



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

LINA JERIOMIČEVA

Magistro studijų baigiamasis darbas

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAS TERITORINIAME
LIETUVOS RESPUBLIKOS MIGRACIJOS DEPARTAMENTO
PADALINYJE**

Darbo vadovė prof. dr. Laima Liukinevičienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Lina Jeriomičeva
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Administration</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas teritoriniame Lietuvos Respublikos migracijos departamento padalinyje <i>Customer service quality assessment in the territorial division of the Migration Department of the Republic of Lithuania</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Lina Jeriomičeva, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Jerioničeva, L. (2021). *Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas teritoriniame Lietuvos Respublikos migracijos departamento padalinyje*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas klientų aptarnavimo kokybės vertinimas Lietuvos Respublikos migracijos departamento padalinyje. Darbą sudaro: įvadas, trys dalys, išvados, rekomendacijos, priedai.

Migracijos departamentas, kuriam pavesta įgyvendinti Lietuvos migracijos politiką, yra pavaldus Vidaus reikalų ministerijai ir teikia administracines paslaugas, turinčias tam tikrą specifiką. Teikiant paslaugas, itin aktualu vertinti klientų aptarnavimo kokybę iš paslaugos gavėjo ir teikėjo pozicijų, nes auga paslaugų įvairovė ir jų teikimo būdai, klientų apimtys ir jų lūkesčiai. Siekiant išsiaiškinti, kaip paslaugų kokybės vertinimas gali būti taikomas teritoriniame viešojo sektoriaus institucijos padalinyje, analizuoti paslaugų kokybės vertinimo modeliai, kaimyninių šalių patirtis bei teritorinio Lietuvos Respublikos migracijos departamento padalinio įsitraukimas į klientų paslaugų kokybės vertinimą. Pasirinkus CAMP metodą, tirtos galimybės jį taikyti teritoriniame padalinyje.

Tyrimui pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, jai įvykdyti naudotos kokybinės priemonės. Taikyta mokslinės literatūros, dokumentų ir kitų šaltinių turinio analizė. Analizuoti Europos Sąjungos, Lietuvos Respublikos, Migracijos departamento strateginiai dokumentai ir teisės aktai, kaimyninių valstybių – Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Lenkijos – svetainių, teikiančių informaciją apie migracijos paslaugas, turinys. Tiriant migracijos paslaugų kokybės vertinimą Lietuvos Respublikos migracijos departamento Šiaulių padalinyje naudotas iš dalies struktūruotas interviu, jo metu surinkta medžiaga analizuota taikant kategorizavimą.

Tyrimas atskleidė, kad migracijos politiką aktualizuojančiuose Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose bei dokumentuose išvelgiama būtinybė periodiškai vertinti teikiamų paslaugų kokybę, klientų aptarnavimo kokybę. Migracijos departamentas palaipsniui įsitraukia į centralizuotą paslaugų kokybės vertinimą, taikydamas klientų apklausas bei diegdamas Klientų aptarnavimo standartą. Iš dalies struktūruotas interviu atskleidė, kad Migracijos departamento Šiaulių skyriuje naudojamas Klientų aptarnavimo standartas. Informacija apie skundus, atsiliepimus bei problemas yra renkama, vietoje aptariama ir perduodama centrinės įstaigos vadovybei. Kaimyninių šalių patirtis būtų naudinga vertinant teikiamų migracijos paslaugų kokybę. Pašalinus galimus trukdžius bei adaptavus CAMP metodą Migracijos departamento teritoriniam padaliniiui, galima būtų pabandyti jį taikyti kaip papildomą priemonę paslaugų kokybei vertinti, tuo pačiu aktyviau įtraukiant darbuotojus į šį procesą.

Raktiniai žodžiai: viešųjų paslaugų kokybė, paslaugų kokybės vertinimo modeliai, klientų aptarnavimo kokybės vertinimas, migracijos paslaugos, CAMP metodas.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the assessment of customer service quality in the division of the Migration Department of the Republic of Lithuania. Structure: introduction, three parts, conclusions, recommendations, appendices.

The Migration Department, which is responsible for implementing Lithuania's migration policy, reports to the Ministry of the Interior and provides administrative services with certain specifics. When providing services, it is especially important to assess the quality of customer service from the point of view of the service recipient and the provider, as the variety of services and their delivery methods, customer volumes and their expectations are growing. In order to find out how service quality assessment can be applied in a territorial subdivision of a public sector institution, service quality assessment models, experience of neighbouring countries and involvement of a territorial subdivision of the Migration Department of the Republic of Lithuania in customer service quality assessment were analyzed. After choosing the CAMP method, the possibilities of its application in the territorial unit were investigated.

A qualitative research strategy was chosen for the research, and qualitative approaches were used to implement it. Content analysis of scientific literature, documents and other sources was applied. Strategic documents and legal acts of the European Union, the Republic of Lithuania, the Migration Department, and the content of the websites of neighboring countries - Lithuania, Latvia, Estonia and Poland - providing information on migration services were analyzed. In researching the assessment of the quality of migration services in the Šiauliai branch of the Migration Department of the Republic of Lithuania, a partially structured interview was used, and the material collected during it was analyzed using categorization.

The research revealed that the legal acts and documents of the European Union and the Republic of Lithuania updating the migration policy see the need to periodically assess the quality of services provided and the quality of customer service. The Migration Department is gradually becoming involved in centralized service quality assessment through customer surveys and the introduction of a Customer Service Standard. A partially structured interview revealed that the Customer Service Standard is used in the Šiauliai branch of the Migration Department. Information on complaints, feedback and problems shall be collected, discussed on the spot and communicated to the management of the central institution. Experience in neighbouring countries would be useful in assessing the quality of the migration services provided. By removing possible obstacles and adapting the CAMP method to the territorial unit of the Migration Department, it could be tried to apply it as an additional tool for assessing the quality of services, at the same time more actively involving employees in this process.

Keywords: public service quality, service quality assessment models, customer service quality assessment, migration services, CAMP method.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Paslaugų kokybės dedamosios dalys	34
2 lentelė. Kokybės vadybos modelių palyginimas	36
3 lentelė. SERVQUAL modelio dimensijos ir elementai	38
4 lentelė. Kiti kokybės vadybos metodai	40
5 lentelė. CAMP seminarai	43
6 lentelė. Migracijos politiką reglamentuojantys teisės aktai	53
7 lentelė. Migracijos paslaugų kokybę aktualizuojantys teisės aktai	56
8 lentelė. Klientų aptarnavimo Migracijos departamente standarto analizė	58
9 lentelė. Migracijos departamento teikiamos paslaugos	59
10 lentelė. Migracijos departamento suteiktos paslaugos 2017–2019 m.	61
11 lentelė. Užsieniečių, deklaravusių savo gyvenamąją vietą Lietuvos Respublikoje, skaičius pagal savivaldybes	62
12 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas Lietuvos Respublikos migracijos departamente pagal informantų interviu	69
13 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo rodikliai Lietuvos Respublikos migracijos departamente pagal informantų interviu	70
14 lentelė. Migracijos departamento teritorinio padalinio dalyvavimas klientų aptarnavimo kokybės valdymo procese pagal informantų interviu	72
15 lentelė. Informantų nuomonė apie Migracijos departamento Klientų aptarnavimo standartą ir jo taikymo galimybes pagal informantų interviu	74
16 lentelė. Klientų aptarnavimo standarto kokybės principai pagal informantų interviu	74
17 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės aspektai ir vertinimo būdai, išsiaiškunami kiekviename teritoriniame padalinyje pagal informantų interviu	76
18 lentelė. Teiginių apie trijų kaimyninių šalių patirties diegimo galimybes Migracijos departamente vertinimas	77
19 lentelė. Informantų išvelgiami trukdžiai naudojant CAMP paslaugų kokybės vertinimo metodą	80
20 lentelė. CAMP metodo taikymo periodiškumas pagal informantų interviu	81
21 lentelė. Darbuotojų įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymo procesą pagal informantų interviu	82
22 lentelė. Migracijos paslaugų kokybės vertinimo tyrimo rezultatai	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. MIGRIS. Elektroninės migracijos paslaugos.	26
2 pav. Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde (liet. Pilietybės ir migracijos reikalų tarnyba).....	27
3 pav. bip. Biuletyn informacji publicznej. Miasto Kraków (liet. Krokuvos miesto visuomenės informavimo biuletenis).	28
4 pav. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku	29
5 pav. Urząd do spraw cudzoziemców (liet. Užsieniečių reikalų tarnyba).....	30
6 pav. Politsei – ja Piirivalveamet (liet. Policijos ir pasienio apsaugos valdyba).....	31
7 pav. e- eesti (liet. e-estija).	32
8 pav. Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai.	35
9 pav. Devyni BVM kriterijai.	37
10 pav. CAMP metodo vykdymas.	42
11 pav. Tyrimo loginė schema.	47
12 pav. Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos struktūros organizacinė schema.	52
13 pav. Migracijos procesų valdymo struktūra Lietuvos Respublikoje ir jos pokyčiai 2017–2019 m.....	65
14 pav. Migracijos procese dalyvaujančios institucijos.....	66
15 pav. CAMP metodas adaptuotas Migracijos departamento teritoriniam padaliniui.	85

SĄVOKŲ IR INSTITUCIJŲ PAVADINIMŲ SĄRAŠAS

Administracinė paslauga – viešojo administravimo veikla, susijusi su dokumentų išdavimu ar informacijos teikimu (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Asmens be pilietybės kelionės dokumentas – asmeniui, neturinčiam užsienio valstybės pilietybės, tačiau turinčiam dokumentą, suteikiantį teisę gyventi Lietuvos Respublikoje, pagal 1954 m. Konvencijos dėl asmenų be pilietybės statuso nuostatas išduodamas dokumentas, suteikiantis teisę išvykti iš Lietuvos Respublikos ir grįžti į Lietuvos Respubliką dokumento galiojimo laikotarpiu (Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių..., 2004).

Europos Sąjungos valstybės narės pilietis – užsienietis, turintis vienos iš Europos Sąjungą sudarančių valstybių pilietybę (Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių..., 2004).

Informatikos ir ryšių departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos <...> yra įstaiga prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos <...>, įgyvendinanti informacinių technologijų saugos valstybės politiką bei registrų ir informacinių sistemų, kurių tvarkymo įstaiga (tvarkytojas) yra departamentas, valstybės politiką (Dėl Informatikos ir ryšių..., 2002). *Darbe naudojama santrumpa – IRD.*

Lietuvos Respublikos elektroninis rezidentas (toliau – **e. rezidentas**) – užsienietis, kuris siekia naudotis Lietuvos Respublikoje teikiamomis administracinėmis, viešosiomis ar komercinėmis elektroniniu (nuotoliniu) būdu teikiamomis paslaugomis ir kuriam šio Įstatymo nustatyta tvarka yra suteiktas e. rezidento statusas (Lietuvos Respublikos įstatymo „Dėl užsieniečių..., 2019).

Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Migracijos departamentas) yra įstaiga prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Migracijos departamento veiklos tikslas yra užtikrinti Europos Sąjungos laisvo asmenų judėjimo principo, vizų, imigracijos, prieglobsčio, taip pat kitų užsieniečių teisinės padėties nuostatų įgyvendinimą, Lietuvos Respublikos pilietybės klausimų sprendimą, asmens tapatybę ir Lietuvos Respublikos pilietybę patvirtinančių dokumentų, tarnybinio paso išdavimą (Dėl Migracijos...nuostatų..., 2000). *Darbe naudojama santrumpa – Migracijos departamentas ir Departamentas.*

Migracijos paslaugos – MIGRIS paslaugų gavėjams MIGRIS priemonėmis teikiamos paslaugos, susijusios su pilietybės, leidimų gyventi Lietuvos Respublikoje ir prieglobsčio procesais (Dėl Lietuvos Respublikos migracijos informacinės..., 2018). Bendrąja prasme, migracijos paslaugos suprantamos kaip asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų išdavimas tiek šalies gyventojams, tiek atvykusiems į šalį užsieniečiams.

MIGRIS – Lietuvos migracijos informacinė sistema. Sistemos tikslas – informacinių technologijų priemonėmis tvarkyti duomenis, kurių reikia sprendimams dėl užsieniečių teisinės padėties Lietuvos Respublikoje nustatymo, Lietuvos Respublikos pilietybės įgijimo priimti, tvarkyti Lietuvos Respublikos pilietybę ir asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų keitimo prašymų duomenis, užsieniečiams jų teisinę padėtį Lietuvos Respublikoje nustatančių dokumentų išdavimo, keitimo prašymų duomenis, integruotai valdyti migracijos paslaugas, teikiamas fiziniams ir juridiniams asmenims, ir procedūras, centralizuotai gauti, kaupti ir teikti visus susijusius duomenis (Dėl Lietuvos Respublikos migracijos informacinės..., 2018).

Natūralizacija - (pranc. *naturalisation*, lot. *naturalis* – įgimtas, gamtinis) vienas pilietybės įgijimo būdų, kai pilietybė suteikiama kitos valstybės piliečiui arba asmeniui be pilietybės. Tarptautinė teisė pripažįsta kiekvienos valstybės teisę svetimšaliui suteikti pilietybę natūralizacijos būdu. Natūralizacijos tvarką nustato valstybės įstatymai (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2021).

Pabėgėlių priėmimo centras - biudžetinė įstaiga, teikianti socialines, apgyvendinimo ir kitas priėmimo sąlygas užtikrinančias paslaugas prieglobsčio prašytojams, užsieniečiams, kuriems suteiktas prieglobstis Lietuvos Respublikoje, nelydimiems nepilnamečiams užsieniečiams, užsieniečiams, esantiems ar buvusiems su prekyba žmonėmis susijusių nusikaltimų aukomis, užsieniečiams, perkeltiems į Lietuvos Respublikos teritoriją Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu (Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių..., 2004).

Perkeliamasis asmuo - humanitarinės krizės ištiktoje užsienio valstybėje ar jos dalyje nuolat gyvenantis Lietuvos Respublikos pilietis, lietuvių kilmės asmuo, asmuo, turintis teisę atkurti Lietuvos Respublikos pilietybę, ir jų šeimos narys ar kitas šiame įstatyme nurodytas asmuo, kurie yra perkelti į Lietuvą suteikus jiems perkeliamojo asmens statusą ir įrašius juos į perkeliamųjų asmenų sąrašą (Lietuvos Respublikos asmenų perkėlimo..., 2019).

Prieglobstis Lietuvos Respublikoje - Įstatyme nustatytais pagrindais ir tvarka užsieniečiui suteikiamas pabėgėlio statusas arba papildoma apsauga Lietuvos Respublikoje (Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių..., 2004).

Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Policijos departamentas) yra Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro valdymo srities centrinė statutinė įstaiga, kurios paskirtis – organizuoti policijos veiklą, siekiant užtikrinti asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką (Dėl Policijos departamento..., 2001).

Repatriacija - (lot. *repatriatio* - sugrįžimas į tėvynę; sk. repatrijacija) - grįžimas į tėvynę piliečių (belaisvių, išeivių, tremtinių); ~ą reguliuoja 1907 Hagos ir 1949 Ženevos konvencijos bei kiti tarptautiniai susitarimai; pagal Lietuvos ir Rusijos 1920 07 12 taikos sutartį iš Rusijos daug karo pabėgėlių lietuvių grįžo į tėvynę; 1941 dalis Lietuvos vokiečių repatrijavo į Vokietiją, o Klaipėdos ir Suvalkų kraštų lietuvių - į Lietuvą (Lietuvių žodynas, 2021).

Tarptautinės migracijos organizacijos (angl. International Organization for Migration, toliau TMO) **Vilniaus biuras** - Lietuva tapo tikraja TMO nare 1998 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybei pasirašius ir Seimui ratifikavus Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Tarptautinės migracijos organizacijos bendradarbiavimo susitarimą. Lietuvoje TMO Vilniaus biuras vykdo šias pagrindines veiklas: savanoriško grįžimo ir reintegracijos pagalba; tyrimai migracijos srityje; konsultacijos grįžtantiems Lietuvos migrantams ir kt. (oficiali svetainė, 2021).

Užsienietis - asmuo, kuris nėra Lietuvos Respublikos pilietis, neatsižvelgiant į tai, ar jis turi kurios nors užsienio valstybės pilietybę, ar neturi jokios (Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių..., 2004).

Lietuvos Respublikos **užsienio reikalų ministerija** (toliau - Užsienio reikalų ministerija) yra Lietuvos Respublikos valstybės įstaiga. Užsienio reikalų ministerija formuoja valstybės politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą, o įstatymų nustatytais atvejais ją įgyvendina Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministrui (toliau – ministras) pavestose valdymo srityse (Dėl Lietuvos...užsienio reikalų..., 1998).

Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – tarnyba) yra įstaiga prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Tarnybos veiklos tikslas – įgyvendinti valstybės politiką valstybės sienos apsaugos ir jos kirtimo kontrolės srityse (Dėl Pasienio policijos..., 2001).

Lietuvos Respublikos **vidaus reikalų ministerija** (toliau – Vidaus reikalų ministerija, ministerija) yra Lietuvos Respublikos valstybės įstaiga. Vidaus reikalų ministerija formuoja valstybės politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą, o įstatymų nustatytais atvejais – ją įgyvendina vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse (Dėl Lietuvos...vidaus reikalų..., 2001). *Darbe naudojama santrumpa – VRM.*

Viza – į užsieniečio kelionės dokumentą įklijuojamas įklijos formos leidimas, leidžiantis atvykti į Lietuvos Respubliką, būti joje ar vykti tranzitu (Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių..., 2004).

VKV – visuotinė kokybės vadyba – tai organizacijos valdymas, paremtas ilgalaike, visaapimančia, įstaigos patvirtinta valdymo strategija, kuria siekiama visų organizacijos narių įtraukimo ir dalyvavimo, didinant naudą organizacijai, jos savininkams, darbuotojams, klientams ir visuomenei (Gudžinskienė ir Gečienė, 2018).

TURINYS

IVADAS.....	11
1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO TERITORINIAME MIGRACIJOS PASLAUGAS TEIKIANČIOS INSTITUCIJOS PADALINYJE TEORINIS PAGRINDIMAS	17
1.1. Paslaugų kokybės samprata ir jos apibrėžties kontekstualumas	17
1.2. Migracijos paslaugų kokybė ir jos kriterijai	21
1.2.1. Administracinių paslaugų, susijusių su dokumentų išdavimu, kokybė	23
1.2.2. Migracijos e. paslaugų teikimas ir jų kokybės vertinimas Lietuvos ir kaimyninių šalių migracijos paslaugas administruojančiose struktūrose	25
1.3. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas paslaugų kokybės užtikrinimo modeliuose.....	33
1.4. CAMP, kaip paslaugų kokybės vertinimo modelis, migracijos paslaugų kokybei vertinti	41
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO MIGRACIJOS PASLAUGAS TEIKIANČIOS INSTITUCIJOS PADALINYJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	45
2.1. Metodologinės tyrimo nuostatos.....	45
2.2. Tyrimo dizainas.....	47
2.3. Tyrimo metodika.....	48
2.4. Tyrimo imties pristatymas	50
2.5. Tyrimo duomenų apdorojimas	50
2.6. Tyrimo organizavimas ir etika	51
3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO TERITORINIAME LIETUVOS RESPUBLIKOS MIGRACIJOS DEPARTAMENTO PADALINYJE TYRIMO REZULTATAI..	52
3.1. Migracijos paslaugų kokybės vertinimo teisinė ir administracinė aplinka Lietuvoje.....	52
3.1.1. Migracijos politiką aktualizuojantys Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktai, dokumentai	53
3.1.2. Migracijos politikos įgyvendinimas per migracijos paslaugas, jų tipai	59
3.1.3. Migracijos paslaugas teikiančios institucijos Lietuvos Respublikoje ir jų dalyvavimas migracijos paslaugų kokybės valdyme	63
3.2. Migracijos paslaugų kokybės vertinimo Lietuvos Respublikos migracijos departamento Šiaulių padalinyje tyrimo rezultatai	68
3.2.1. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas Lietuvos Respublikos migracijos departamente	68
3.2.2. Kaimyninių šalių patirties diegimo galimybės Migracijos departamento Šiaulių skyriuje.....	77
3.2.3. CAMP metodo panaudojimo galimybės vertinant klientų aptarnavimo kokybę teritoriniame Migracijos departamento padalinyje	79
3.2.4. Migracijos departamento teritorinio skyriaus darbuotojų įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymo procesą	81
3.3. Migracijos paslaugų kokybės vertinimo teritoriniame Lietuvos Respublikos migracijos departamento padalinyje gerinimo galimybės	83
IŠVADOS	86
REKOMENDACIJOS	88
LITERATŪRA.....	89
PRIEDAI.....	96
1 priedas. Iš dalies struktūruoto interviu klausimynas.....	96
2 priedas. Sutikimas dalyvauti moksliniame tyrime	100
3 priedas. Pažymėjimas.....	101

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikinės IKT¹ padeda viešajam sektoriui plėtoti novatoriškus paslaugų teikimo būdus, taikant integravimo, konsolidavimo ir inovacijų principus, turint tikslą sumažinti paslaugų kainas ir pagerinti jų kokybę (Dzemydienė, Naujikienė, Dzindzalieta. 2016, p. 27). Migracijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau Migracijos departamentas) yra sėkmingas to pavyzdys. 2019 metais buvo pertvarkytos migracijos funkcijos konsolidavus trijų institucijų: Policijos departamento, Valstybės sienos apsaugos tarnybos ir Migracijos departamento, resursus ir funkcijas. Buvę Policijos departamento teritorinių policijos komisariatų Migracijos skyriai tapo Migracijos departamento padaliniais. Siekiant efektyviau teikti viešąsias paslaugas, ir atliepiant pastarojo dešimtmečio strateginius Europos Sąjungos, Lietuvos Respublikos dokumentus, buvo optimizuota Migracijos departamento veikla bei startavo nauja elektroninių paslaugų sistema MIGRIS. Pasikeitusi Migracijos departamento struktūra bei naujovės leido efektyviau paskirstyti darbą bei išteklius, todėl mokslui yra aktualu tirti pokyčių laike esančias institucijas bei darbuotojų dalyvavimą jų valdyme.

Įvairių paslaugų poreikis yra reikalingas tiek žmonėms, tiek įmonėms ar įstaigoms, todėl teikiamų paslaugų kokybė yra aktuali. Paslaugas būtų galima apibūdinti kaip veiklą arba mainus, kurie teikia naudą vartotojui. Jos yra skirstomos į privataus sektoriaus bei viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas. Privatus sektorius dažniausiai atsižvelgia į paslaugos gavėjo nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę, nes konkurencija lemia tolimesnį verslo gyvavimą. Viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos neturi konkurencijos, tačiau paslaugų gavėjai tikisi, kad bus tenkinami jų poreikiai bei lūkesčiai. Šis laikmetis pasižymi augančiais visuomenės reikalavimais viešojo administravimo paslaugoms. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171, nustatytas tikslas - užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą (Dėl Viešojo valdymo..., 2012). Siekiant šio tikslo, numatyta gerinti gyventojams teikiamų paslaugų kokybę ir jų aptarnavimą viešojo sektoriaus įstaigose bei didinti paslaugų prieinamumą gyventojams. Atsižvelgiant į šių dienų aktualijas, valstybė stengiasi kuo daugiau teikiamų paslaugų perkelti į elektroninę erdvę, tuo pačiu mažindama administracinę naštą ir didindama paslaugų prieinamumą. Šios pastangos yra numatytos tokiose strateginiuose dokumentuose kaip Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (Dėl Valstybės pažangos..., 2012) bei 2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa (Dėl 2014-2020 metų..., 2012).

Viešojo sektoriaus įstaigos teikia viešąsias bei administracines paslaugas ir laikosi teisės aktuose įtvirtintų paslaugų teikimo reikalavimų. Tačiau mažai įstaigų teikia informaciją gyventojams bei skelbia išsipareigojimus dėl jų laikymosi. Nesant nustatytų ir viešai skelbiamų paslaugų kokybės parametrų ir viešojo valdymo institucijų išsipareigojimų dėl jų laikymosi, gyventojams sunku geriau suvokti savo lūkesčius dėl paslaugų kokybės – t. y. gyventojams nėra aišku, kokios paslaugų kokybės jie gali tikėtis ir reikalauti iš jas teikiančių institucijų (VRM, 2016). Pagrindiniai administracinių paslaugų teikėjai yra viešojo administravimo įstaigos, pavaldžios Vidaus reikalų ministerijai. Ši ministerija skiria didelį dėmesį viešųjų ir administracinių paslaugų kokybei gerinti bei administracinės naštos piliečiams mažinti. Ji įgyvendina įvairias priemones, kuriomis siekiama didinti asmenų aptarnavimo kokybę, kurti efektyvią viešojo administravimo sistemą: taikomas

¹ IKT – informacinės komunikacinės technologijos; sąvoka suprantama kaip informacinės technologijos (IT) kartu su komunikacinėmis priemonėmis, būdais ir sistemomis. Šaltinis: Dzemydienė ir kt. (2016).

vieno langelio principas, parengti arba atnaujinti teisės aktai, darantys paslaugų administravimą aiškesnį, t. y.: Prašymų ir skundų nagrinėjimo ir asmenų aptarnavimo viešojo administravimo subjektuose taisyklės; Viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo tvarkos aprašas; Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika; Administracinės naštos piliečiams nustatymo ir įvertinimo metodika. Taip pat yra sukurta ir interneto svetainė <http://vakokybe.vrm.lt>, kurioje teikiama aktuali metodinė medžiaga, siekiant paslaugų kokybės, bei informacija apie kokybės vadybos iniciatyvas. Tačiau dėl objektyvių priežasčių (pvz., politiniai sprendimai, finansavimas ir kt.) minėtos priemonės taikomos iš dalies ir ne visose Vidaus reikalų ministerijai pavaldžiose įstaigose.

Migracijos departamentas, kuriam pavesta įgyvendinti Lietuvos migracijos politiką, yra pavaldus Vidaus reikalų ministerijai. Jis teikia administracines paslaugas, turinčias tam tikrą specifiką. Nuolat kintantys politiniai ir ekonominiai veiksniai skatina žmonių migraciją. Dažniausiai migrantai ieškodami darbo ir geresnio gyvenimo renkasi Europos Sąjungos šalis. Paskutiniu laikotarpiu Lietuva yra patraukli užsienio šalių piliečiams (toliau užsieniečiai). Migracijos departamento duomenimis 2020 metų sausio 1-ąją Lietuvos Respublikoje gyveno 78 081 užsienietis, palyginus su 2019 metų sausio 1-osios duomenimis – 58 021, o tai sudaro 25,6 proc. didesnę užsieniečių skaičių (Migracijos departamentas, 2020). Padidėjęs užsieniečių srautas labai apsunkino Migracijos departamento darbą ir metė iššūkį teikiamoms paslaugoms. Viena iš pagrindinių Migracijos departamento teikiamų paslaugų kryptį yra asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų išdavimas Lietuvos Respublikos piliečiams ir užsieniečiams. Siekiant įgyvendinti valstybės programą dėl viešųjų ir administracinių paslaugų modernizavimo, beveik visos migracijos paslaugos perkeltos į elektroninių paslaugų platformą MIGRIS, kurios tikslas yra supaprastinti prašymų dėl dokumentų išdavimo teikimą, tolygiai paskirstyti paslaugų gavėjus, sumažinant „gyvąją eilę“. 2019 metų spalio 15 dieną startavusi nauja Migracijos departamento elektroninių paslaugų platforma MIGRIS suteikė dar daugiau galimybių pasinaudoti elektroninėmis paslaugomis. Startavusios MIGRIS platformos pagrindiniai paslaugos gavėjai yra užsieniečiai, kurie teikia prašymus dėl dokumentų išdavimo/keitimo ir rezervuoja vizito laiką. Neabejotinas platformos privalumas dėl vizito rezervavimo ir žmonių srauto paskirstymo pasitarnavo suvaldyti pandemijos metu viruso Covid-19 plitimą. Taip pat platformoje esančios elektroninės paslaugos sumažino popierinių dokumentų srautą bei pagreitino paslaugos gavėjų elektroninių bylų aptarnavimą. Nuolatinis migracijos paslaugų tobulinimas ir elektroninių paslaugų plėtra skatina taikyti šiuolaikinius paslaugų kokybės vertinimo metodus.

Aukščiau pateikta informacija apie Migracijos departamento kasdienybę ir iššūkius aktualizuoja šią temą viešojo administravimo praktikos bei viešosios politikos įgyvendinimo aspektais. Ne mažiau aktualu yra gilintis į mokslo pasiekimus, analizuojant paslaugų kokybės vertinimą atskirame viešojo administravimo padalinyje. Paprastai didelės valstybinės institucijos/organizacijos, turinčios padalinius regionuose, savivaldybėse, procesų vertinimui yra įsidiegę centralizuotas paslaugų kokybės vertinimo priemones, kurių esmė – gauti grįžtamąjį ryšį apie paslaugos kokybę iš paslaugos gavėjo. Todėl aktualu tirti, kaip centralizuotai gautą vertinimą savo teikiamų paslaugų kokybei gerinti naudoja atskiri padaliniai, ar esama greta centralizuotų ir lokaliuose padaliniuose taikomų metodų bei kokius tokiais atvejais siūlo mokslas.

Tyrimo naujumas. Lietuvoje migracijos paslaugos apima labai plačią sritį. Migracijos paslaugų kokybės vertinimas teritoriniame institucijos padalinyje nebuvo ištirtas. Mokslinių tyrimų apie šias specifines paslaugas neaptikta. 2019 metų pabaigoje programos „Kurk Lietuvai“ projektų vadovė

Aušrinė Kapočienė ėmėsi analizuoti Migracijos departamento prie VRM klientų aptarnavimo kokybę ir, gavusi rezultatus, pateikė pasiūlymus dėl klientų aptarnavimo kokybės standarto diegimo šiame departamente. Tačiau atlikto tyrimo rezultatai ir siūlomas klientų aptarnavimo kokybės standartas Migracijos departamento svetainėje nėra paskelbtas, duomenis galima rasti tik „Kurk Lietuvai“ svetainėje (Kapočienė, 2019). Tyrimui pasirinktas Migracijos departamento Šiaulių teritorinis skyrius, kuriame dirba 34 darbuotojai, iš jų 6 darbuotojai dirba 4 nutolusiose darbo vietose (po vieną Joniškyje, Pakruojyje ir Radviliškyje bei Raseiniuose po du² žmones). Tai vienas iš didesnių Migracijos departamento skyrių. Remiantis 2019 metų Migracijos metraščiu (Migracijos metraštis, 2019), 2020 metų pradžioje Šiaulių skyrius yra trečioje vietoje pagal užsieniečių, gyvenančių Lietuvos Respublikoje, skaičių. Bendras Šiaulių skyriaus aptarnaujamų užsieniečių skaičius sudaro 8 314, iš jų 7 511 užsieniečių gyvena Šiaulių mieste.

Tyrimas yra naujas tiek pasirinktų migracijos paslaugų analizei, tiek pačiu objektu (paslaugų kokybės vertinimas teritoriniame institucijos padalinyje), tiek tyrimo lauku (Lietuvos Respublikos migracijos departamento Šiaulių skyriuje). Aktualizuojant ir plėtojant mažai tirtą migracijos paslaugų kokybės vertinimo klausimą bei tyrimo analizei pasirenkant Migracijos departamento Šiaulių skyrių, ieškota atsakymų, kaip teritorinis padalinys gali įsitraukti į klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, įvertinus tai, kad centrinė institucija kol kas neturi įdiegtos visuotinės kokybės vadybos sistemos.

Tyrimo problema. Strateginiuose Lietuvos Respublikos dokumentuose aktualizuotas dėmesys viešųjų paslaugų kokybei bei jų prieinamumui. Viešasis administravimas yra prisiėmęs iššūkį atliepti augančius visuomenės lūkesčius ir gerinti paslaugų kokybę. Žinoma, kad atskiros viešojo sektoriaus organizacijos yra įsidiegę sistemines paslaugų kokybės gerinimo priemones užtikrinančias kokybės vadybos sistemas (pvz., ISO 9001 šeimos standartus, BVM, EFQM, Subalansuotų rodiklių sistemą, LEAN ir kt.), kuriose numatytas periodiškasis kokybinių rodiklių stebėjimas ir vertinimas, kitos organizacijos visuotinėje kokybės vadyboje yra kūrybiškai sujungusios kokybės vadybos modelius, pvz., BVM ir Subalansuotų rodiklių sistemą arba ISO 9001 ir BVM. Pastarųjų metų paslaugų kokybės tyrimų, atliktų Lietuvos Respublikos viešajame sektoriuje, analizė rodo, kad KVS³ neįsidiegiusios įstaigos paprastai taiko atskiras paslaugų kokybės vertinimo priemones. Tai būdinga pirmiausia nedidelėms organizacijoms, pvz., ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, bendrojo ugdymo mokykloms, kultūros centrams, muziejams ir kt. Atsižvelgiant į tai, kad Vidaus reikalų ministerijai pavaldūs departamentai, o šiems jų teritoriniai padaliniai yra vadybiškai priklausomi nuo centrinės vadovybės ir sėkmingai įgyvendina deleguojamas iniciatyvas, kyla klausimų, ar atskiri padaliniai taiko tik tas klientų aptarnavimo kokybės vertinimo priemones, kurios taikomos visoje skėtinėje institucijoje, ar esama ir kitų papildomai įdiegtų iniciatyvų. Kitas aspektas: ar yra galimybė atskiram padaliniui gauti jo aptarnautų klientų grįžtamąjį ryšį dėl kokybės vertinimo ir kaip padalinio darbuotojų kokybės vertinimas taikomas atsižvelgiant į klientų pasiūlymus. **Todėl tyrimo problemai** ištirti keliami šie klausimai: *Kaip mokslas siūlo įsitraukti atskiriems padaliniams į klientų aptarnavimo kokybės vertinimą viešojo sektoriaus skėtinėje organizacijoje, ką numato šiuo klausimu Lietuvos Respublikos viešojo politika? Kokia migracijos paslaugų kokybės vertinimo teisinė ir administracinė aplinka Lietuvoje? Kaip Migracijos departamento teritoriniai padaliniai įtraukti į centralizuotai vykdomas paslaugų kokybės bei klientų aptarnavimo kokybės*

² Nuo 2021 m. gegužės 3 d. pasikeitė struktūra, vietoje Raseinių priskirta Kelmė. Šaltinis:

<https://migracija.lrv.lt/lt/naujienos/keiciasi-dalis-migracijos-departamento-klientu-aptarnavimo-centru-pavadinimu>.

³ KVS – Kokybės vertinimo sistema.

vertinimus? Kokios priemonės, vertinant klientų aptarnavimo kokybę, teikiant migracijos paslaugas, taikomos Migracijos departamento Šiaulių skyriuje?

Tyrimo objektas – teritorinio institucijos padalinio dalyvavimas klientų aptarnavimo kokybės vertinime.

Tyrimo dalykas – Lietuvos Respublikos migracijos departamento klientų aptarnavimo kokybės vertinimas teritoriniame padalinyje.

Tyrimo tikslas – pagrindus institucijos teritorinio padalinio įtraukimo į klientų aptarnavimo kokybės vertinimo svarbą, išanalizuoti Lietuvos Respublikos migracijos departamento Šiaulių skyriaus galimybes prisidėti prie klientų aptarnavimo kokybės vertinimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti organizacijos padalinių įtraukimo būtinybę į klientų aptarnavimo kokybės vertinimą siekiant aukštesnės paslaugų kokybės.
2. Ištirti migracijos paslaugų kokybės vertinimo sampratą ir kriterijus, klientų aptarnavimo kokybės vertinimo metodus, pristatomus mokslinėje literatūroje bei viešojo administravimo praktikoje.
3. Atlikti klientų aptarnavimo kokybės vertinimo, siekiant migracijos paslaugų kokybės teisinės ir administracinės aplinkos Lietuvoje, analizę.
4. Išanalizuoti Migracijos departamento Šiaulių skyriaus įsitraukimą į klientų aptarnavimo kokybės vertinimo situaciją ir numatyti galimybes įsitraukimui didinti.

Ginamasis teiginys. Teikiant migracijos paslaugas itin aktualu yra vertinti klientų aptarnavimo kokybę iš paslaugos gavėjo ir teikėjo pozicijų, nes auga paslaugų įvairovė ir jų teikimo būdai, klientų apimtys ir jų lūkesčiai. Teritorinis Migracijos departamento padalinys gali įsitraukti į klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, periodiškai gaudamas centralizuotai atliekamo vertinimo rezultatus bei taikydamas kokybės vadybos modelius, kurie suteikia galimybes nuolat analizuoti ir atpažinti problemas, gautomis išvalgomis dalintis su kitais teritoriniais padaliniais, taip prisidedant prie jų prevencijos visoje institucijoje.

Tyrimo metodai. Tyrime taikoma kokybinio tyrimo strategija. Medžiagos surinkimui naudojama:

1. Mokslinės literatūros analizė. Šaltiniai atsirinkti taikant keletą priegių: 1) numatyto tyrimo temos analogiškų tyrimų publikacijų paieška viešai prieinamoje duomenų bazėse (lituanistika.lt, EBSCO, SCIENCE, ELSEVIER ir kt.); 2) mokslinių publikacijų paieška duomenų bazėse pagal raktinius žodžius: paslaugų kokybė (angl. service quality), įmonės/įstaigos kokybės kultūra (angl. company/institution quality culture), klientų aptarnavimo kokybės vertinimas (angl. customer service quality assessment), paslaugų kokybės vadyba atskirame organizacijos padalinyje (angl. service quality management in a separate unit of the organization), migracijos paslaugų kokybė (angl. quality of migration services) ir kt. Orientuotasi į mokslo šaltinius, ne ankstesnius kaip 2016 m., tačiau yra ir senesnių, atsižvelgiant į mokslinių teorijų pradininkus.
2. Strateginio pobūdžio dokumentų, Vidaus reikalų ministerijos rekomendacijų bei kitų dokumentų, susijusių su administracinėmis, viešosiomis ir elektroninėmis paslaugomis, analizė. Jie atsirinkti taikant nacionalinę, svarbią visoms viešojo administravimo įstaigoms, bei šakinę (migracijos paslaugos) prieigą.

3. Informacinių šaltinių (svetainių) analizė, kaip duomenų rinkimo metodas ir informacijos šaltinių (svetainių) turinio analizės metodas. Pasitelkus Google vertėjo paslaugą, analizuoti Lietuvos bei trijų kaimyninių šalių migracijos paslaugas teikiančių institucijų svetainėse skelbiamą informaciją apie migracijos paslaugas bei jų kokybės vertinimą.
4. Iš dalies struktūruotas interviu metodas, pradžioje nusiuntus informantams klausimų gaires raštu ir vėliau komunikuojant nuotoliniais tiesioginio ryšio kanalais (telefonu), aiškintasi, kaip vertinama Migracijos departamento teritoriniame padalinyje klientų aptarnavimo kokybė, kokias priemones padalinyje teikiamų paslaugų kokybei vertinti naudoja Šiaulių padalinys, kokios galimybės būtų taikyti kitas mokslinėje literatūroje bei kaimyninėse šalyse išvelgtas priemones bei CAMP metodą. Interviu metu surinktai medžiagai analizuoti taikyta turinio analizė, kategorizavimas, apibendrinimas.

Taigi, tyrimui reikalinga medžiaga rinkta taikant mokslinės literatūros, teisės aktų, kitų šaltinių analizę bei pusiau struktūruotą interviu. Medžiagos analizei taikyti šie metodai: turinio analizė, kategorizavimas.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Atlikus tyrimą, susisteminti rezultatai bei rekomendacijos pagal galimybes bus panaudoti Migracijos departamento teikiamų paslaugų kokybei gerinti. Tyrimo medžiagos pagrindu suformuotas teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis gali būti pritaikytas ir kitų Migracijos departamento teritorinių padalinių klientų aptarnavimo kokybei vertinti bei elektroninių paslaugų platformos MIGRIS kokybei tobulinti.

Taip pat galima teigti, kad darbas prisidėjo prie paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo viešajame sektoriuje tematikos plėtojimo, nes apibendrinama naujausia mokslinė literatūra, įsitraukta į klientų aptarnavimo kokybės padaliniuose teorinio diskurso gilinimąsi, tuo labiau migracijos paslaugų klausimais, nes tai retai pasirenkamas objektas empiriniams tyrimams. Lietuvos kaimyninių šalių klientų įtraukimo į paslaugų kokybės vertinimą tyrimo analizė gali būti vertinama kaip ateityje plėtotini veiksmai, nes tai rodo, kad ne visada analizuojama ir perimama geroji kaimynų patirtis. Tyrimo reikšmingumą patvirtino 2021 m. gegužės 13 d. vykusį Jaunųjų tyrėjų tarptautinė mokslinė konferencija, kurioje pristatytas pranešimas „Į klientus orientuotas migracijos paslaugų vertinimas teritoriniuose padaliniuose Lietuvoje bei kaimyninėse valstybėse“ (žr. 3 priedą).

Darbo struktūra. Darbą sudaro: įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros (mokslinių, dokumentų ir kitų šaltinių) sąrašas, priedai. Darbe panaudotos 22 lentelės, 15 paveikslų, dauguma sukurta darbo autorės. Pirmoje dalyje pateikiamas teorinis darbo pagrindimas. Pateikta paslaugų kokybės samprata ir jos kontekstualumas, migracijos paslaugų kokybės kriterijai, administracinėms paslaugoms taikomi kokybės reikalavimai. Atlikta Lietuvos ir trijų kaimyninių šalių, teikiančių migracijos paslaugas, svetainių turinio analizė. Aptarti įvairūs kokybės vertinimo modeliai, dažniausiai taikomi viešajame sektoriuje. Taip pat tyrimui pasirinktas ir detaliau aptartas migracijos paslaugų kokybės vertinimo metodas. Antroje darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija, aprašyta tyrimo metodika, imties pristatymas bei tyrimo duomenų apdorojimas. Aptartas tyrimo organizavimas ir etika.

Trečioje darbo dalyje pateikti atlikto tyrimo rezultatai. Analizuota migracijos paslaugų kokybės vertinimo teisinė ir administracinė aplinka Lietuvoje, migracijos politiką aktualizuojantys Europos Sąjungos ir Lietuvos teisės aktai bei dokumentai, migracijos politikos įgyvendinimas per migracijos

paslaugas, Lietuvos Respublikos institucijų dalyvavimas migracijos paslaugų kokybės valdyme. Atlikta migracijos paslaugų kokybės vertinimo Migracijos departamento Šiaulių skyriaus tyrimo analizė. Identifikuotos migracijos paslaugų kokybės vertinimo teritoriniame Migracijos departamento padalinyje gerinimo galimybės. Pateiktos išvados bei rekomendacijos.

1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO TERITORINIAME MIGRACIJOS PASLAUGAS TEIKIANČIOS INSTITUCIJOS PADALINYJE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Paslaugų kokybės samprata ir jos apibrėžties kontekstualumas

„Svarbiausia paslaugų savybė ir tikriausiai vienintelė iš tiesų unikali yra tai, kad paslaugos yra procesai, o ne daiktai.“ (Grönroos, 2001).

Šiuolaikinis žmonių gyvenimas neįsivaizduojamas be paslaugų, kurių įvairovė apima visas pramonės bei gyvenimo sritis. Paslaugų teikimu užsiima verslo bei viešojo sektoriaus įmonės ir įstaigos, taip pat nevyriausybinės organizacijos. Naujos technologijos, spartus pramonės vystymasis, žmonių gyvenimo sąlygų pokyčiai pastaraisiais dešimtmečiais skatina didesnę prekių/paslaugų vartojimą. Šie veiksniai skatina konkurenciją tarp įmonių bei didesnę prekių/paslaugų poreikį ir asortimentą. Tokia įvairovė bei pasirinkimo sudėtingumas atkreipia kliento dėmesį į prekės/paslaugos kokybę.

Lietuvių kalbos žodyne (2020) žodis *kokybė* apibrėžiamas kaip: 1) daikto ypatybė, savybė: visa tai, kuo viena medžiaga skiriasi nuo kitos...; 2) tinkamumo laipsnis. Šiame darbe bus nagrinėjama paslaugų kokybė, o tai kur kas sudėtingesnė sąvoka, nes reikalauja ne tik apibrėžties, bet ir susitarimo tarp politikų, paslaugos teikėjų ir gavėjų.

Kokybės klausimo aktualumą patvirtina gana didelis mokslininkų įsitraukimas į šią tematiką. Carnerud & Bäckström (2019) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjama, kokiose srityse per pastaruosius 37 metus buvo atlikti kokybės tyrimai. Autoriai išskyrė septynias pagrindines temas:

- Paslaugų kokybė ir klientų pasitenkinimas;
- Procesų projektavimas ir valdymas;
- ISO sertifikatas ir standartai;
- TQM – diegimas, atlikimas ir kultūra⁴;
- QM – praktika ir atlikimas⁵;
- Patikimumas, išlaidos, nesėkmės ir problemos;
- Kompetencija – BEFs⁶, kokybės apdovanojimai ir aukštojo mokslo apdovanojimai.

Kokybės tyrimai skirtingose tematikose, pradedant pačios paslaugų sampratos aktualizavimu, kokybės vadybą siejant su procesais, diskutuojant apie jau sukurtų kokybės vadybos (toliau – VKV⁷) modelių ir instrumentų tobulinimo poreikį ir kt., atskleidžia kokybės vertinimo sudėtingumą įvairiais aspektais. Tarp nagrinėtų temų paslaugų kokybės sampratos išskyrimas į pirmą poziciją dar kartą patvirtina pačios sampratos svarbą ir susieja kokybės sampratą šiuo laikmečiu su pasitenkinimu klientų, kurių nuomonė paprastai ir apsprendžia, ar galime paslaugas vadinti kokybiškomis.

Teikiamų paslaugų kokybė viešajame sektoriuje aktualizuojama šiuo metu viešojoje politikoje, moksliniuose tyrimuose, jos teorinė analizė aktuali ir šiame darbe, nes paprastai per vertinimą išsiaiškinama, kas pačiame teikimo procese yra ne taip. Grönroos (2018), remdamasis Osborne (2018), teigia, kad viešąsias paslaugas teikiančios įmonės/organizacijos turi atsižvelgti į skirtingas

⁴ TQM (*angl.* Total Quality Management) – Visuotinė Kokybės Vadyba. Carnerud & Bäckström (2019).

⁵ QM (*angl.* Quality Management) – Kokybės Valdymas. Carnerud & Bäckström (2019).

⁶ BEFs (*angl.* Business excellence frame-works) – Verslo kompetencijos pagrindai. Carnerud & Bäckström (2019).

⁷ VKV – Visuotinė Kokybės Vadyba. Gudžinskienė ir Gečienė (2018).

nesuderinamas vartotojų grupės. Taip pat Grönroos (2018), remdamasis Mintzberg (1996), atkreipia dėmesį į tai, kad viešųjų *paslaugų vartotojai* yra ir paslaugas finansuojantys *mokesčių mokėtojai*. Todėl viešasis sektorius turi derinti kelias skirtingas sritis: teikti kokybiškas viešąsias paslaugas, naudojantis mažesniais ištekliais, ir periodiškai vertinti, ar investuoti ištekliai pasiteisino, ar paslaugų kokybė tenkina paslaugų gavėjus (Chlivickas, 2018). Kokybiškos paslaugos, naudojant mažesnius išteklius, bei atitinkančios gavėjo lūkesčius paslaugos yra viena iš prioritetinių valstybės valdymo bei politikos sričių. Anot Grönroos (2018), „viešųjų paslaugų valdymo tikslas yra suteikti išteklius, procesus ir kompetenciją taip, kad jie padėtų atitinkamiems paslaugų vartotojų procesams, ir dėl šios pagalbos jie suteikia paslaugų vartotojams galimybę pasiekti savo tikslus tokiu būdu, kuris jiems yra vertingas“.

Analizuodami pastarojo dešimtmečio mokslininkų darbus paslaugų kokybės tema, matome, kad apibrėžiant paslaugų kokybę svarbiausiu veiksniu tampa *kliento, paslaugos gavėjo lūkesčiai*, o tai reiškia, kad paslaugos kokybės sampratai didelės įtakos turėjo ir vadybos mokslo bei praktikos raida, *kliento poreikių* aktualizavimas moksle, versle, vėliau ir viešajame sektoriuje.

Serafinas (2018) siūlo *kokybės* apibrėžimą klasifikuoti pagal požiūrį į kokybę. Autoriaus teigimu, yra *patirta* ir *suvokta kokybė*, taip pat teigiama, kad objektyviam kokybės vertinimui trukdo iš anksto suformuoti stereotipai bei įsitikinimai. Tai reiškia, kad vartotojas nėra įsitikinęs, ar jam *reikia* tokios paslaugos. Dažniausiai *paslaugos teikėjai nori*, kad vartotojas galvotų, jog jam reikia šios paslaugos. Ši įžvalga labiau tinka verslo srityje, nes pelno siekimas bei konkurencija skatina imtis įvairių gudrybių (pvz., reklamos), kad patrauktų kliento dėmesį. Daugeliu atvejų šiuolaikinių paslaugų gavėjai yra pažangūs, naudojami skaitmeninėmis ir informacinėmis technologijomis, todėl iš didelės paslaugų pasiūlos gali pasirinkti, jų manymu, tinkamiausią paslaugą. Tačiau yra dalis paslaugų gavėjų, kuriems maža paslaugos kaina yra svarbesnė nei paslaugos kokybė. Tai patvirtina teiginį, kad svarbu yra *susitarti dėl kokybės*, kas yra paslaugos kokybė teikėjui ir gavėjui. Svarbu žinoti objektyvią paslaugos kokybę ir nuolat ją tikrinti.

Gargasas ir Mūgienė (2017) teigia, kad suvokiama vartotojo prekės ar paslaugos vertė priklauso nuo *objektyvios* prekės ar paslaugos *kokybės*. Autoriai analizavo *suvoktos vartotojo vertės* sąvoką bei pažymėjo, kad *suvokta vertė*, kaip svarbus komponentas, įeina į paslaugų kokybės vertinimo sudėtį. Taip pat autoriai teigia, kad kokybės modelių pagrindinė mintis yra ta, kad įmonės sukuria didžiausią vertę, kai sugeba patenkinti vartotojų lūkesčius. Šia kryptimi dirbo ir Samudro, Sumarwan, Simanjuntak, Yusuf (2020), kurie nagrinėjo *suvokiamos kokybės* ir *suvokiamos vertės* poveikį klientų pasitenkinimui. Autoriai, atlikdami tyrimą chemijos rinkoje, nustatė, kad *suvokiama vertė/kliento nauda* daro stipresnę įtaką kliento pasitenkinimui nei suvokiama kokybė. Paslaugos gavėjui svarbu jo lūkesčių patenkinimas, t. y. kaip atlikta paslauga (pvz., aplinka ir aptarnavimo lygis suteiks pirminį pasitenkinimo jausmą), o tik po to paslaugos kokybė (pvz., kaip greitai ar kokybiškai suteikta paslauga). Taigi, svarbus paslaugų teikėjo/gavėjo požiūris į kokybę.

Orientacija į klientą paslaugų srityje yra sėkmės garantas. Kaip teigia Paul, Mittal and Srivastav (2015, p. 617), „<...> šiandienos klientai turi specifinius ir aiškiai apibrėžtus poreikius“. Templer, Kennedy, Phang (2020) aiškinosi, kaip su darbuotoju susijusios savybės gali paveikti orientaciją į klientą. Autoriai teigia, kad „<...> aptarnaujantys darbuotojai, kurie aiškiai žino savo vaidmenį klientų atžvilgiu, labiau tiki, kad galės elgtis pagal lūkesčius, todėl bus labiau motyvuoti rodyti į klientą orientuotą elgesį“ (Templer et al., 2020, p. 3).

Aktualizuodami paslaugos gavėjo poreikius, mokslininkai pastebi, kad, norint pasiekti vartotojo laukiamos kokybės, tenka motyvuoti darbuotojus: pamatyti, kritiškai įvertinti ir tenkinti tuos besikeičiančius lūkesčius kokybei. Todėl mokslininkai išskiria orientaciją į mokymosi tikslą, kuris yra motyvacija dėl pasiekimų, t. y. naujos žinios ir įgūdžiai padeda labiau atitikti klientų lūkesčius. Dėmesį klientui, nuolatinį tobulėjimą, bendrą darbuotojų dalyvavimo svarbą taip pat pastebėjo Pambreni, Khatibi, Azam and Tham (2019), tirdami visuotinį kokybės valdymą. Tinkamas personalo valdymas (pvz., motyvacija, kvalifikacijos kėlimas ir kt.) paslaugų srityje padės geriau orientotis į paslaugos gavėjo lūkesčius bei pelns jo palankumą. Vyšedvorskytės ir Vilkaitės-Vaitonės (2020) teigimu, *„klientas ir jo poreikiai“* yra vienas pagrindinių veiksnių, skatinančių konkurenciją bei orientaciją į kokybę. Šiame kontekste nemažiau svarbi ir „klientas - klientui“ (C2C)⁸ sąveika, kuri daro įtaką kliento vertinimui apie įstaigos paslaugų kokybę bei klimatą (Jung, Yoo and Arnold, 2017). Turima omenyje, kad klientas gali daryti teigiamą arba neigiamą emocinį poveikį (panašiai kaip antireklama) kitam klientui vertinant paslaugų kokybę. Čia kalbama apie subjektyvius požiūrius, kurie turi įtakos organizacijai, siekiančiai kokybės. Periodiškai viešąsias nuomones apie savo paslaugų kokybę analizuojanti įstaiga/organizacija pasirūpina kuo didesne priemonių įvairove, kuri paneigtų arba sustabdytų galimai jų paslaugų kokybę žeminančią antireklamą. Galima teigti, kad vertinant paslaugų kokybę pagrindinį vaidmenį atlieka klientas, todėl orientacija į jį tokia svarbi.

„Aptarnaujančių darbuotojų požiūris“ į kokybę bei *„įmonės kokybės kultūra“* yra svarbūs veiksniai siekiant paslaugų kokybės. „Žmonės yra kokybės kultūros kūrimo pagrindas. Būtent darbuotojai yra atsakingi už kokybės užtikrinimą įmonėje“ (Zavadsky, Mala, Benčikova, Sedliačikova & Šatanova, 2020, p. 16). Autoriai pasisako, kad labai svarbu investuoti į personalą, atskleisti talentus bei panaudoti jų patirtį, siekiant kokybės kultūros. Elgesio požiūrį galima sieti ir su bendru paslaugų kūrimu, kurį analizavo Oertzen, Oederken-Schröder, A. Brax, Mager (2018), t. y. teikėjų kartu su klientais dalyvavimą paslaugos kūrimo procese. Autoriai (Oertzen et al., 2018) teigia, kad bendras dizainas, bendra gamyba ir bendras vartojimas (straipsnyje bendras vartojimas suprantamas kaip sukurto produkto testavimas) gali būti laikomas specifinėmis paslaugų kūrimo formomis, kurios vyksta tam tikruose paslaugų proceso etapuose. Įžvalgos šiomis kryptimis turi nemažą reikšmę paslaugų kokybei.

Dar viena svarbi kokybės dedamoji - *„kokybės kaštai“*, kurie daro nemažą įtaką paslaugos kokybės užtikrinimui (Šepetienė, Čiubrinskienė, Ruževičius, 2017). Autorių teigimu, *„kokybės kaštai“* suprantami kaip išlaidų suma, mokama prastos kokybės prevencijai, t. y. nuolatinis stebėjimas ir kontrolė, kad prekė ar paslauga atitiktų standartus bei klientų lūkesčius. Yrjölä (2020), remdamasis Hult et al. (2017) bei Day and Moorman (2010), pažymėjo, kad kokybės gerinimo programose yra pernelyg didelis išlaidų mažinimas ir efektyvumo akcentavimas, o kokybė nesukuriamą, jeigu klientas to nesuvokia. Autorių teigimu, nustatant kliento elgesį, *„klientų kokybės suvokimas“* yra svarbesnis nei „objektyvi“ kokybė. Šios įžvalgos ypač aktualios viešajame sektoriuje, kur išlaidų mažinimas ir efektyvumas yra pagrindiniai veiksniai. Paslaugų gavėjai, naudodamiesi valstybės teikiamomis paslaugomis, taip pat daugumos verslo teikiamomis paslaugomis (pvz., prekių pirkimas internetu bei pristatymas į namus ir pan.), neturėdami alternatyvos, yra priversti naudotis tuo, ką jiems siūlo paslaugų teikėjai. Atsižvelgiant į tai, kad naudojamos kokybės gerinimo programos gali būti taikytos anksčiau, galima daryti prielaidą, kad kai kuriais atvejais, vis augant

⁸ C2C (angl. Customer-to-customer) - „Klientas - klientui“. Jung et al. (2017).

klientų poreikiams, šios programos būna ne tokios efektyvios kaip tikėtasi ir neatliepia paslaugų gavėjų lūkesčių.

Pasaulinė tendencija dėl klientų lūkesčių atitinkančios kokybės paskatino suvienodinti kokybės standartus. Taip atsiranda ISO – Tarptautinė standartizacijos organizacija, kurios tikslas skatinti standartizacijos plėtrą, siekiant palengvinti tarptautinius prekių mainus bei plėtoti bendradarbiavimą intelektualės, mokslinės, technologinės sričių ekonominę veiklą (Lushi, Mane, Kapaj, Keco, 2016). Standartizaciją galima būtų apibūdinti kaip vienodų paslaugų charakteristikų procesą (Kasiri, Cheng, Sambasivan, Sidin, 2017). Autorių teigimu, kuriant į klientą orientuotas strategijas, standartizavimas užtikrina sklandų bei veiksmingą darbą, teikiant aukštos kokybės paslaugas klientams. Yra specifinių klientų poreikių bei paslaugų, kuriems nepritaikysi standarto, tačiau bendras paslaugų teikimas kaip procesas gali būti standartizuotas.

Paslaugų ir santykių rinkodaros profesorius Grönroos parašė ne vieną straipsnį, susijusį su paslaugų kokybe. 2020 metų straipsnyje Grönroos siūlo tyrėjams atkreipti dėmesį į aptarnavimo bei paslaugų rinkodaros svarbą. Autorius pastebėjo, kad aptarnavimas tai procesas, kuriame vyksta teikėjo ir kliento sąveika. Taip pat pažymėjo, kad rinkodara yra dėmesys, kuris yra kaip pažadas patenkinti kliento lūkesčius, t. y. atsižvelgti, sukurti ir pateikti. Pritaikant tai viešajam administravimui, galima teigti, kad siekiant paslaugų kokybės, būtina aiškinti ir viešinti paslaugų galimybes bei pasinaudojimo prieigas, kad daugiau klientų prireikus galėtų jomis pasinaudoti.

Analizuojant paslaugų kokybės sampratą ir jos apibrėžties kontekstualumą, galima išskirti šiuos aspektus:

1. Pastarųjų metų mokslininkų tyrimuose, siekiant apibrėžti paslaugų kokybę, akcentuojama **paslaugos teikėjo ir paslaugos gavėjo sąveika**, kurios pagrindas yra paslaugos gavėjo lūkesčiai bei jų tenkinimas, tampantys svarbiausia paslaugų kokybės dedamąja;
2. Teikiant paslaugas svarbu atsižvelgti į tai, ką **paslaugos gavėjas suvokia kaip kokybę/vertę**. Kliento suvoktai kokybei įtakos turi paslaugos kaštai, aptarnaujantis personalas, paslaugos prieinamumas, viešinimas, paslaugos teikimo priemonės ir kiti faktoriai;
3. Kokybiškam paslaugos teikimui **paslaugos teikėją veikia išoriniai bei vidiniai veiksniai**, kurių įtaka labai svarbi paslaugų kokybės supratimui. Prie išorinių veiksnių galima priskirti mokslo pažangą, politiką, visuomenės nuostatas, kitų klientų požiūrius ir kt. Vidiniams veiksniams priskiriami veiksniai: įmonės/organizacijos kultūra, kokybės politika organizacijoje, paslaugos gavėjo lūkesčiai, į paslaugos gavėją orientuotos strategijos, išteklių ir kt. Išorinių veiksnių svarba, ypač mokslo pažangos bei verslo pasiūlyti VKV standartai, praplėtė paslaugų kokybės sampratą.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų kokybė tai suvokiama vertė arba rodiklis, kurių pagrindas yra paslaugos teikėjo ir paslaugos gavėjo sąveika bei kiti su tuo susiję svarbūs veiksniai ir procesai. Suvokiant paslaugos kokybę labai svarbu, kad derėtų kokybės suvoktis tarp paslaugos teikėjo (neretai tai lemia organizacijos kokybės kultūra, kokybės kaštai ir kt.) ir paslaugos gavėjo (patirta ir suvokta kokybė, lūkesčius atitinkanti kokybė), kuris dažniausiai ir yra paslaugas finansuojantis mokesčių mokėtojas.

1.2. Migracijos paslaugų kokybė ir jos kriterijai

Mokslinėje literatūroje nerasta specifinio *migracijos paslaugų kokybės* apibrėžimo, tai reiškia, kad šiai sąvokai taikoma bendra *viešųjų paslaugų kokybės* samprata. Ankstesniame skyriuje paslaugų kokybė apibrėžta kaip suvokta vertė, patirta paslaugos teikėjo ir gavėjo sąveikoje. Gilinant *migracijos paslaugų kokybės* teorinį diskursą, pirmiausia analizuojama pačių migracijos paslaugų įvairovė bei specifika, svarbūs jos teikimo ir administravimo kriterijai. Akivaizdu, kad praktikoje prie migracijos paslaugų priskiriamas platus spektras paslaugų, ne vien tiesiogiai susietų su žodžio *migracija* samprata.

Lietuvoje „Migracijos departamento veiklos tikslas yra užtikrinti Europos Sąjungos laisvo asmenų judėjimo principo, vizų, imigracijos, prieglobsčio, taip pat kitų užsieniečių teisinės padėties nuostatų įgyvendinimą, Lietuvos Respublikos pilietybės klausimų sprendimą, asmens tapatybę ir Lietuvos Respublikos pilietybę patvirtinančių dokumentų išdavimą“ (Dėl Migracijos...,2000). Tai rodo vienos įstaigos didelės apimties teikiamų paslaugų spektrą ir jų specifiką bei sudėtingumą, vertinant paslaugų kokybę.

Ieškant mokslinių straipsnių, susijusių su šia tema, apunkina termino **migracija**⁹ apibrėžtis. Lietuvių kalbos žodyne (2021) pateikiamas paaiškinimas: gyventojų kėlimasis iš vietos (šalies) į kitą. Moksliniai straipsniai, vartojantys žodį *migracija*, yra susiję su bendromis žmonių judėjimo/persikėlimo problemomis bei priežastimis, bendromis migracijos tendencijomis. Globaliai žmonių migracija ir jos priežastys labai svarbios ir aktualios temos kiekvienai šaliai bei politiniams ir ekonominiams sprendimams, tačiau siaurąją prasme, kalbant apie pačias *migracijos paslaugas*, migracijos samprata mažai turi įtakos migracijos paslaugų teikimo kokybei (pvz., suteikiant prieglobstį bei atvykusių į šalį užsieniečių skaičius reikšmingi migracijos paslaugas teikiančiai įmonei/organizacijai tik planuojant aptarnaujančio personalo kiekį). Bendrąją prasme *migracijos paslaugos suprantamos kaip asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų išdavimas tiek šalies gyventojams, tiek atvykusiems į šalį užsieniečiams*.

Mokslinių straipsnių paieška, vartojant žodžius *asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų išdavimas*¹⁰, susijusi su techninėmis asmens dokumentų gamybos specifikacijomis (pvz., naudojamos technologijos duomenų saugumui užtikrinti, dokumentų padirbinėjimas, dokumentų vagystė ir pan.), asmens tapatybės identifikavimo bei kitų dokumentų išdavimo (pvz., gimimo liudijimo, banko kortelių ir pan.) problematika. Šie moksliniai tyrimai labiau aktualūs asmens dokumento kaip gaminio kokybei įvertinti, tačiau turi įtakos vertinant ir bendrą paslaugų kokybę, žvelgiant iš paslaugos teikėjo perspektyvos (pvz., paslaugos teikimo kaštai, techninis aprūpinimas, duomenų sauga ir pan.).

*Pilietybės*¹¹ svarba, formuojant imigracijos politiką bei sąsają su judėjimo ir ekonominės gerovės laisve, yra dar viena dedamoji kalbant apie migracijos paslaugas. Kiekvienos šalies politiką formuoja joje gyvenantys **šalies piliečiai**, todėl išsivysčiusios šalys turi įsivedusios saugiklius pilietybės klausimais, kad apsaugotų savo šalies ekonomiką bei politinį klimatą (pvz., atvykstantys į ES trečiųjų šalių piliečiai, pragyvenę pagal teisės aktus nustatytą laiką, gali įgyti pilietybę tos šalies,

⁹ Angl. migration.

¹⁰ Angl. issuance of identity documents.

¹¹ Angl. citizenship.

į kurią atvyksta. Taip Prancūzijoje, Vokietijoje ir kitose ES šalyse susidarė didelės atvykusių iš kitų šalių bendruomenės, kurios daro įtaką formuojant šalies politiką). Ellermann (2020) bei Harpaz & Mateos (2019) teigimu, skirtingas šalių išsivystymas bei globalizacija skatina atkreipti dėmesį ir į dvigubos pilietybės pripažinimą. Mokslininkų dėmesys, nagrinėjant pilietybės temą, sutelktas į bendrą pilietybės kontekstą (t. y. istoriją, priežastis, pasekmes ir pan.), kuri teikia kiekviena šalis atsižvelgdama į savo teisės aktus, reglamentuojančius pilietybės suteikimą.

Migracijos paslaugos yra susijusios su dokumentų išdavimu ir tokiu būdu turi kelis svarbius aspektus:

1. *Reguliavimo*. Administracinių paslaugų, susijusių su asmens tapatybės ar kitų dokumentų išdavimu, konsultavimu, teikimu. Procesas yra reglamentuojamas valstybės, į kurią kreipiamasi dėl migracijos paslaugų, teisės aktais.
2. *Išankstinės registracijos paslaugai, priklausomai nuo paslaugos administravimo lygmenų: centralizuoto ar decentralizuoto*. Vykdomos elektroninės migracijos paslaugos bei tiesioginio kontakto paslaugos iš anksto rezervavus vizito laiką, kurios teikiamos visuose teritoriniuose skyriuose, Lietuvoje tokių skyrių yra 9 (teikia visas migracijos paslaugas, išskyrus centrinės įstaigos teikiamas paslaugas). Taip pat skyriai turi 44 nutolusias darbo vietas (priklausančias mažesnių miestų savivaldybėms), kurios aptarnauja tik Lietuvos Respublikos piliečių asmens tapatybės dokumentų gavimo/keitimo klausimais. Centrinė įstaiga aptarnauja tik užsieniečius: verslininkus, aukštos kvalifikacijos darbuotojus, startuolius bei jų šeimos narius, išduodant jiems leidimus laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje.
3. *Paslaugų, teikiamų Lietuvos Respublikos piliečiams ir užsienio šalių piliečiams, spektro*. Lietuvos Respublikos piliečiai aptarnaujami pilietybės, dokumentų išdavimo/keitimo ir prarastų dokumentų klausimais, galima gauti informaciją apie dokumento galiojimo pabaigą, peržiūrėti turimus arba gaminamus dokumentus bei teikiamos mobilios paslaugos sprendžiant šiuos klausimus. ES šalių piliečiams išduodami teisės laikinai arba nuolat gyventi Lietuvos Respublikoje pažymėjimai bei jų šeimos nariams išduodamos ES šeimos nario leidimo laikinai arba nuolat gyventi Lietuvos Respublikoje kortelės bei teikiamos kitos paslaugos, susijusios su šios kategorijos piliečių dokumentavimu. Kitų šalių piliečiai (ne ES piliečiai) gali kreiptis dėl leidimo nuolat arba laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje išdavimo/keitimo, kelionės dokumento išdavimo, darbdavio pakeitimo, vizų išdavimo, prieglobsčio suteikimo bei kitais klausimais, susijusiais su šios kategorijos užsieniečių dokumentavimu. Ūkio subjektai teikia tarpininkavimo raštus, prašo įtraukti į patvirtintų įmonių sąrašą, pateikia pranešimus apie pasikeitusius duomenis ir teikiamos kitos paslaugos, susijusios su ūkio subjektais, kuriuose įdarbinti užsieniečiai.
4. *Kalbos teikimo pasiūlos*. Paslaugos teikiamos lietuvių ir anglų kalbomis. Elektroniniu būdu, rezervavus vizito laiką, jos teikiamos tiesiogiai, taip pat tokiu būdu vykdomas ir konsultavimas, t. y. vizualizuotas ir personalizuotas informacijos teikimas.
5. *Informacijos apie paslaugas viešinimas internete*. Paslaugos viešinamos interneto erdvėje www.migracija.lt, tam sukurtoje ir lengvai randamoje aplinkoje MIGRIS, kurioje pateikiami DUK¹², teikiamų paslaugų instrukcijų vaizdo įrašai, paslaugų teikimo instrukcijų bei reikalingų pateikti dokumentų sąrašai.

¹² DUK – dažniausiai užduodami klausimai.

6. *Atsakomybės už paslaugų teikimą.* Migracijos departamento Administravimo skyrius yra atsakingas už migracijos paslaugų, susijusių su žinių bazės, kitų duomenų bazių, patirties rinkinių administravimą ir kitą techninę priežiūrą bei vykdo IS¹³ saugą.

Šie aspektai – teisinio reguliavimo ir institucijos atsakomybės, paslaugų įvairovės ir jų viešinimo, galimybės gauti informaciją ir paslaugą nuotoliniu būdu – yra svarbūs faktoriai paslaugų prieinamumui, kaip vieno iš paslaugų kokybės rodiklių, didinti.

Analizuojant mokslinę literatūrą *migracijos paslaugų kokybės* klausimu, pastebėta, kad specifinių kokybės kriterijų, būdingų tik migracijos paslaugoms, beveik nėra. Tai įprastos dokumentų rengimo ir išdavimo procedūros. Specifika yra ta, kad klientų įvairovė labai didelė (Lietuvos Respublikos piliečiai ir viso pasaulio šalių piliečiai), todėl itin svarbus pats klientų informavimo, konsultavimo ir aptarnavimo procesas. Aukščiau išvardintos sąvokos yra analizuojamos apibendrintame kontekste, susijusiame su bendra migracijos politika. Atsižvelgiant į tai, kad šiame darbe analizuojamas *klientų aptarnavimo kokybės vertinimas*, toliau bus remiamasi paslaugomis, kurių esmė yra dokumentų administravimas kokybės užtikrinimo būdais bei modeliais. Vėliau, atlikus kaimyninių šalių oficialių svetainių analizę apie teikiamas migracijos paslaugas, bus išryškinta migracijos paslaugų teikimo specifika ir su tuo susiję paslaugų teikimo kokybės užtikrinimo iššūkiai.

1.2.1. Administracinių paslaugų, susijusių su dokumentų išdavimu, kokybė

Lietuvos Respublikos teisės aktai paprastai akcentuoja kelis svarbiausius administracinės/viešosios paslaugos, kurios esmė – dokumento parengimas ir išdavimas – kokybės kriterijus: *dokumentų turinio suderinamumą su teisės aktais bei terminą, per kurį turi būti suteikta paslauga*. Remiantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo (1999) 19 straipsnio 2 punktu, „Administracines paslaugas teikia tik viešojo administravimo subjektai. Viešojo administravimo subjektas turi sudaryti savo teikiamų administracinių paslaugų sąrašą ir vadovaudamasis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais šių paslaugų teikimą, patvirtinti administracinių paslaugų teikimo aprašymus. Administracinių paslaugų teikimo aprašymai, atsižvelgiant į viešojo administravimo subjekto veiklos ir teisės aktų, reglamentuojančių šių paslaugų teikimą, pakeitimus, turi būti peržiūrėti ir prireikus atnaujinami ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo tokių pasikeitimų įsigaliojimo dienos“.

Taip pat šis įstatymas numato, kad turi būti nustatyti teikiamų paslaugų kokybės reikalavimai ar rodikliai, pagal kuriuos vertinama administracinių paslaugų kokybė. Kokybės svarbą galima išvelgti šio įstatymo kai kuriuose principuose: *atsakomybė už priimtus sprendimus; efektyvumo principas*, numatantis išteklius naudoti pagal mažiausias sąnaudas ir siekti geriausio rezultato; *naujovių ir atvirumo principas*, numatantis tobulinti savo veiklą bei taikyti pažangiausias technologijas; *vieno langelio principas*, pagal kurį prašymas ar skundas bei atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje. Įstatymo 11 straipsnyje kalbama apie *paslaugos prieinamumą* (pvz., prašymas ar skundas gali būti pateiktas asmeniškai arba per atstovą, tiesiogiai arba paštu, per kurjerį arba elektroniniais ryšiais). Vyriausybė arba jos įgaliota institucija organizuoja viešojo administravimo subjektų stebėseną bei įstatymo vykdymą.

¹³ IS – informacinė sauga.

Teikiant administracines paslaugas yra neišvengiamas dokumentų (pvz., prašymų, papildomų dokumentų, sprendimų ir kt.) srautas, kurį reikia valdyti. Įstaigos/organizacijos, teikiančios tokias paslaugas, vadovaujasi parengtomis administracinio proceso/procedūros pagal savo srities specifiką taisyklėmis, kuriose išdėstyta, kokie yra reikalingi dokumentai, suteikiant administracinę paslaugą, bei kaip ir per kokį laikotarpį atliekamas šis procesas. Trashlieva, Radeva (2018) teigia, kad *administracinis procesas* yra etapų seka, kuri eina viena po kitos tvarkant gaunamus, siunčiamus ir vidaus dokumentus bei užduotis, kad galima būtų pasiekti galutinį rezultatą, siekiant valdymo kokybės. Taip pat autorės išskiria tris pagrindinius proceso etapus: 1) pradinis etapas – dokumentų tvarkymas bei užduočių vykdymas; 2) vidaus etapas – užduočių skyrimas vykdyti, terminų nustatymas bei baigiamojo dokumento parengimas ir kontrolė; 3) proceso užbaigimas – galutinis dokumentų tvarkymas, užduočių užbaigimas bei dokumentų archyvavimas. Atliekant administracines funkcijas dėmesys skiriamas atsakomybei už priimtus sprendimus bei jų terminams ir kontrolei. Laiku atlikta užduotis paprastai ir yra tas svarbiausias kokybinis rodiklis, administruojant migracijos paslaugas. Lavrenovos (2020) teigimu, administracinių paslaugų rezultatas yra standartinės formos administracinis sprendimas (pvz., licencija, pažymėjimas ir kt.). Atsižvelgiant į informacijos srautus, šiuolaikines technologijas bei paslaugų gavėjų lūkesčius dokumentų valdymas yra perkeltas į elektroninę erdvę, tai padidina paslaugos prieinamumą, pagal naująjį viešąjį valdymą, svarbų paslaugų kokybės kriterijų. Elektroninis dokumentų valdymas prisideda prie teikiamų paslaugų kaštų mažinimo (pvz., popieriaus, laiko, žmogiškųjų išteklių taupymo ir kt.) bei kokybiškesnio jų atlikimo (pvz., vieno langelio principas, stebėseną ir kt.).

Šiuo metu elektroninis dokumentų valdymas, padidinantis paslaugų prieinamumą, taupantis ir optimizuojantis administravimo resursus, kartu yra nemažas iššūkis viešojo administravimo specialistams, jeigu tam įstaigoje yra naudojamos nesuderintos, nevienodos dokumentų valdymo sistemos. Kaip pastebi Prokopčiukienė, „informacinės dokumentų valdymo sistemos, skirtos elektroninių dokumentų valdymo (rengimo, tvarkymo, apskaitos, saugojimo) funkcijoms atlikti, reikalavimai yra reglamentuoti Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymu patvirtintame informacinių sistemų, susijusių su dokumentų valdymu, steigimu, kūrimu, modernizavimu ir likvidavimu, tvarkos apraše“ (Prokopčiukienė, 2020, p. 22), bet neretai viešojo sektoriaus įstaigos/organizacijos naudoja skirtingas dokumentų valdymo sistemas ir tai apsunkina elektroninių dokumentų cirkuliaciją tarp įstaigų, nes reikalingos papildomos programos identifikuoti elektroninius dokumentus (pvz., dokumento pasirašymas elektroniniu parašu). Vidaus reikalų ministerija siekia sumažinti tuos skirtumus tarp organizacijų valdant elektroninius dokumentus, sukuriant vieningą dokumentų valdymo sistemą. Informatikos ir ryšių departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (IRD) kartu su projekto partneriu VRM¹⁴ įgyvendina projektą „Dokumentų valdymo bendrosios informacinės sistemos (DBSIS) sukūrimas ir įdiegimas“, kurio tikslas – tobulinti dokumentų valdymo procesų vykdymo efektyvumą ir kokybę viešojo sektoriaus įstaigose, panaudojant bendrą dokumentų valdymo sistemą. Projektu siekiama sukurti dokumentų valdymo procesų standartizavimo DBSIS ir DBSIS diegimo įstaigose modelius, skirtus *identifikuoti vidaus administravimo procedūrų pokyčių poreikį įstaigose* bei užtikrinti *tinkamą įstaigų pasirengimą naudoti* projekto metu sukurtą *informacinę sistemą*, taip pat sukurti ir įdiegti tinkamai pasirengusiose įstaigose *Dokumentų valdymo bendrąją informacinę sistemą*. Projektas finansuojamas pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą (IRD¹⁵, 2021). Pagal projekto tikslą pastebima, kad į paslaugų kokybės klausimą žiūrima

¹⁴ VRM –Vidaus reikalų ministerija.

¹⁵ IRD – Informatikos ir ryšių departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos.

sistemiškai: siekiama ne tik susieti visas paslaugas į bendrą sistemą, bet ir turėti galimybę identifikuoti reikalingus pokyčius. Toks projektas sudarys galimybę suvienodinti, centralizuoti saugią dokumentų cirkuliaciją bei standartizuoti dokumentų valdymą ir galbūt pagerinti teikiamų administracinių bei viešųjų paslaugų kokybę. Iš šio projekto pristatymo matyti, kad siekiant kokybiškai administruoti dokumentus, svarbu turėti *standartizuotą dokumentų valdymą* bei administravimo kaštus mažinančias *vieningas informacines sistemas*.

Lavrenova (2020) išskiria tokius *administracinių paslaugų kokybės* kriterijus:

- 1) prieinamumas (supaprastintos teikimo taisyklės paslaugų teikimo tvarkai bei paslaugos gavėjo galimybė kreiptis dėl reikalingos administracinės paslaugos);
- 2) efektyvumas (patenkinti paslaugos gavėjo lūkesčius);
- 3) savalaikiškumas (paslaugų teikimas nustatytais terminais);
- 4) patogumas (atsižvelgti į paslaugos gavėjo poreikius);
- 5) atvirumas (informacijos prieinamumas paslaugos gavėjui);
- 6) minimalios/teisingos administracinių paslaugų išlaidos (paslaugos kaina neturi viršyti faktinių paslaugos rūšies suteikimo išlaidų);
- 7) profesionalumas (administravimo įstaigų/organizacijų darbuotojų kvalifikacijos lygis);
- 8) pagarba žmogui (mandagus elgesys su paslaugos gavėju);
- 9) lygybė (vienodas požiūris visiems viešojo administravimo paslaugos gavėjams).

Pritaikius minėtus administracinių paslaugų kokybės kriterijus analizuojamam migracijos paslaugų atvejui, galima teigti, kad siekiant paslaugų kokybės svarbūs yra suinteresuotieji ta kokybe: 1) *klientai*, kuriems aktualūs paslaugos įgyvendinimo terminai, paslaugos prieinamumas, aiškumas bei kokybė; 2) *paslaugos teikėjai*, kurie siekia tenkinti paslaugos gavėjų lūkesčius, ir jų kompetencijų turėjimas tas paslaugas suteikti; 3) *paslaugų valdytojai*, kuriems aktualu, kad kuriamų kokybiškų paslaugų kaina neviršytų galimų išteklių ir kad teikiant paslaugas būtų laikomasi gero valdymo principų bei moralės vertybių; 4) *visuomenė*, kuri tikisi, kad paslaugos bus kokybiškos ir prieinamos visiems.

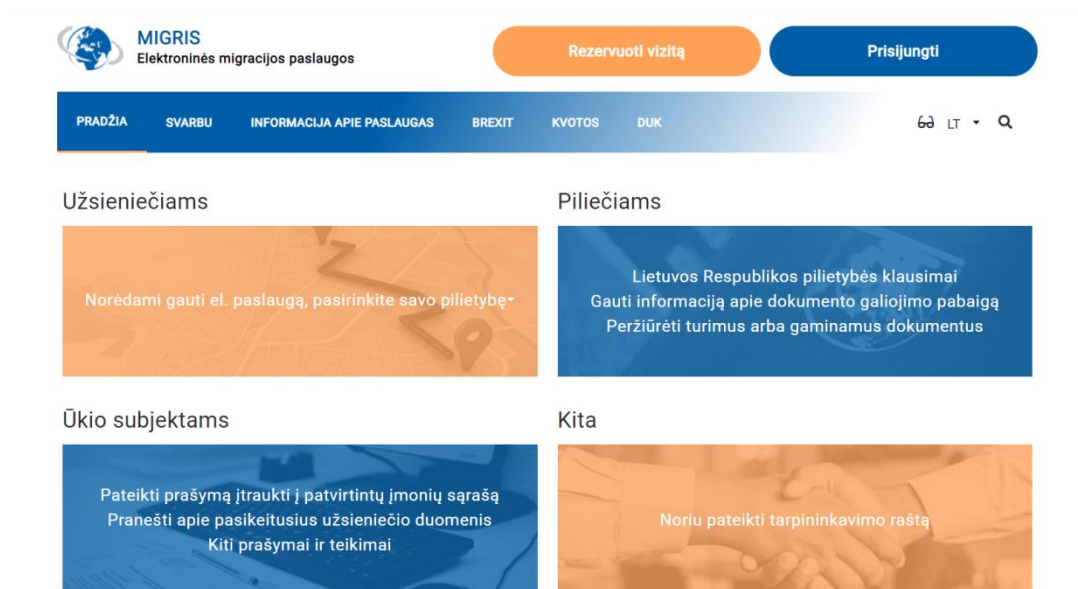
Apibendrinant galima teigti, kad dokumentų administravimo kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo galimybės teikti administracines paslaugas, atsižvelgiant į paslaugos gavėjo lūkesčius, atitinkant duomenų saugumo, prieinamumo ir patogumo, savalaikiškumo ir efektyvumo, profesionalumo ir pagarbos žmogui bei lygybės kriterijus. Paslaugos teikėjo galimybės suprantamos kaip naujų technologijų naudojimas, teikiamų paslaugų procedūrų supaprastinimas bei kaštų mažinimas.

1.2.2. Migracijos e. paslaugų teikimas ir jų kokybės vertinimas Lietuvos ir kaimyninių šalių migracijos paslaugas administruojančiose struktūrose

Lietuva yra viena iš Europos Sąjungos (toliau ES) narių, kurią sudaro 27 šalys. ES tikslai ir vertybės taikomos visoms ES šalims narėms. Vienas iš ES tikslų yra *judėjimo laisvė*, kuri suteikia piliečiams teisę laisvai judėti ir gyventi ES. Atsižvelgiant į tai, ES šalių migracijos paslaugas reglamentuojantys dokumentai yra suderinti su ES teisės aktais ir atitinka bendrą ES politiką šiuo klausimu. Europos parlamentas laikosi nuomonės, kad viešojo administravimo institucijos turėtų tapti atviresnės ir skaidresnės bei teiktų tiesiogines skaitmenines viešąsias paslaugas įmonėms ir

piliečiams (atsižvelgiant ir į tas grupes: neįgalieji, vyresnio amžiaus žmonės, neturintieji internetinės prieigos ir pan.), taip sumažindamos teikiamų paslaugų sąnaudas bei administracinę naštą pasinaudojus visomis skaitmeninės revoliucijos teikiamomis galimybėmis (2017 m. gegužės 16 d. Europos...). Todėl elektroninis identifikavimas (eID)¹⁶ tapo toks svarbus užtikrinant saugią prieigą prie internetinių paslaugų. „Dėl hiper sujungto rytojaus pasaulio, kuriame daugės prijungtų įrenginių ir daugės skaitmeninių operacijų, gebėjimas unikaliai ir tiksliai nustatyti asmens tapatybę bus labai svarbus. Skaitmeninė tapatybė greičiausiai taps viena vertingiausių prekių.“ (Europos Komisija, 2021). Šios nuostatos paskatino ES šalis daugumą viešųjų paslaugų perkelti į elektroninę erdvę ir migracijos teikiamos paslaugos yra ne išimtis. Nuo 2019 metų spalio 15 dienos startavusi Migracijos departamento elektroninių paslaugų platforma MIGRIS jau 2021 metų pradžioje perkėlė visas savo teikiamas paslaugas į elektroninę erdvę. Ši platforma dar yra tobulinama (vyksta įvairių duomenų bazių, tokių kaip Registrų centras, SODRA, Valstybinė mokesčių inspekcija ir kt., prijungimas prie MIGRIS platformos, siekiant sumažinti įvairių paklausimų skaičių bei supaprastinti administracinių procedūrų atlikimą), tačiau jau ir dabar galima įvertinti jos privalumus. Paslaugos gavėjai visus prašymus teikia elektroniniu būdu, galima planuoti savo laiką, dėl paslaugos galima kreiptis į bet kurį Migracijos departamento skyrių (pvz., juridiniai asmenys, įdarbinantys užsieniečius, pateikia prašymus tuose skyriuose, kur artimiausiu metu mažesnės eilės), nebeformuojamos popierinės bylos bei prašymų kartotekos (nereikia archyvuoti ir saugoti dokumentų pagal nustatytus terminus) ir kt. Tačiau yra ir tobulintinų aspektų (pvz., paslaugos gavėjai, nesinaudojantys elektroninėmis priemonėmis, turi ieškoti, kas galėtų padėti pateikti prašymą dėl norimos paslaugos), kurie ateityje bus išspręsti.

1 pav. pateikta MIGRIS elektroninių migracijos paslaugų svetainė, kuri yra paprasta, aiški ir yra rodomas vaizdas su galimybe klientui pasirinkti paslaugos užsakymą pagal savo statusą, kalbą ir kt.



1 pav. MIGRIS. Elektroninės migracijos paslaugos.

Šaltinis: oficiali svetainė (2021).

Svetainėje pateikta visa būtina informacija, galima pasirinkti paslaugą lietuvių arba anglų kalba. Pasirinkus, kokiai kategorijai priklauso paslaugos gavėjas, galima pildyti bei teikti prašymus.

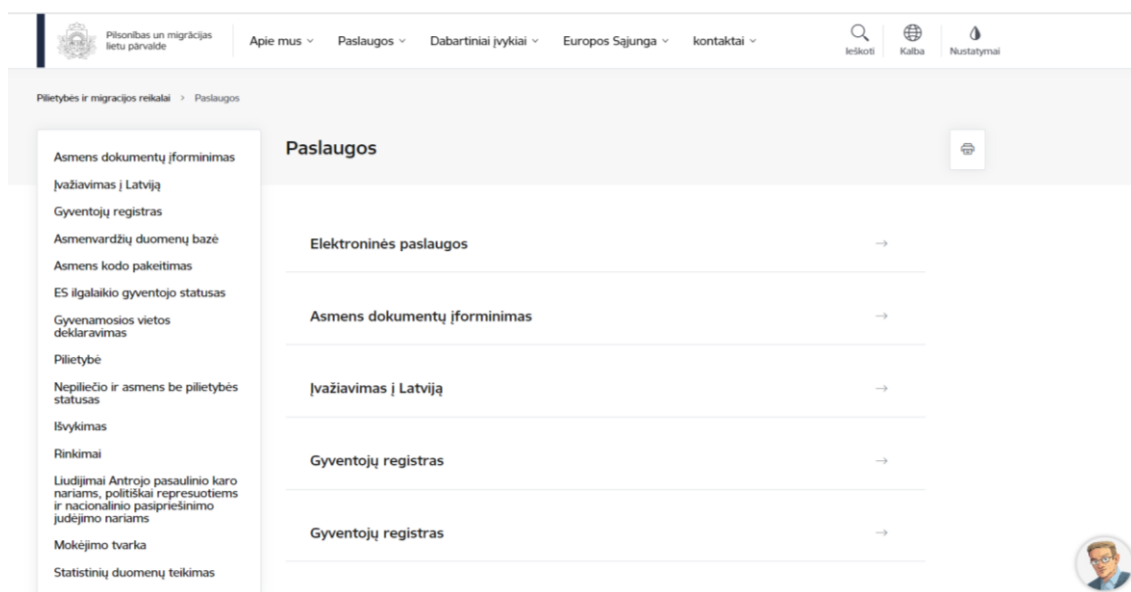
¹⁶ eID – Europos Komisija. Formuoti Europos skaitmeninę ateitį. E. tapatybė (2021).

Skyrelyje „Informacija apie paslaugas“ yra pateikta informacija apie sąlygas vienokio ar kitokio dokumento išdavimo (pvz., vizos, leidimo laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje ir kt.). Taip pat yra dažniausiai užduodamų klausimų skyrelis, kuriame pateiktos vaizdo instrukcijos bei pateikiamų dokumentų sąrašai. Nors **pati platforma ir svetainė yra tobulinama**, visa pateikta informacija yra aiškiai išdėstyta, lengvai prieinama. Svarbiausias vertintojas turėtų būti paslaugos gavėjas, kuriam kol kas tokia galimybė nesuteikta. Problema yra žinoma ir ateityje planuojama suteikti tokią galimybę. Apie tai pažymėta Migracijos departamento paslaugų teikimo tobulintų sričių analizėje, kuri atlikta 2019 m. spalio 21 d. (Kapočienė, 2019).

Todėl galima teigti, kad migracijos paslaugas Lietuvoje administruoja Migracijos departamentas prie VRM, tam panaudodamas įdiegtą elektroninių paslaugų platformą MIGRIS, kuri bus susieta su kitų Lietuvos Respublikos valdyme svarbiomis duomenų bazėmis. Ši sistema yra orientuota į klientą, turi savyje dokumentų rengimo kokybę (atitiktis standartams) bei **planuojama** įdiegti grįžtamąjį ryšį apie paslaugos kokybę užtikrinančias funkcijas. Taip pat **sukurti** bei teikti migracijos paslaugas asmenims alternatyviu būdu (tiesiogiai), kurie stokoja įgūdžių naudojantis elektroninėmis sistemomis.

Kadangi ES yra 27 šalys narės, magistro darbo tikslas nėra lyginti šalis pagal teikiamų migracijos paslaugų kokybę, bet norima įsitikinti, kokias priemones naudoja kitos šalys priartindamos paslaugų gavėjus prie paslaugų naudojimosi e. platformomis. Analizei pasirinktos ES šalys – Lietuvos kaimynės.

Latvijos Respublikoje migracijos paslaugas teikia *Pilietybės ir migrācijas reikalų tarnyba*¹⁷ prie Vidus reikalų ministerijas, kurios kompetencijai priklauso migracijos politikos įgyvendinimas, prieglobsčio politikos kūrimas ir įgyvendinimas, repatriacijos politikos kūrimas ir įgyvendinimas, asmens tapatybės ir kelionės dokumentų išdavimas, asmens teisinio statuso ir natūralizacijos nustatymas bei Gyventojų registro tvarkymas. 2 pav. pavaizduota oficiali Pilietybės ir imigrācijas reikalų tarnybos svetainė.



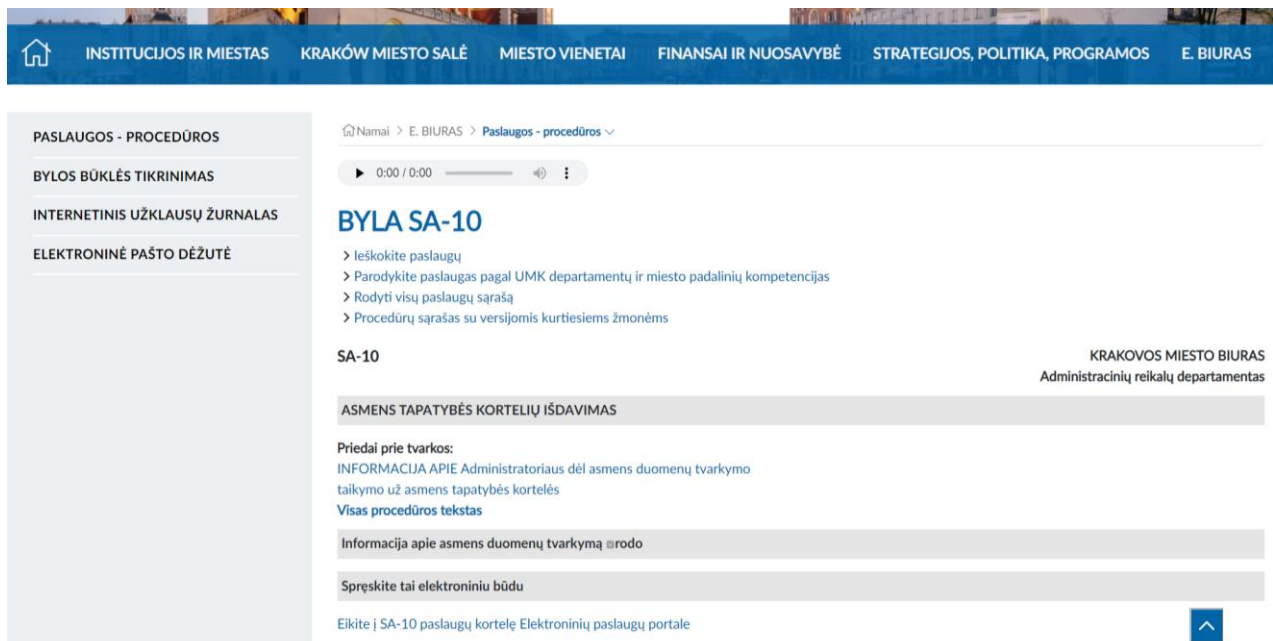
2 pav. Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde (liet. Pilietybės ir migrācijas reikalų tarnyba).

Šaltinis: oficiali svetainė (2021).

¹⁷ Latv. Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde – oficiali svetainė (2021).

Svetainė yra patogi naudoti, sudėta visa būtina informacija, galima pasirinkti kalbą (latvių, anglų, rusų). Pasitelkus Google vertėją puslapis buvo išverstas į lietuvių kalbą. Kiekvieno puslapio pabaigoje klausiama, ar pateikta informacija buvo naudinga, siekiant išsiaiškinti paslaugos gavėjo nuomonę, tobulinant šią svetainę. Yra ir virtualusis asistentas Zintis, kuriam galima užduoti rūpimą klausimą. Analizuojant teikiamų paslaugų kokybę, Pilietybės ir migracijos reikalų tarnyba pateikia išsamią informaciją apie save (įskaitant ir savo padalinius), savo istoriją bei vertybes. Misijoje ir vizijoje akcentuojamas aukštos kokybės paslaugų teikimas, orientuotas į vartotojus, bei galimybė naudotis šiuolaikinių technologijų teikiamais privalumais. Tai patvirtina svetainėje patalpintas klientų aptarnavimo standartas bei veiklos vertinimai, atliekami nuo 2016 metų remiantis klientų pasitenkinimo tyrimais. Visi šie išvardinti veiksniai rodo, kad Pilietybės ir migracijos reikalų tarnyba turi kokybės kultūrą bei orientuojasi į paslaugos gavėjo lūkesčius, kas labai svarbu teikiant kokybiškas paslaugas. *Grižtamojo ryšio užtikrinimas, klausiant apie informacijos pateikimo aiškumą, virtualus konsultantas, klientų aptarnavimo kokybės standarto viešinimas ir pagal jį atliktų vertinimų rezultatų skelbimas yra priemonės, kurios gali būti vertos dėmesio ir kitų valstybių migracijos elektroninių paslaugų teikimo praktikoje.*

Lenkijos Respublikoje migracijos paslaugas teikia *vietos savivaldos administracijos biurai* (Lietuvoje atitinkamo būtų savivaldybė/seniūnija), *vaivadijų biurai* (Lietuvoje atitinkamo būtų apskritis) ir *Užsieniečių reikalų tarnyba*. Vietos savivaldos administracijos biurai teikia paslaugas, susijusias su asmens tapatybės kortelių išdavimu Lenkijos Respublikos piliečiams. Pavyzdžiui, 3 pav. pavaizduotas Krokuvos miesto visuomenės informavimo biuletėnis.



3 pav. bip. Biuletyn informacjii publicznej. Miasto Kraków (liet. Krokuvos miesto visuomenės informavimo biuletėnis).

Šaltinis: oficiali svetainė (2021).

Svetainė pateikta lenkų kalba, joje nenumatyta kitakalbių klientų. Pasitelkus Google vertėją, puslapis buvo išverstas į lietuvių kalbą. Ši svetainė turi privalumą – joje yra galimybė naudotis gestų kalba. Informaciją apie dominančią paslaugą puslapyje rasti gana sudėtinga. Vaivadijų teritoriniai biurai pagal kompetenciją išduoda/keičia pasus Lenkijos piliečiams, tvarko dokumentus

užsieniečiams, išduoda POLE¹⁸ kortelę bei sprendžia pilietybės ir repatriacijos klausimus. Svetainėje nerasta grįžtamojo ryšio priemonių, nerasta ir klientų aptarnavimo kokybės vertinimo tyrimų ir pan. Analizei buvo pasirinkta dar viena Lenkijos vaivadijos svetainė – Palenkės vaivadijos biuras Balstogėje, šios svetainės vaizdas pateiktas 4 pav.

The screenshot shows the website of the Palenka Voivodeship Office (Balstogę). The header includes the Polish government logo (gov.pl), the office name, a search bar, and the 'Mano Gov' logo. A yellow banner at the top reads 'Koronavirusas: skiepai ir svarbi informacija' and 'SUŽINOTI DAUGIAU'. The main navigation includes 'Apie biurą', 'Ką mes darom' (selected), 'Tai padaryk', 'Žinios', and 'kontaktas'. The breadcrumb trail is 'Palenkės vaivadijos biuras Balstogėje > Ką mes darom > Piliietiniai reikalai ir užsieniečiai'. The left sidebar lists various services like 'Viešieji pirkimai', 'Saugumas ir krizių valdymas', 'Europos fondai ir programos', 'Piliietiniai reikalai ir užsieniečiai' (highlighted), 'Socialinė politika', 'Registrai ir sąrašai', 'Igyvendintos programos', and 'Nevyriausybines organizacijos'. The main content area is titled 'Piliietiniai reikalai ir užsieniečiai' and contains a red warning message: 'Palenkės vaivadijos biuras Balstogėje atnaujino klientų aptarnavimą laikydamasis galiojančių sanitarinių režimų. Dėl epidemijos būklės **piliečių reikalų ir užsieniečių departamento** vykdomų klausimų priėmimas vyksta tik iš anksto paskyrus telefoną ir tik šiais klausimais:'. Below this, there are three bullet points: '• **pasus** BIAŁYSTOK - tel. 85 74 26 591, ŁÓDŹA - tel. 86 21 63 704, SUWAŁKI - tel. 87 56 64 118.', '• **užsieniečiai** paruoštų gyvenamosios vietos kortelių rinkimo ir pirštų atspaudų papildymo administracinėje byloje srityje - tel. 85 74 39 205;', and '• pateikiant prašymą **jregistruoti** Europos Sąjungos piliečio **buvimą** ir išduodant dokumentą,'.

4 pav. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku (liet. Lenkijos Respublikos svetainė. Palenkės vaivadijos biuras Balstogėje).

Šaltinis: oficiali svetainė (2021).

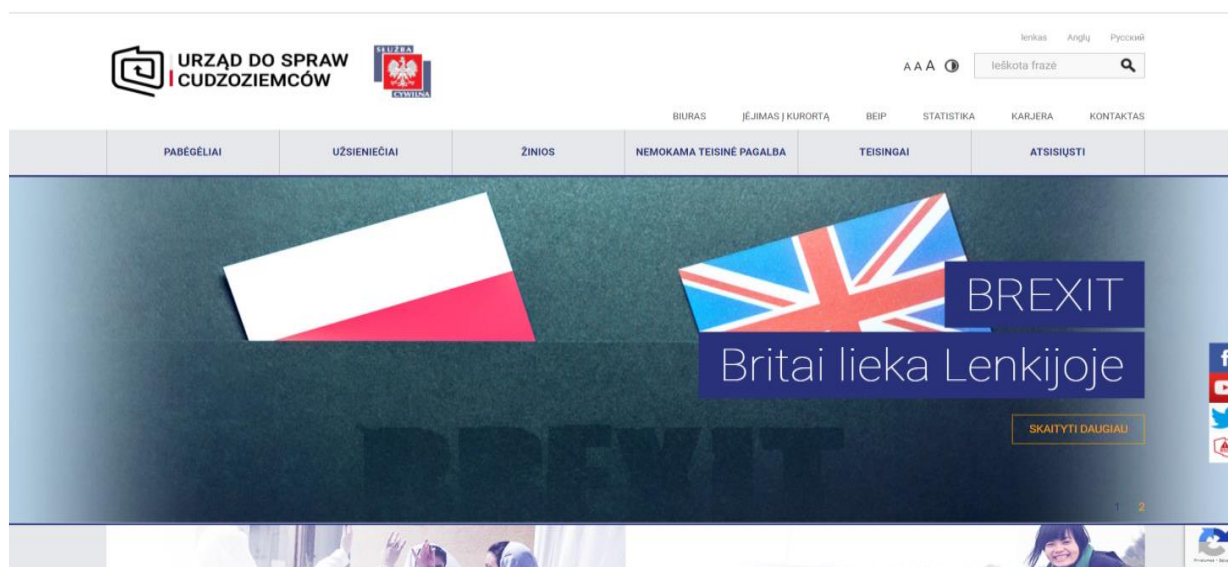
Svetainėje informacija teikiama taip pat tik lenkų kalba ir yra sudarytos sąlygos aptarnauti neprisigirdinčiuosius asmenis. Pasitelkus Google vertėją, puslapis buvo išverstas į lietuvių kalbą. Ši svetainė aiškesnė, labiau struktūruota, joje nesudėtinga orientuotis. Visa būtina informacija, susijusi su konkrečios paslaugos teikimu, bei bendra informacija dėl klientų aptarnavimo, yra pateikta bei išvardinti reikiamų dokumentų sąrašai ir sąlygos. Svetainėje klientų apklausa nevykdoma, nėra paskelbtų tyrimų, susijusių su teikiamų paslaugų kokybe.

Pastebima, kad šių dviejų biurų svetainių informacijoje, esant decentralizuotam migracijos paslaugų teikimui Lenkijos piliečiams bei užsieniečiams savivaldybėse ir vaivadijose, elektroninių paslaugų teikimas dar neintegruotas į vieningą sistemą. Institucijos pačios tvarko informacijos formatą, išlaikydamos bendrus susitarimus (pvz., elektroninių paslaugų prieinamumą neprisigirdintiesiems).

Analizuojant Lenkijos Respublikos migracijos paslaugas stebimas centralizuoto ir decentralizuoto valdymo derinys. Lenkijos Respublikos užsieniečių reikalų tarnyba vykdo veiklą pagal galiojančius teisės aktus bei įgyvendina valstybės politiką šioje srityje, aktyviai dalyvauja kuriant Lenkijos Respublikos įstatymus ir praktiką. Minėta tarnyba apie savo veiklą teigia, kad nuolat gerina klientų aptarnavimą, modernizuoja savo infrastruktūrą bei didina prieigą prie skaitmeninių paslaugų. Užsieniečių reikalų tarnybos svetainė (žr. 5 pav.) užtikrina migracijos elektroninių paslaugų prieinamumą: kalbomis (lenkų, anglų, rusų), informacijos pasiekiamumu svetainėje ir tiesiogiai

¹⁸ POLE kortelė – karta polaka, lietuviškai lenko kortelė.

(centrinio bei vietos lygmenimis), taip pat naudojant socialinius tinklus bei įvairias elektronines priemones ir kt.



5 pav. Urząd do spraw cudzoziemców (liet. Užsieniečių reikalų tarnyba).

Šaltinis: oficiali svetainė (2021).

Pasitelkus Google vertėją, svetainės informacija buvo išversta į lietuvių kalbą. Užsieniečių reikalų tarnyba yra aukštesnės instancijos organizacija, kuri prižiūri žemesnės instancijos įstaigas/organizacijas, susijusias su paslaugų teikimu užsieniečiams, ir teikia jiems teisinę pagalbą. Visa svetainėje pateikta informacija aiškiai struktūruota, lengvai prieinama. Užsieniečių reikalų tarnyba skelbia, kad yra įsivedusi ir taiko kokybės valdymą atitinkantį ISO 9001:2008 standartą, kuris ypač tinka, siekiant pagerinti organizacijos veiklos valdymą ir efektyvumą, užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą. Tiesa, skelbiama svetainėje standarto versija liudija, kad šis standartas įdiegtas praėjusiam dešimtmetyje, nes šiuo metu ISO 9001 standarto kūrėjai diegia 2015 metais adaptuotą, patobulintą standarto versiją ISO 9001: 2015, kuri yra ne tokia griežta, reikalauja mažiau dokumentacijos ir pabrėžia organizacijos veiksmingumo siekiamybę. Tai, kad Užsieniečių reikalų tarnyba dešimt metų taiko ISO 9001:2008 standartą, patvirtina, kad įstaigai yra svarbus klientų aptarnavimas bei teikiamų paslaugų kokybė.

Analizuojant Lenkijos Respublikos teikiamas migracijos paslaugas aukščiau išvardintose svetainėse, negalime susidaryti objektyvios nuomonės apie teikiamų paslaugų kokybę. Tam yra keletą priežasčių: galbūt ne visa informacija apie teikiamų paslaugų kokybę yra skelbiama; paslaugas teikia skirtingų lygmenų įstaigos, kurių kompetencijoje yra ir kitų paslaugų teikimas, nesusijęs su migracijos teikiamomis paslaugomis.

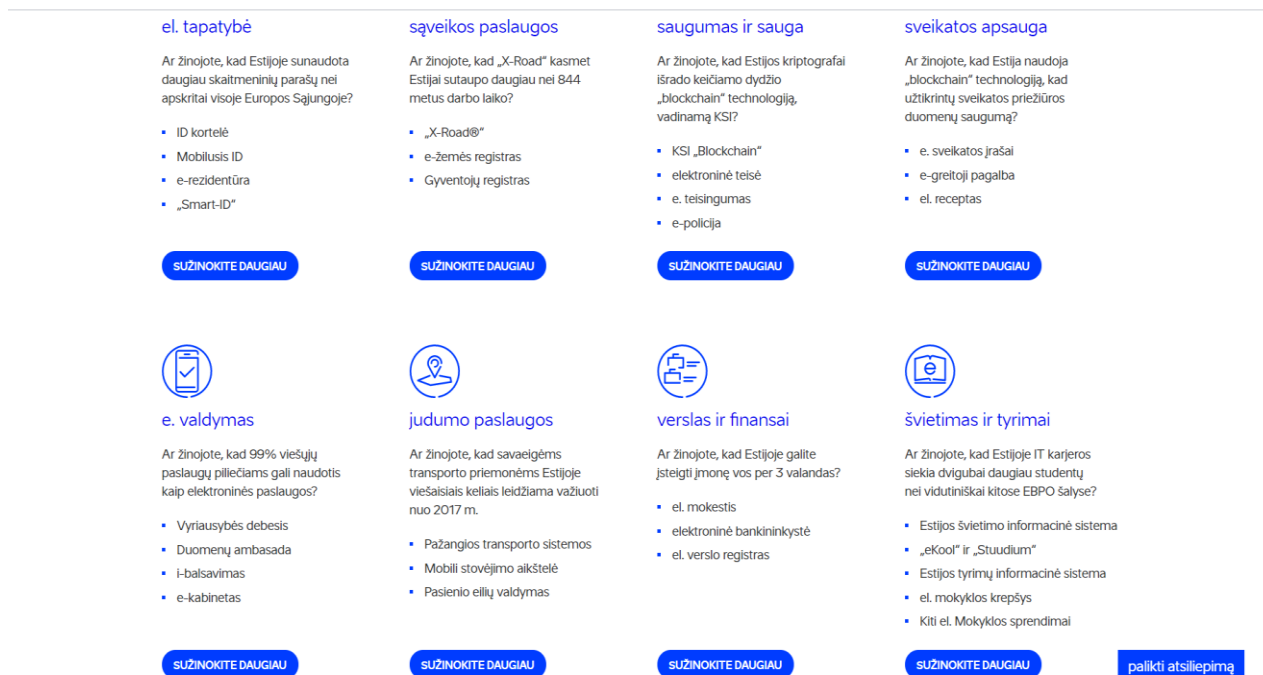
Estijos Respublikoje migracijos paslaugas teikia *Policijos ir pasienio apsaugos valdyba*, kurios uždaviniai yra Europos Sąjungos išorės sienos apsauga; pilietybės nustatymas ir dokumentų išdavimas; saugumas ir viešoji tvarka valstybėje; nusikaltimų tyrimas ir prevencija. Aptarnavimas vyksta centralizuotai per didesnių miestų teritorinius biurus, kurie pavaldūs šiai valdybai. 6 pav. pavaizduota Policijos ir pasienio apsaugos valdybos svetainė.

6 pav. Politsei – ja Piirivalveamet (liet. Policijos ir pasienio apsaugos valdyba).

Šaltinis: oficiali svetainė (2021).

Svetainė yra patogi naudoti, sudėta visa reikalinga informacija, prieinama estų, anglų ir rusų kalbomis. Pasitelkus Google vertėją, svetainės informacija buvo išversta į lietuvių kalbą. Įdomu tai, kad šioje svetainėje yra tiesioginė galimybė išreikšti savo nuomonę apie Estijos policijos teikiamas paslaugas. Analizuojant migracijos paslaugų teikimą Estijos Respublikoje, išsiaiškinta, kad šias paslaugas, kurios pritaikytos kliento poreikiams tenkinti tiek asmeniškai, tiek internetu, galima gauti ir prisijungus per informacinį centrą „e-esti“ (**Estijoje 99 proc. valstybinių paslaugų teikiamos internetu**). Kaip teigia Estijos ambasados Vilniuje (2021) svetainės informacija – **Estijos Respublika yra pirmoji valstybė pasaulyje, pasiūliusi e-rezidencijos galimybę** (ši paslauga teikiama nuo 2014 metų). Visi asmenys gali pateikti prašymą gauti saugią skaitmeninę tapatybę prieigai prie skaitmeninių paslaugų viską atliekant skaitmeninėje erdvėje (pasirašyti dokumentus, įsteigti bei valdyti įmones ir pan.). E-rezidencijos iššūkis - rasti naujų ir novatoriškų būdų pritraukti į Estiją tarptautinį verslą bei talentus. Atsižvelgiant į Estijos novatoriškus sprendimus bei gerą patirtį, Lietuvoje taip pat nuo 2021 m. sausio 1 d. galima teikti prašymus dėl e-rezidentų statuso suteikimo (Dėl Lietuvos Respublikos elektroninio..., 2020). Toliau analizuojant svetainėje pateiktą informaciją, matoma, kad Estijoje yra labiausiai išvystyta nacionalinių asmens tapatybės kortelių sistema pasaulyje. Privaloma nacionalinė kortelė suteikia ne tik teisėtą asmens tapatybės dokumentą, bet ir skaitmeninę prieigą prie visų Estijos elektroninių paslaugų. Lietuvoje veikiančios „Elektroniniai valdžios vartai“¹⁹ yra analogiški 7 pav. pavaizduotai „e-esti“ svetainei.

¹⁹ Angl. – E-Government Gateway.



7 pav. e- eesti (liet. e-estija).

Šaltinis: oficiali svetainė (2021).

Svetainėje „e-estii“ taip pat pateikiama išsami informacija apie visas teikiamas paslaugas, jų privalumus bei *daug kitos naudingos ir statistinės informacijos*. Puslapio apačioje yra interaktyvus langelis, kurį užpildžius galima palikti savo atsiliepimą apie paslaugas. Estijoje viešosios paslaugos vertinamos centralizuotai. Ekonomikos ir ryšių ministerija yra atsakinga už viešųjų paslaugų plėtrą, standartizavimą ir patogios paslaugų aplinkos kūrimą. Jos tikslas didinti piliečių ir valstybės tarnautojų supratimą apie turimas paslaugas ir jų pasitenkinimą tokiomis paslaugomis, kartu stiprinant jų įgūdžius įvertinti išlaidas, susijusias su paslaugų teikimu (Republic of Estonia..., 2021). Viešųjų paslaugų taryba 2018 m. vasario 13 d. patvirtino Pagrindinių tiesioginių viešųjų paslaugų kokybės rodiklių pateikimo gaires, kuriose pateikti kokybės rodikliai yra minimalus paslaugų charakteristikos rinkinys, pagal kurį galima susieti paslaugas vartotoju požiūriu bei įvertinti paslaugų kokybę. *Apsilankius minėtose svetainėse galima teigti, kad Estijoje paslaugų kokybei bei pažangumui skiriama daug dėmesio.*

Atlikus trijų Lietuvos kaimynių (Latvijos, Estijos, Lenkijos) šalių viešai prieinamų migracijos paslaugas teikiančių institucijų svetainių informacijos analizę, sudėtinga būtų vertinti ir daryti gilesnius apibendrinimus apie teikiamų migracijos elektroninių paslaugų kokybės valdymą. Ši analizė leidžia išvengti bendras tendencijas, matomas Europos Sąjungos valstybėse narėse siekiant užtikrinti migracijos paslaugų kokybę:

1. Migracijos paslaugų teikime stebimi centralizuoto ir decentralizuoto paslaugų teikimo deriniai, savos šalies piliečiams suteikiant galimybes paslaugas gauti arčiau gyvenamosios vietos, naudojantis elektroninėmis paslaugomis arba tiesiogiai.
2. Platus teikiamų migracijos paslaugų spektras (asmens dokumentų išdavimas piliečiams, užsieniečiams, prieglobsčio suteikimas, pilietybės klausimai, įstatymų kūrimas bei politikos formavimas migracijos klausimais) bei kai kurių administracinių procedūrų sudėtingumas (pvz., dokumentų išdavimas užsieniečiams iš trečiųjų šalių, pilietybės suteikimas ir kt.).

3. Paslaugų teikimas vykdomas valstybine kalba, bendravimui su užsieniečiais pasitelkiamos anglų arba kitos užsienio kalbos. Baltijos šalyse dažniausiai bendraujama rusų kalba, nes dauguma atvykstančių užsieniečių yra rusakalbiai. Stebima patirtis priartinant neprigirdinčiuosius klientus, naudojant gestų kalbą.
4. Migracijos paslaugas viešinančios svetainės pakankamai aiškios pagal savo struktūrą.
5. Svetainėse stebimas siekis gauti grįžtamąjį ryšį apie informacijos aiškumą, paslaugų kokybę.
6. Esama patirčių centralizuotai įsdiegti ISO 9001 standartą paslaugų kokybei užtikrinti, periodiškai tirti teikiamų paslaugų kokybę bei nuolat skelbti atliktų tyrimų rezultatus.
7. Pagal ES nuostatas dauguma migracijos paslaugų perkeltos į elektroninę erdvę, tačiau nėra informacijos, ar toks paslaugų teikimas patenkina daugumos paslaugos gavėjų lūkesčius. Paslaugos gavėjams, kurie naudojami internetu ir šiuolaikinėmis technologijomis, tokios paslaugos labai naudingos. Tačiau paslaugos gavėjams, kurie yra senyvo amžiaus ir vieniši arba asocialūs asmenys, kurie nesinaudoja šiuolaikinėmis technologijomis, šios paslaugos yra sunkiai prieinamos. Atsižvelgiant į paslaugos gavėjų lūkesčius, o tai viena iš svarbiausių dedamųjų siekiant paslaugos kokybės, kyla natūralus klausimas, ar yra sudarytos vienodos sąlygos naudotis migracijos teikiamomis paslaugomis (pvz., gal yra sudarytos sutartys su socialinėmis tarnybomis padėti pasinaudoti paslaugomis arba yra paskirti specialūs darbuotojai, kurie padeda vietoje pasinaudoti teikiamomis paslaugomis).
8. Skirtingas kiekvienos šalies paslaugų teikimo organizavimas. Tai priklauso nuo daugelio veiksnių: istorijos, kultūros, ekonominio pažangumo ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena šalis teikdama paslaugas pasirenka prioritetus: paslaugos teikimo kaštai ir mobilumas; paslaugos gavėjo lūkesčiai ir paslaugos prieinamumas. Šie prioritetai priklauso nuo šalies kultūros, politinio klimato ir kitų veiksnių.

1.3. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas paslaugų kokybės užtikrinimo modeliuose

Aktualizuojant paslaugų kokybės sampratoje paslaugos gavėjo ir teikėjo sąveiką bei paslaugų kokybės valdyme sisteminę prieigą, svarbiais tampa metodų, modelių, pagal kuriuos galima periodiškai tirti klientų pasitenkinimą paslaugų kokybe ir darbuotojų siekius kvalifikuotai teikti paslaugas, paieškos. Naujoji viešoji vadyba, perėmusi gerąsias patirtis iš verslo, siekdama veiklos kokybės, viešajame administravime sėkmingai diegia kokybės vadybos sistemas, kurios jau ne vieną dešimtmetį taikomos ir atliepia elektroninių paslaugų teikimą bei klientų lūkesčių patenkinimą jas teikiant. Tai ir būtų pagrindinis klausimas, kuris keliamas analizuojant mokslininkų išvalgas.

Paslaugų skaitmeninimas leidžia palengvinti piliečių bei viešojo administravimo subjektų bendravimą, pasitelkiant aukštos kokybės viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas. Aukšta paslaugų kokybė užtikrina konkurencingumą bei daro įtaką investicijų pasirinkimui. „Pastarojo meto patirtis rodo, kad esama daug perspektyvių galimybių teikti tokias aukštos kokybės paslaugas į jų projektavimo ir teikimo veiklą labiau įtraukiant įmones ir piliečius, taip pat mokslininkus, prireikus užtikrinant atgalinį ryšį tobulinimo tikslais. Tai padės toliau mažinti biurokratizmą bei paslaugų teikimo sąnaudas ir lengviau naudotis paslaugomis“ (Europos Komisija, 2016).

„Paslaugų kokybės suvokimas yra subjektyvus procesas, kai paslaugos teikimas ir vartojimas vyksta vienu metu“ (Stumbraitė–Vilkišienė, 2013). Tam įtakos turi *paslaugos gavėjo ir teikėjo sąveika* bei kiti veiksniai.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos kelios paslaugų kokybės dedamosios dalys. Anot Grigaliūnaitės, Pilelienės (2014), Stumbraitės-Vilkišienės (2013), šių dedamųjų dalių pradininkas yra Grönroos (1984). Autorių teigimu, yra trys dedamosios dalys: *techninė kokybė, funkcinė kokybė ir bendrasis įvaizdis* (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Paslaugų kokybės dedamosios dalys

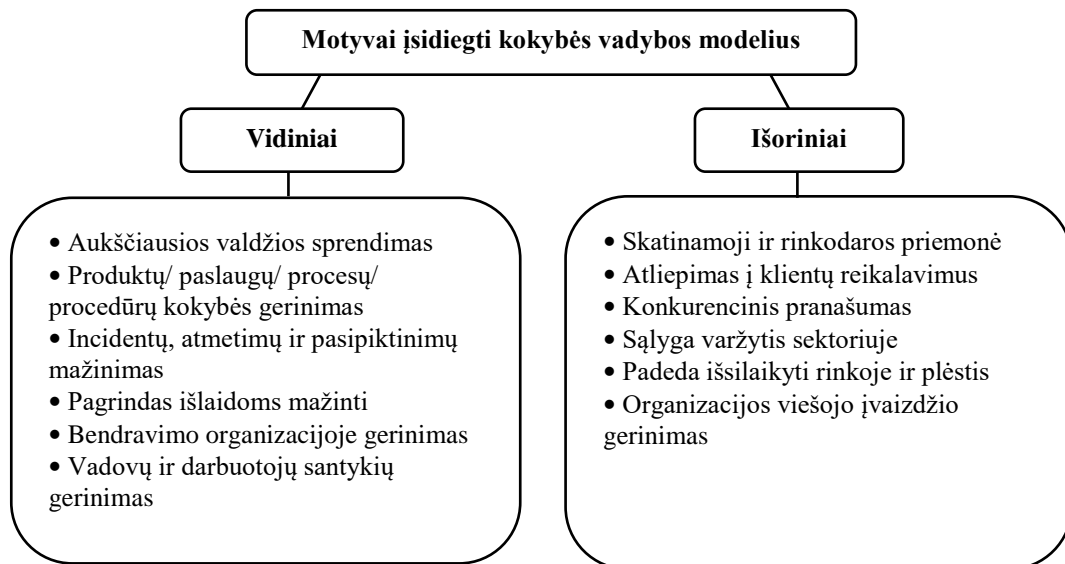
Aspektai	Techninė kokybė	Funkcinė kokybė	Bendrasis įvaizdis
Reikšmė	Paslaugos rezultatas	Procesas ar paslaugos teikimo būdas	Paslaugos lyginimas su anksčiau gautomis paslaugomis
Pavyzdys	Kas teikiama paslaugos gavėjui, kokia paslauga gaunama iš paslaugos teikėjo	Kaip yra teikiama paslauga, būdai	Žmogaus jaučiama simpatija (nedidelės klaidos bus pamirštos, o didelės klaidos gali sugriauti įvaizdį)
Vartotojo vertinimas	Objektyvus	Labai subjektyvus	Turi įtakos paslaugų suvokimui
Paslaugos gavėjo ir paslaugos teikėjo sąveika	Vertina paslaugos gavėjas	Darbuotojų požiūris ir elgesys; aptarnaujančio personalo ir paslaugų prieinamumas; santykiai tarp darbuotojų; darbuotojų bei klientų tarpusavio santykiai ir kt.	Rezultatas, kaip paslaugos gavėjai suvokia organizaciją, turi įtakos tolimesniam paslaugų tiekimui

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Grigaliūnaitė, Pilelienė, 2014; Grönroos, 2019; Stumbraitė-Vilkišienė, 2013

„Techninė paslaugos kokybė – tai paslaugos teikimo rezultatas, gaunamas vartotojo sąveikos su organizacija metu. Funkcinė paslaugos kokybė atspindi tokius parametrus kaip paslaugos teikimo greitis, paslaugos teikėjo kontaktas su vartotoju. O bendrasis įvaizdis apjungia techninę ir funkcinę kokybes“ (Grigaliūnaitė, Pilelienė, 2014).

Anot Stumbraitės-Vilkišienės (2013), tokį trijų dedamųjų junginį galima vadinti trimačiu paslaugų kokybės modeliu, nes jį sudaro paslaugos kokybės charakteristikos bei įvaizdžio komponentai. Su procesu susijusių aspektų vaidmuo yra užtikrinti, kad paslaugų paketo elementai veiktų norimu būdu, kad atsirastų kokybė. Laikantis paslaugų kokybės, užtikrinama, kad būtų įvykdytas funkcinio proceso kokybės reikalavimas. Kad ir kaip tai būtų daroma, reikia įtraukti tiek paslaugų paketo elementus, tiek su paslaugų teikimo procesu susijusius aspektus (Grönroos, 2020).

Įdiegti kokybės valdymo modelius skatina tam tikri vidiniai ir išoriniai motyvai (žr. 8 pav.).



8 pav. Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Vyšniauskienė, 2014, p. 49-51.

Pastebima, kad vidiniai motyvai yra susiję su vadovų priimamais sprendimais, siekiu gerinti paslaugų bei veiklos kokybę, bendravimu organizacijoje. Išoriniai veiksniai daugiausiai nukreipti į konkurencinį pranašumą, vietą rinkoje, įvaizdžio gerinimą. Motyvus taip pat lydi ir tam tikros naudos, kurios pasiekiamos įdiegus kokybės vadybos modelius. Remiantis Vyšniauskiene (2014), galima išskirti šias naudas:

- 1) vidinės naudos: pagerėjusi paslaugų kokybė, didesnis produktyvumas, sumažėjusios išlaidos, didesnė darbuotojų motyvacija ir kokybės suvokimas, pagerėjusios ir paprastesnės procedūros, geresnis klientų aptarnavimas;
- 2) išorinės naudos: didesnis klientų pasitenkinimas gautomis paslaugomis, organizacijos plėtra naujose rinkose, pagerėjusi kokybė ir bendradarbiavimas su tiekėjais, išaugęs geras organizacijos įvaizdis rinkoje.

Nors ne visus motyvus ir naudas galima pritaikyti viešajame sektoriuje, bet daugumą jų galima įžvelgti. Viešojo valdymo subjektai iš dalies negali orientuotis į rinkos plėtrą ar varžymąsi sektoriuje, nes teikiamos viešosios paslaugos yra skirtingos kiekvieno subjekto pagal jų specifiką bei teikiamų paslaugų išskirtinumą. Tačiau konkurencinį pranašumą galima būtų įžvelgti tarp padalinių, skyrių ar apskričių, nes tai daro įtaką valstybės išteklių (pvz., finansavimas, žmogiškieji ištekliai ir kt.) paskirstymui atsižvelgiant į veiklos rezultatus. Tuomet pravartu plėsti arba atsisakyti teikiamų paslaugų, teikiant kokybiškesnes paslaugas, pasirodant išskirtiniais.

Sukurta daug kokybės vertinimo modelių, kuriuos taikant galima vertinti paslaugų kokybę. Mokslinėje literatūroje išskiriami pagrindiniai Europos viešojo sektoriaus organizacijų naudojami kokybės vadybos modeliai veiklai tobulinti. Kai kurie iš jų taikomi ir Lietuvoje: Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM²⁰); Bendrasis vertinimo modelis (BVM arba CAF²¹); Paslaugų kokybės modelis (SERVQUAL²²); Europos socialinių paslaugų kokybės sistema (EQUASS²³); ISO 9000²⁴ serijos standartai; Subalansuotų rodiklių sistema (SRS) ir kiti.

²⁰ angl. European Foundation for Quality Management.

²¹ angl. Common Assessment Framework.

²² angl. Service quality.

²³ angl. European Quality in Social Services.

Europoje viešajame sektoriuje labiausiai paplitę yra BVM ir ISO 9000 serijos standartai bei jų deriniai su kitais modeliais, pavyzdžiui, su Subalansuotų rodiklių sistema. Lietuvoje dažniausiai sutinkami kokybės vadybos metodai yra vieno langelio principas, ISO 9000 serijos standartai, BVM, Lean. Aukšta paslaugų kokybė ir kokybiškas piliečių aptarnavimas tampa vis aktualesniu viešojo sektoriaus įstaigų/organizacijų veiklos prioritetu. Pastebima, kad įstaigos/organizacijos aktyviau nori taikyti ar taiko vartotojų pasitenkinimo paslaugomis vertinimo metodus. „Viešojo sektoriaus organizacijos nuolat siekia tobulėti, keisti viešojo administravimo kultūrą ir diegti kokybės kultūrą, savo veiklą labiau orientuoti į piliečius ir rezultatus“ (Thijs, 2011). Taip pat svarbu suprasti, kad to paties standarto taikymas neturi ilgalaikės pažangos, nes vartotojai paprasčiausiai pripranta prie geresnės kokybės ir su laiku vėl sumažėja pasitenkinimas. Atsižvelgiant į tai, būtina nuolat domėtis naujais kokybės standartais ir metodais bei juos diegti, siekiant teikti aukštos kokybės viešąsias ir administracines paslaugas.

Tikslinga aptarti visus anksčiau minėtus paslaugų kokybės vertinimo modelius (žr. 2 lent.), atkreipiant dėmesį į klientų aptarnavimo kokybės vertinimo aspektą.

2 lentelė

Kokybės vadybos modelių palyginimas

Modelis	Tikslas	Procesai	Pritaikymas
EFQM	Struktūriškai įvertinti organizacijos valdymo sistemą identifikuojant veiklos tobulinimo galimybes.	Vertinamos visos organizacijos veiklos sritys pagal devynias veiklos kokybės kriterijų grupes.	Taikomas kiekvienam organizacijos lygmeniui. Tobulinama ir vertinama visos organizacijos arba atskirų jos padalinių veiklos kokybė.
BVM	Suteikiama galimybė vienu metu ir įvairiais aspektais įvertinti organizacijos veiklą.	Remiamasi prielaida, kad į visuomenės poreikius orientuoti organizacijos veiklos rezultatai yra pasiekiami tinkamai valdant organizacijos veiklos procesus ir turimus organizacijos išteklius.	Lengvai prieinama ir taikoma viešojo sektoriaus organizacijų veiklos įsivertinimo ir tobulinimo priemonė. Taikomas įvairiais lygmenimis. Gali būti taikomas visoje organizacijoje arba atskirame padalinyje.
SERVQUAL	Sukurta verslo įmonėms siekiant įvertinti klientams teikiamų paslaugų kokybę.	Remiamasi prielaida, kad paslaugos gavėjas paslaugos kokybę vertina lygindamas numatomą konkrečios paslaugos kokybę su patirtąja.	Tyrimo metodiką reikia adaptuoti pagal organizacijos veiklą ir jos klientų specifiką.
EQUASS	Siekiami socialinių paslaugų sektoriaus plėtros skatinant paslaugų teikėjus gerinti kokybę.	Grindžiama specifiniais kokybės kriterijais, veiklos efektyvumo rodikliais, aiškiu išorės vertinimu, audito procedūromis.	Geriausiai atliepia rehabilitacijos, profesinio mokymo ir socialinių paslaugų gavėjų lūkesčius.
ISO 9000 standartai	Užtikrina, kad vartotojams teikiamos paslaugos arba produktai atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus.	Organizacija privalo įgyvendinti ir kitus procesus, pvz., koregavimo ir prevencijos veiksmai, auditas ir analizė.	Taikomas visose organizacijose.
SRS	Sujungiamos strateginės ir operatyvinės veiklos.	Sistemos modifikavimas pagal konkrečios organizacijos poreikius ir efektyvūs mokymai organizacijos darbuotojams.	Taikomas visose organizacijose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Ambras, Katiliūtė, Liukinevičienė, Tamošiūnas, 2012; Astrauskaitė, Daugvilienė, Ruževičius, 2015; BVM, 2013; EQUASS, 2017; Gečienė, Gudžinskienė, 2018; Serafinas, 2018.

2 lentelėje pateikta analizė rodo, kad dauguma joje pristatytų kokybės vadybos modelių gali būti taikomi ir atskirame organizacijos/įstaigos padalinyje. Žemiau pateiktoje šių modelių analizėje atkreipiamas dėmesys į jų galimybes taikyti vertinant klientų aptarnavimo kokybę.

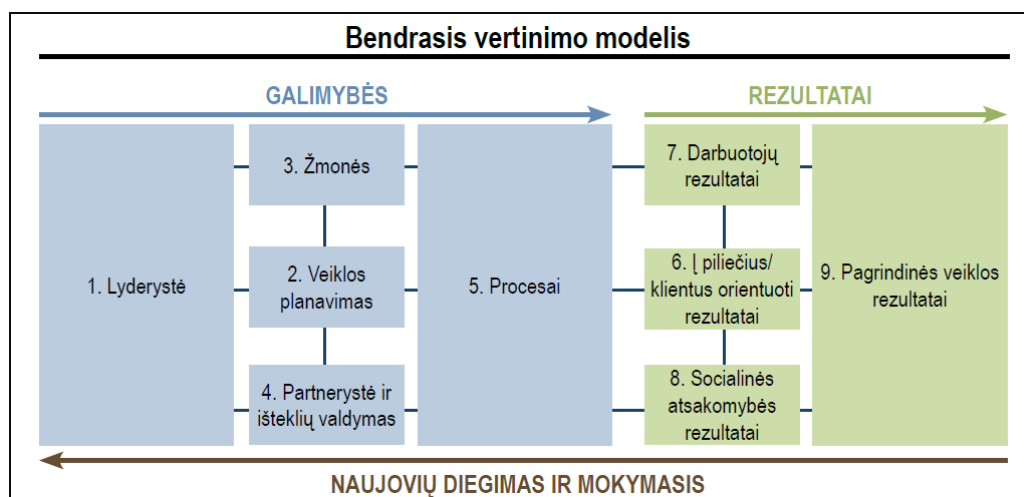
²⁴ Naujausia versija yra ISO 9001.

EFQM kokybės vadybos fondo tobulumo modelis suteikia galimybę struktūriškai įvertinti organizacijos valdymo sistemą identifikuojant veiklos tobulinimo galimybes (Ambras ir kt., 2012). Šis modelis puikiai tinka norint įvertinti visos organizacijos ar vieno iš padalinių veiklos kokybę. Vertinant organizaciją EFQM modeliu, pasitelkiami devyni jo kriterijai, kurie anot Ambro ir kt. (2012), išskiriami į dvi dalis:

1. Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo lygiui tirti: lyderystė, žmonės, strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai.
2. Pasiektų rezultatų vertinimui: žmonių rezultatai, vartotojų rezultatai, visuomenės rezultatai ir veiklos rezultatai.

Šis modelis tinka paslaugos gavėjų poreikiams tenkinti bei pritaikyti kitų padalinių gerą patirtį. Veiksminga yra tai, kad vertinamas kiekvienas organizacinis lygmuo. EFQM modelyje žmogiškieji ištekliai suteikia didžiausias galimybes rezultatams pasiekti, o organizacijos procesai naudojami kaip priemonė panaudoti visą potencialą. Anot Gečienės ir Gudžinskienės (2018), šis modelis orientuotas į klientus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą, kai įtraukiami darbuotojai. „Nors EFQM tobulumo modelis pripažįstamas svarbiu kokybės kultūros formavimo institucijoje įrankiu. Vis dėlto modelio teikiama nauda visiškai realizuojama tik tuo atveju, kai atliekama vidinė savianalizė, išorinis patikrinimas ir tobulinimo veiksmai“ (Gudžinskienė, Gečienė, 2018). Pagal pasiektų rezultatų vertinimo kriterijus galima puikiai įvertinti klientų aptarnavimo kokybę. Pasirinkus šį modelį balais įvertinamas organizacijos ar padalinio veiklos kokybės lygis, kuris gali būti lyginamas tarp institucijų, padalinių arba tarptautiniu mastu.

„**BVM – tai vertinimo metodas**, savo turiniu artimas daugumai visuotinės kokybės vadybos modelių, ypač EFQM, bet pritaikytas būtent viešojo sektoriaus organizacijoms, atsižvelgiantis į jų esminius skirtumus (Patapas, Žilionytė, 2016). Kadangi BVM ir EFQM metodai yra panašūs, nes BVM sukurtas EFQM pagrindu viešojo sektoriaus institucijoms, jie remiasi tais pačiais devyniais vertinimo kriterijais (žr. 9 pav.).



9 pav. Devyni BVM kriterijai.

Šaltinis: BVM. Bendrasis vertinimo modelis, 2013.

Metodas orientuotas į visuomenės poreikius, kurie pasiekiami efektyviai valdant organizacijos turimus išteklius. „BVM yra nemokama, lengvai prieinama ir taikoma Europos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos įsivertinimo ir tobulinimo priemonė“ (BVM, 2013). Metodas taikomas visose viešojo sektoriaus srityse bei įvairiuose lygmenyse (regioniniu, nacionaliniu, vietiniu lygmenimis). Pasak Gečienės ir Gudžinskienės (2018), metodas „gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis,

pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti“. Išskiriami penki BVM tikslai, skirti viešojo sektoriaus organizacijoms:

- 1) **pristatyti** visuotinės kokybės vadybos principus ir skatinti juos taikyti savo veikloje;
- 2) **supažindinti** organizacijas su jų veiklos procesų tobulinimo PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklu;
- 3) **padėti** atlikti savo veiklos įšivertinimą;
- 4) **išnaudoti** įvairių kokybės vadybos metodų privalumus tobulinant organizacijų veiklą;
- 5) padėti **palyginti** viešojo sektoriaus organizacijas tarpusavyje (BVM, 2013).

BVM pasižymi privalumu, parodant sąsają tarp tikslų ir procesų, bei galima nustatyti įstaigos/organizacijos pažangą, tačiau tai negarantuoja geresnių rezultatų. BVM modeliui palaipsniui pereinama prie griežtesnių veiklos kokybės vadybos modelių bei inicijuojamas nuolatinis tobulinimosi procesas. Kad organizacijos rezultatai nukreipti į klientus, parodo 6 kriterijus (žr. 9 pav.), kuris leidžia nustatyti, kaip klientai vertina organizaciją bei jos veiklos rezultatus. „BVM išskiriami dviejų tipų rezultatai: suvokimo rezultatai ir veiklos rezultatai. Suvokimo rezultatai siejami su piliečių/klientų pasitenkinimo organizacijos veiklos rezultatais, o veiklos rezultatai – su organizacijos veiklos vertinimo rezultatais“ (BVM, 2013).

Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988) išskyrė penkių dimensijų paslaugų kokybės modelį, kuris plačiau žinomas kaip **SERVQUAL paslaugų kokybės vertinimo priemonė** (Paul et al, 2015; Osman, Anouze, Irani, Lee, Medeni, Weerakkody, 2019; Serafinas, 2018). Anot Maghsoodi, Saghaei, Hafezalkotob (2019), SERVQUAL modelis yra viena iš įtakingiausių paslaugų kokybės matavimo priemonių, kuri vis dar naudojama daugelyje paslaugų kokybės taikymo ir tobulinimo sričių. „Šio modelio esmė – neatitikimų matavimas tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių“ (Serafinas, 2018). Autoriaus teigia, kad penkios dimensijos susideda iš 22 elementų, ir pateikia jų suskirstymą, kurie pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

SERVQUAL modelio dimensijos ir elementai

Dimensijos	Elementai
Apčiuopiamumas	fiziniai objektai - personalas, įranga, kitos bendravimo metu naudojamos priemonės, išmatuojamas žmonių jutikliais
Patikimumas	organizacijos veiklos ir patikimumo pastovumas, gebėjimas įvykdyti pažadus
Reagavimas	noras padėti klientui, paslaugą suteikti paslaugiai ir greitai
Užtikrinimas	darbuotojų žinios ir paslaugumas, sugebėjimas vartotojui sužadinti pasitikėjimą
Individualus dėmesys, įsijautimas	individualus dėmesys vartotojui, rūpinimasis juo, specialių poreikių tenkinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Serafinas, 2018.

Šis modelis tinkamas paslaugų kokybei vertinti įvairiose paslaugų srityse, dažniausiai jis pasitelkiamas verslo organizacijose kaip instrumentas, kuris adaptuojamas pagal konkrečią situaciją, t. y. pagal organizaciją/įstaigą ir jos poreikius.

SERVQUAL modelyje labai svarbi klientų aptarnavimo kokybė, šiuo modeliu siekiama įvertinti klientams teikiamų paslaugų kokybę. Taikant šį modelį pirmiausia klientų prašoma įvertinti konkrečios paslaugos kokybės svarbą, o po to apklausiama, kaip buvo pateikta paslauga. SERVQUAL modelis padeda gauti duomenis apie klientų lūkesčius bei leidžia išsiaiškinti pageidavimus dėl paslaugų kokybės tobulinimo.

EQUASS yra Europos reabilitacijos iniciatyva, kuri ES šalyse pripažinta kaip tinkamiausia

socialiniame sektoriuje (Gečienė, Gudžinskienė, 2018). Šios sistemos kokybės principai geriausiai atliepia reabilitacijos, profesinio mokymo ir socialinių paslaugų gavėjų lūkesčius. Pagal EQUASS programas teikiamos visapusiškos paslaugos kokybės gerinimo, skatinimo, pripažinimo ir sertifikavimo srityse, kuriose laikomasi socialinėms paslaugoms Europoje keliamų kokybės reikalavimų (Gečienė, Gudžinskienė, 2018). EQUASS iniciatyva siekiama socialinių paslaugų sektoriaus plėtros, skatinant paslaugų teikėjus gerinti kokybę, nuolat tobulėti, mokytis ir vystytis, kad paslaugų vartotojams visoje Europoje būtų garantuotos kokybiškos paslaugos (EQUASS, 2017). EQUASS pasitelkiami tikslūs kriterijai, kuriais remiantis išmatuojama kokybė.

Tarptautinės standartizacijos organizacija pirmuosius **ISO 9000 serijos standartus** išleido 1987 m. Tai yra tarptautiniu lygmeniu pripažįstami standartai, kurių tikslas – užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos arba produktai atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus (Patapas, Žilionytė, 2016). ISO 9000 yra standartų grupė ir tai yra bendrasis jų pavadinimas. ISO 9001 standartas, kaip modelis, suformuluoja reikalavimus, kurie keliami kokybės vadybos sistemai bei skirtas rezultatyvumui didinti, atsižvelgiant į vartotojo poreikius. Standarto ISO 9001 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos teikiamiems darbams (Serafinas, 2018). Šio standarto nauda skirta vartotojams, darbuotojams, vadovams, savininkams. Serafino (2018) teigimu, ISO 9001 sertifikatas įrodo, kad įmonės kokybės vadybos sistema sertifikuota pagal geriausios praktikos standartą ir atitinka jo reikalavimus. Autorius pažymi, kad ISO 9001 standartas apima:

- kokybės vadybos sistemos projektavimą, dokumentavimą, įdiegimą ir nuolatinį tobulinimą;
- vadovybės atsakomybę;
- išteklių vadybą;
- produkto kūrimo ir pateikimo vartotojams procesų valdymą;
- matavimą, vertinamąją analizę ir gerinimą.

Šiuo metu **ISO 9001 yra naujausia standarto versija**, atsižvelgiant į naujus reikalavimus, plačiai taikoma ir viešajame sektoriuje. ISO standartai orientuoti į klientų įtraukimą, teikiant paslaugas. Šiuose standartuose aprašomi procesai, kurie turi užtikrinti klientams teikiamų paslaugų kokybę.

Anot Patapo ir Žilionytės (2016), **Subalansuotų rodiklių sistema (toliau – SRS)** – viena labiausiai pasaulyje paplitusių metodologijų, apimanti ne tik veiklos rezultatų matavimus, bet ir vartotojų pasitenkinimą, organizacijos strateginį valdymą. Pirmiausia šis metodas pradėtas diegti privačiose įmonėse, o tik vėliau ir viešajame sektoriuje. Astrauskaitė ir kt. (2015) pažymi, kad šis metodas įgavo pripažinimą reformuojant viešąjį sektorių. „SRS susideda iš pakoreguotų ir viešojo sektoriaus organizacijai pritaikytų tikslų ir numatytų rodiklių jiems pasiekti strategijos žemėlapyje. Remiantis SRS metodologija, strategija yra vertinama, žvelgiant iš keturių tarpusavyje priklausomų perspektyvų: kliento, vidinių procesų, darbuotojų tobulėjimo plėtros ir inovacijų bei finansų“ (Astrauskaitė ir kt., 2015). Autorių teigimu, SRS diegimas viešajame sektoriuje, siekiant pritaikyti modelį konkrečiai organizacijai/įmonei, keturių perspektyvų sąrašas gali plėstis arba keistis. Atsižvelgiant į tai, sistemos diegimo instrukcija bei rekomendacijos neįspraudžia organizacijos/įstaigos į griežtus standartizuotus rėmus, bet skatina darbuotojus dirbti ir mąstyti kūrybiškai. Kad būtų galima naudoti SRS strategiją, viena iš reikšmingų perspektyvų yra tai, kad organizacija vertinama iš klientų perspektyvos, t. y. vertinama klientams suteikta paslaugų kokybė. Apibendrinant šią populiarių paslaugų kokybės vertinimo modelių analizę, pastebima, kad visi jie numato klientų įtraukimą į paslaugų kokybės vertinimą. Vieni (EFQM, BVM, EQUASS, SRS, ISO standartai) tai numato per periodišką rezultatų vertinimą, kur pasitenkinimas paslaugų kokybe yra rezultatas. EFQM, EQUASS didelį dėmesį skiria ir darbuotojų – paslaugų teikėjų – įtraukimui į paslaugų kokybės vertinimą, nuolatinę situacijos analizę. Visi šie analizuoti modeliai yra pripažinti,

plačiai taikomi didelėse organizacijose, pasiteisina, kai įdiegti visoje organizacijoje, nes įgalina paslaugų kokybės siekti visais valdymo lygiais. Kita vertus, kai kurie ISO standartai reikalauja finansinių išteklių, o atskiras viešojo sektoriaus institucijos padalinys tokiomis išlaidomis nedisponuoja.

Mokslinėje literatūroje minima ir daugiau kokybės vadybos metodų, kurie yra gana nauji. Vieni Lietuvos viešajame sektoriuje taikomi plačiai, patiems darbuotojams ne visada suvokiant, kad tai yra kokybės vadybos inovacija, pvz., vieno langelio principas. Kiti rekomenduojami, bet taikomi ne taip plačiai. Jų apžvalga pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė

Kiti kokybės vadybos metodai

Metodas	Apibūdinimas	Pritaikymas	Autoriai
CAMP ²⁵	Metodas leidžia analizuoti problemų priežastis ir jų poveikį organizacijai; nustato problemas, susijusias su darbuotojų darbo procesu.	Šis metodas buvo įgyvendintas Suomijoje Nacionalinėje technologijų ir inovacijų finansavimo agentūroje pagal projektą. Klausimynas siunčiamas darbuotojams ir prašoma nurodyti darbo aplinkoje problemas, kurias vėliau reikia suskirstyti.	Mättö, 2019
Pažangaus vartotojų aptarnavimo standartas ²⁶	Tiria svarbiausias viešųjų paslaugų sritis tarp vartotojų, sutelkiant dėmesį į didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui turinčius veiksnius: paslaugos suteikimo greitį, informatyvumą, profesionalumą, draugišką personalo požiūrį ir pan. Vertinamas kliento poreikius orientuotų paslaugų teikimas, rezultatų matavimas.	Sukurtas ir plačiai naudojamas Didžiojoje Britanijoje. Institucijos ar įstaigos pirmiausia privalo atitikti keliamus kriterijus, atlikti auditą, tuomet gali būti sertifikuojamos.	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2010
Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indeksas	Tai kaip metodinės gairės ar rekomendacijos. Siūlomi vartotojų apklausos tyrimo algoritmai, kuriuos reikalinga prisitaikyti pagal veiklos sritį, kad būtų galima atlikti tyrimą.	Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos gali nustatyti reikiamus vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indekso komponentus, kiekybiškai apibūdinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygį ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis, palyginti atliktų vertinimų rezultatus, siekti geresnio piliečių poreikių tenkinimo teikiant viešąsias paslaugas.	Brazienė, Merkys, 2015
„Vieno langelio“ principas	Veiklos subjektas, kuris suteikia asmeniui paslaugą vienoje darbo vietoje, o šiaip paslauga būtų suteikiama per kelis administravimo subjektus.	Ypač naudinga, kai su prašymo arba skundo nagrinėjimu susiję dokumentai ir informacija gaunami skirtingose institucijose (ar padaliniuose), asmeniui paprasčiau gauti ar pristatyti prašymą nagrinėjančiai institucijai.	Patapas, Žilionytė, 2016
LEAN	Siekama padidinti klientų pasitenkinimą kuo mažesnėmis sąnaudomis. Skatinamas organizacijos tobulėjimas. Pasitelkiami 5 etapai: apibrėžti, išmatuoti, analizuoti, tobulinti, kontroliuoti.	Pasitelkiami 5 etapai: apibrėžti, išmatuoti, analizuoti, tobulinti ir kontroliuoti. Sistema plačiai pripažįstama dėl jos efektyvumo nuolat didinant našumą, produktų kokybę ir produkto gamybos greitį, kai produktą laiku galima pristatyti klientui.	Mickevičienė, Burinskienė, 2019; Lestari, Dachyar, 2020

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

²⁵ Angl. COLLABORATIVE APPROACH FOR MANAGING THE PROJECT COST OF POOR QUALITY, lietuviškai – Bendradarbiavimo metodas prastos kokybės projekto sąnaudoms valdyti.

²⁶ Angl. Customer Service Excellence standart.

Metodas	Apibūdinimas	Pritaikymas	Autoriai
NKSVS	Viešojo sektoriaus įstaigų orientacijos į paslaugų ir aptarnavimo kokybę stebėsenos ir vertinimo sistema Lietuvoje, kurios įgyvendinimui prielaidas sudaro specialiai išleista metodika.	Taikytinas Lietuvos viešajame sektoriuje, paremtas įstaigų atliekamam įsivertinimu pagal modelio kriterijus ir subkriterijus keturiuose srityse: „Klientų supratimas“, „Kokybės planavimas ir išteklių valdymas“, „Paslaugų teikimas ir tobulinimas“, „Veiklos rezultatai“.	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2020

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus autorius.

4 lentelėje pateikta rečiau taikomų kokybės vadybos modelių apžvalga rodo, kad visi jie orientuoti į suinteresuotųjų paslaugų kokybės vertinimą: vieni (CAMP) - aktualizuoja paslaugos teikėjo poziciją, dauguma (Pažangaus vartotojų aptarnavimo standartas, LEAN, Vieno langelio principas ir kt.) - klientų lūkesčius ir gautos paslaugos vertinimą. Pateikta trumpa analizė rodo, kad dauguma šių modelių turėtų aktyvesnę poveikį, taikant visoje institucijoje, nes numato poreikį turėti lanksčius klientų bei darbuotojų apklausos instrumentus, personalą, turintį kompetencijų tai atlikti. Pažangaus vartotojų aptarnavimo standartą, NKSVS rekomenduoja diegti Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir Vidaus reikalų ministerija, LEAN diegiasi SODRA padaliniai. **CAMP ir LEAN gali būti nesunkiai pritaikyti ir atskirame padalinyje**, nes didesnis dėmesys skiriamas darbuotojui, kuris būdamas suinteresuotas klientų pasitenkinimu, gali prisidėti prie teikiamų paslaugų kokybės, matydamas iš vidaus, ką reikia tobulinti.

Viešojo sektoriaus institucijos dar gana pasyviai diegiasi kokybės vadybos sistemas, tuo labiau atskiri padaliniai. Jau 2015 m. Visionary Analytics atliktame teminiame tyrime buvo užsimenama, kad viešojo sektoriaus institucijose yra inovacijų kultūros trūkumas. „Lietuvoje organizacijų gebėjimas taikyti inovacijas išlieka vidutinio ar žemiau vidutinio lygio, o organizacijų personalas ir valdyba taip pat palyginti menkai įsitraukia ar skatina inovatyvumą“ (Visionary Analytics, 2015). Viešojo sektoriaus įstaigose/organizacijose siekiama įgyvendinti atskirus procesus, o ne pagerinti veiklos procesų visumą.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų kokybės vertinimas yra sudėtingas procesas, kurį sudaro daug dedamųjų. Pasirinkdama kokybės vertinimo modelį įstaiga/organizacija turi išsikelti tikslus, įvertinti veiklos procesus bei pasirinkti modelio pritaikomumą pagal teikiamų paslaugų specifiką. Kaip ir buvo minėta skyriaus pradžioje, gali būti taikomi ir įvairių modelių deriniai, atsižvelgiant į įstaigos/organizacijos poreikius.

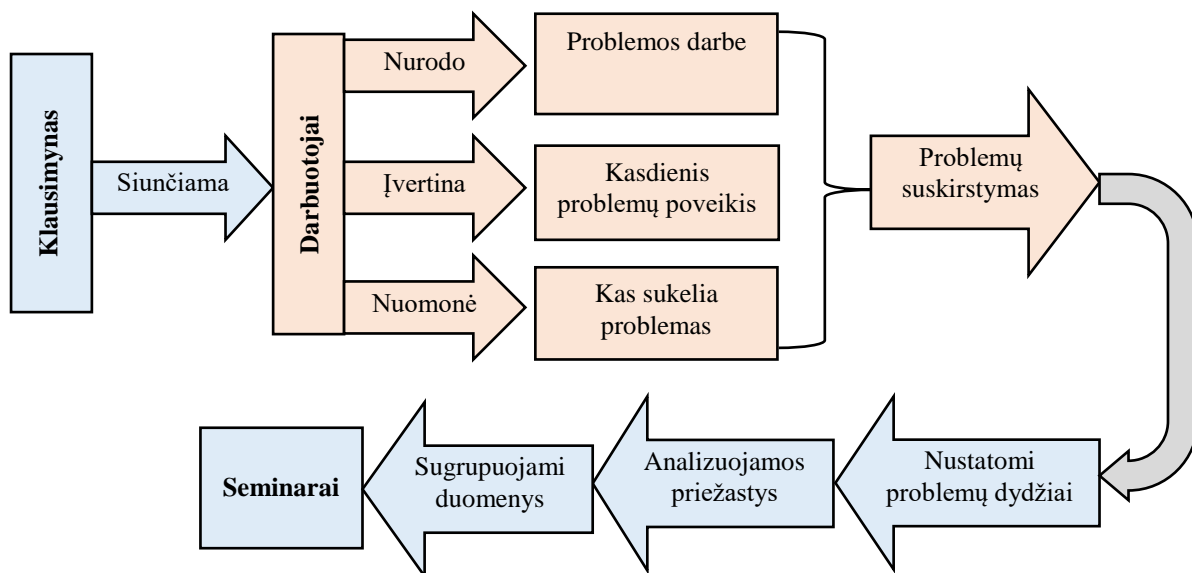
1.4. CAMP, kaip paslaugų kokybės vertinimo modelis, migracijos paslaugų kokybei vertinti

Įstaigos/Organizacijos darbuotojai yra naujovių šaltinis, kuris privačiame sektoriuje skatina pelno generavimą, o viešajame sektoriuje orientuojasi į veiklos efektyvumą bei visuomenės vertę per kokybę. Griežta viešojo sektoriaus organizacijų/įstaigų politika bei struktūra dažniausiai neleidžia pasireikšti darbuotojams teikiant pasiūlymus ar veiklos tobulinimo idėjas, atitinkamai trūksta motyvacijos siekiant efektyvesnių veiklos rezultatų. Viešasis sektorius turi investuoti į erdvės kūrimą inovacijų plėtrai bei leisti darbuotojams pasireikšti kuriant eksperimentinius sprendimus bei dalyvauti teikiant veiklos tobulinimo procesuose. Viešojo sektoriaus organizacijos taip pat turėtų pabrėžti motyvacinę inovacijų pusę, kai požiūris „iš apačios į viršų“ padeda darbuotojams didinti

savo savivertę bei jaustis kontroliuojantiems savo darbą ir prisidėti prie organizacijos/įstaigos įvaizdžio kuriant visuomenės vertę.

Remiantis viešojo sektoriaus naujovių tyrimu (Gieske, Duijn & Buuren, 2020), darbuotojai, reguliariai peržengiantys profesines ribas ir turintys galimybę įsisavinti naują informaciją ir pakeisti turimas įžvalgas, labiau linkę kurti naujoves viešojo sektoriaus kontekste. Savo ruožtu proceso naujovės viešajame sektoriuje yra siejamos su didesniu efektyvumu, kuris palengvina darbą bei padeda teikti kokybiškesnes paslaugas. Lietuvoje viešajame sektoriuje mažai panaudojamas darbuotojų savarankiškai įgytų žinių potencialas, kuris galbūt pasitarnautų tiek diegiant naujoves, tiek bendrojo įvaizdžio kūrimui.

Mättö (2019) ir Mättö, Järvenpää, Rautiainen, Sippola (2017) moksliniuose straipsniuose analizuoja CAMP kokybės gerinimo metodą, kuriuo siekiama galimo naujovių šaltinio efektyvumo, nukreipto pagerinti organizacijos veiklą ir palengvinti organizacinių procesų problemas. Remiantis Mättö (2019), šis metodas buvo sukurtas įgyvendinant projektą Suomijoje, kurį finansavo Nacionalinė technologijų ir inovacijų finansavimo agentūra. **CAMP įgyvendinamas kaip bendradarbiavimo metodas prastos kokybės valdymui.** Vis pažymima, kad naudojant metodą būtina įtraukti organizacijos darbo jėgą į tobulinimo procesus. Išskiriami du CAMP metodo elementai: perspektyva „iš apačios į viršų“ ir seminarai (Mättö et al., 2017). Perspektyva „iš apačios į viršų“ pasižymi tuo, kad darbuotojai turi patirties bei praktinių žinių apie savo darbą, leidžiančių nustatyti ir įvertinti veiklos problemas. Seminarai naudojami siekiant sutaupyti laiko ir pastangų renkant duomenis, kad būtų išvengta judėjimo tarp skirtingų padalinių. Šio metodo patrauklumas atsiskleidžia dabartinės Covid-19 viruso pandemijos metu (ribojami susitikimai, atstumo laikymasis ir pan.), nes darbuotojų apklausas galima vykdyti el. paštu bei rengti seminarus nuotoliniu būdu. Remiantis šiais elementais vykdomas CAMP metodas (žr. 10 pav.).



10 pav. CAMP metodo vykdymas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Mättö, 2019.

Pasak Mättö (2019), CAMP metodas taikomas pradžioje išsiunčiant klausimyną dalyvaujantiems darbuotojams. Respondentų prašoma nurodyti problemas savo darbo aplinkoje, įvertinti tų problemų poveikį jų kasdieniam darbui ir pateikti nuomonę, kas jas sukėlė. Galiausiai respondentų prašoma suskirstyti nustatytas problemas. Šis etapas apima trijų taškų priskyrimą - aukščiausio

prioriteto problemai, du taškus - antrai pagal svarbą problemai ir vieną tašką - visoms kitoms nustatytoms problemoms. Gauti taškai naudojami problemos dydžiui įvertinti, po to analizuojamos pagrindinės priežastys, kurios sukelia sunkumus organizacijoje, ir jos yra sugrupuojamos. Anot Mättö et al. (2017), gautų duomenų analizei bei jų apipavidalinimui kartu naudojamos priemonės: Ishikawa arba žuvies kaulų diagrama²⁷, Pareto grafikas. Vėliau, seminarų metu, paprasčiau pateikti gautus duomenis ir organizacijai pristatyti problemų priežastis bei jų poveikį (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

CAMP seminarai

Seminaras	Tikslas	Darbuotojų veikla	Rezultatai
Pirmas	Išnagrinėti problemas, kurios pažymėtos kaip reikšmingos	Darbuotojai patvirtina sudarytas diagramas	Darbuotojai modifikuoja duomenis
Antras	Kuriamos tobulinimo iniciatyvos	Komandos nagrinėja medžiagą ir kuria iniciatyvas	Sukuriamas planas, kuriame nurodyti atsakingi asmenys, numatomas išteklių naudojimas, pradiniai įgyvendinimo planai
Trečias	Sprendžiamos problemos, numatomos išlaidos	Vidurinės grandies vadovai nustatytoms problemoms priskiria išlaidas	Užbaigiamas metodas, pridodant nustatytas išlaidas kaip prioritetinę bazę tobulinimo iniciatyvoms

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Mättö et al., 2017.

CAMP metodas apima tris atskiras seminarų dienas. Visuose trijuose seminaruose yra užduočių, kurias reikia atlikti. Po kiekvienos seminario dienos aptariami rezultatai ir į tai atsižvelgiama kitą dieną. Atlikus projektą, pasirenkamos įgyvendinamos iniciatyvos. Viena iš pavaizduoto CAMP metodo savybių yra sukurti darbo grupes kokybei gerinti, kai nariai iš skirtingų sričių aptaria tobulinimo galimybes.

Mättö (2019), pažymi, kad yra keli metodo ribotumai. CAMP metodas pagrįstas prielaida, kad organizacijos darbuotojai žino apie darbo procesams būdingas problemas, tačiau dideliuose organizacijose/įstaigose, kuriose sąveikauja daug žmonių, tai ne visada pasitvirtina. Be to, šis metodas nustato problemas, susijusias su darbuotojų darbo procesu. Problemos, susijusios su organizacijos rezultatais (pvz., prestižo praradimas, prarasti pardavimai ir pan.), gali būti neįžvelgtos.

Pasak de Vries, Bekkers, Tummers (2016), po vykdytų tyrimų dažnai netęsiamos priimtose naujovės, t. y. neatliekama analizė ir identifikavimas po tam tikro laikotarpio. Mokslininkai pabrėžia, kad po įvykdytų tobulinimų praėjus keletui mėnesių tikslinga atlikti tolesnius procesus, kurie atskleistų naujovių įgyvendinimo rezultatus.

CAMP metodas apima išankstinio klausimų lapo naudojimą, seminarus ir stebėjimą. Tai tinkamas metodas, kurį galima pasitelkti viešajame sektoriuje, šiuo atveju, tiriant vieno iš padalinių arba nedidelės apimties kolektyvo paslaugų kokybę. Taip išklausomos visos nuomonės ir, atsižvelgiant į jas, priimami sprendimai. Remiantis teorinėmis priegomis šiuo kokybės gerinimo metodu sukurtos naujovės gali būti labiau orientuotos į procesų tobulinimą, ypač viešajame sektoriuje, tačiau šį metodą galima būtų taikyti ir paslaugų gavėjams siekiant išsiaiškinti jų lūkesčius. Kaip jau buvo minėta anksčiau, paslaugų kokybei pamatuoti gali būti derinami ir keli modeliai arba *pasirinktas modelis gali būti pritaikomas ar koreguojamas pagal įstaigos/organizacijos specifiką*. Be to, kai metodas leidžia įvairių funkcijų profesionalams dalyvauti procese, sukurtos naujovės gali būti

²⁷ Angl. Fishbone - Ishikawa arba žuvies kaulų diagrama parodo ryšį tarp galimų priežasčių pateikiant problemą. Picarillo (2018).

suprantamesnės. Anot de Vries et al. (2016), CAMP metodas yra tinkamas pasirinkimas praktikams, svarstantiems apie viešojo sektoriaus kokybės gerinimą.

Šiame darbe pasirinktas **CAMP modelis**, kuris tinka padalinio veiklai vertinti bei gali būti taikomas ir paslaugos gavėjams, kaip grįžtamojo ryšio priemonė. Taip pat šio modelio pasirinkimą lėmė tai, kad atskiras padalinys tokioje institucijoje kaip Migracijos departamentas nelabai turi galimybių diegti tokias išteklių reikalaujančias sistemas kaip ISO 9001 standartai ir kt., jeigu to nėra visoje institucijoje. Kadangi CAMP metodas nagrinėja problemų sprendimą per darbuotojus, tai visapusiškai tinka šiam tyrimui atlikti, nes tikimasi apklausti padalinio darbuotojus ir išsiaiškinti požiūrį į paslaugų kokybę per jų prizmę. Migracijos departamento klientų aptarnavimo kokybės standartas bei Kapočienės (2019) atlikto tyrimo rezultatai kol kas neatliepia paslaugų gavėjų lūkesčių (pvz., visi prašymai teikiami tik elektroniniu būdu, nėra paslaugos gavėjo grįžtamojo ryšio ir kt.). Pasitelkiant CAMP metodą būtų tikslinga įvertinti šio standarto taikymo galimybes bei išsiaiškinti paslaugų kokybės padalinyje tobulinimo problemas ir kaip tai atliepia paslaugos gavėjų lūkesčius.

Apibendrinant klientų aptarnavimo kokybės vertinimo teritoriniame migracijos paslaugas teikiančios institucijos padalinyje teorinę dalį pastebėta, kad paslaugų kokybei svarbi yra suvokiama vertė, kurios pagrindas yra paslaugos teikėjo ir paslaugos gavėjo sąveika bei kiti su tuo susiję svarbūs veiksniai ir procesai.

Analizuojant mokslinę literatūrą migracijos paslaugų kokybės klausimu specifinių kokybės kriterijų, būdingų tik migracijos paslaugoms, beveik nėra. Minėtos paslaugos susijusios su dokumentų rengimu ir išdavimu procedūromis (t. y. dokumentų administravimas, kokybės užtikrinimo būdais bei modeliais) bei jų specifika susijusia su klientų įvairove (Lietuvos Respublikos piliečiai ir viso pasaulio šalių piliečiai). Įvertinus dokumentų administravimo kokybę, pastebėta, kad ji priklauso nuo paslaugos teikėjo galimybės teikti administracines paslaugas, atsižvelgiant į paslaugos gavėjo lūkesčius, laikantis duomenų saugumo, prieinamumo ir patogumo, savalaikiškumo bei efektyvumo, profesionalumo ir pagarbos žmogui bei lygybės kriterijų.

Atlikus Lietuvos ir kaimyninių šalių teikiamų migracijos e. paslaugų analizę nustatyta, kad yra skirtumų teikiant šias paslaugas. Kiekviena šalis teikdama paslaugas pasirenka prioritetus (paslaugos teikimo kaštai ir mobilumas; paslaugos gavėjo lūkesčiai bei paslaugos prieinamumas), kurie priklauso nuo šalies kultūros, politinio klimato ir kitų veiksnių.

Yra siūloma daug įvairių kokybės vertinimo modelių, iš kurių įstaiga/organizacija gali pasirinkti pagal išsikeltus tikslus, įvertinti veiklos procesus bei modelio pritaikomumą pagal teikiamų paslaugų specifiką. Atsižvelgiant į migracijos paslaugų teikimo specifiką (standartizuotos, vykdomos pagal Migracijos departamento galiojančias tvarkas ir taikant skaitmenines priemones) bei paslaugų kokybės vertinimą Migracijos departamento teritoriniame padalinyje, pasirinktas CAMP metodas. Jis orientuotas į nuolatinį darbuotojų dalyvavimą išsakant ir aptariant kylančias problemas, ieškant naujų sprendimų iškilusioms problemoms spręsti. Žvelgiant į institucijos padalinio situaciją, minėtas modelis pasirinktas ir kaip priemonė, labiausiai atitinkanti šiuos kriterijus: didina darbuotojų įsitraukimą į problemų identifikavimą ir analizę, nenaudojami papildomi ištekliai, paprastas ir aiškiai suvokiamas, pritaikomas nedideliame kolektyve, mažų problemų sprendimas, siekiant bendrojo institucijos įvaizdžio kūrimo, bei galimybė taikyti šį metodą ir paslaugos gavėjams.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO MIGRACIJOS PASLAUGAS TEIKIANČIOS INSTITUCIJOS PADALINYJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Metodologinės tyrimo nuostatos

Metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (Kardelis, 2017, p. 91). Nuolat besikeičiantys aplinkos veiksniai (naujos technologijos, politiniai procesai, žmonių poreikiai ir kt.) priverčia keistis viešąjį sektorių. Organizacijoms, siekiančioms pertvarkos, reikia gerų organizacijų transformacijų teorinių šaltinių ir praktinių tyrimų, kurie gali padėti modifikuoti konkrečios organizacijos veiklą (Petružis, Tamošiūnas, 2019).

Šis tyrimas atliekamas atsižvelgiant į teorinį pagrindą. Siekiant išsiaiškinti Lietuvos Respublikos migracijos departamento Šiaulių skyriaus galimybes prisidėti prie klientų aptarnavimo kokybės vertinimo, pirmiausia analizuoti įvairūs moksliniai literatūros šaltiniai, dokumentai, susiję su teorine dalimi, bei informacija, pateikta oficialiose svetainėse. Darbe remtasi įvairiomis teorinėmis nuostatomis, koncepcijomis, išvalgomis. Metodologinės tyrimo nuostatos pagrįstos teorinėmis išvalgomis:

1. Paslaugų kokybės samprata ir jos apibrėžties kontekstualumas: Carnerud & Bäckström (2019); Grönroos (2001, 2018, 2020); Chlivickas (2018); Serafinas (2018); Gargasas ir Mūgienė (2017); Samudro et al. (2020); Paul et al. (2015); Templer et al. (2020); Pambreni et al. (2019); Vyšedvorskytė ir Vilkaitė-Vaitonė (2020); Jung et al. (2017); Zavadsky et al. (2020); Oertzen et al. (2018); Šepetienė ir kt. (2017); Yrjölä (2020); Lushi et al. (2016); Kasiri et al. (2017).
2. Migracijos paslaugų kokybė ir jos kriterijai: Ellermann (2020); Harpaz & Mateos (2019); Įsakymas Dėl Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų ir administracijos struktūros patvirtinimo (2000).
3. Administracinių paslaugų, susijusių su dokumentų išdavimu, kokybė: Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999); Trashlieva, Radeva (2018); Lavrenova (2020); Prokopčukienė (2020); Informatikos ir ryšių departamento oficiali svetainė (2021).
4. Migracijos e. paslaugų teikimas ir jų kokybės vertinimas Lietuvos ir kaimyninių šalių migracijos paslaugas administruojančiose struktūrose: Europos Komisijos oficiali svetainė (2021); Lietuvos, Latvijos, Estijos, Lenkijos oficialios migracijos paslaugas teikiančių įstaigų internetinės svetainės (2021); Įsakymas Dėl Lietuvos Respublikos elektroninio rezidentų statuso suteikimo tvarkos aprašo patvirtinimo (2020).
5. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas paslaugų kokybės užtikrinimo modeliuose: Europos Komisijos komunikatas (2016); Stumbraitė-Vilkišienė (2013); Grigaliūnaitė, Pilelienė (2014); Grönroos (1984, 2020); Vyšniauskienė (2014); Thijs (2011); Ambras ir kt. (2012); Astrauskaitė ir kt. (2015); BVM (2013); EQUASS (2017); Gečienė, Gudžinskienė (2018); Serafinas (2018); Patapas, Žilionytė (2016); Parasuraman et al. (1988); Paul et al. (2015); Osman et al. (2019); Maghsoodi et al. (2019), Mättö (2019); Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimo metodika“ (2010); Brazienė, Merkys (2015); Mickevičienė, Burinskienė (2019); Lestari, Dachyar (2020); Visionary Analytics (2015); Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos studija „Paslaugas teikiančių ir klientus aptarnaujančių viešojo sektoriaus

įstaigų orientacijos į paslaugų ir aptarnavimo kokybę vertinimo ir stebėsenos metodika“ (2020).

6. CAMP, kaip paslaugų kokybės vertinimo modelis, migracijos paslaugų kokybei vertinti: Gieske et al. (2020); Mättö (2019); Mättö et al., (2017); Picarillo (2018); de Vries et al. (2016).

Atsižvelgiant į Migracijos departamento teikiamas paslaugas, pagrindinis veiksmas yra teisinis šių paslaugų reguliavimas. Asmens dokumentų išdavimas tiek Lietuvos Respublikos piliečiams, tiek užsieniečiams reguliuojamas nemažu kiekiu teisės aktų (pvz.: Lietuvos Respublikos pilietybės klausimais, Užsieniečių teisinės padėties klausimais, ES teisės aktai ir kt.). Šiuo atveju Migracijos departamentas beveik visas paslaugas teikia per elektroninių paslaugų sistemą MIGRIS, kuri nuolat atnaujinama ir tobulinama. Svarbu paminėti, kad nuolat tobulinant migracijos teikiamas paslaugas bandoma atsižvelgti į paslaugų gavėjų poreikius bei naudoti MIGRIS sistemos teikiamas galimybes. Viena iš esamų naujovių yra *elektroninio rezidento statusas, kuris atvers didesnes galimybes būsimiems investuotojams/užsieniečiams naudotis Lietuvoje teikiamomis administracinėmis, viešosiomis bei komercinėmis paslaugomis, teikiamomis elektroniniu būdu*. Taip pat šiuo metu yra poreikis gauti asmens dokumentą, atsiunčiant jį į namus. Pagal naujausią informaciją, „<...> asmeniui pageidaujant, užsakyta asmens tapatybės kortelė ir (ar) pasas galės būti pristatyti į jo pageidaujamą vietą. Ši paslauga bus teikiama nuo kitų metų liepos 1 d. piliečio lėšomis ir tik tuo atveju, jei jis patvirtins savo asmens tapatybę, pateikdamas asmens tapatybę patvirtinanti dokumentą, bei naujuosiuose dokumentuose nebus pasikeitę jo asmens duomenys (vardas, pavardė, lytis, gimimo data, asmens kodas). Migracijos departamentas ar Lietuvos Respublikos konsulinė įstaiga asmens tapatybės kortelę ir (ar) pasą galiojančiais paskelbs tik gavę informaciją apie saugiu būdu išsiųstų asmens dokumentų įteikimą. Kol kas tokia paslauga teikiama tik užsienio valstybėse gyvenantiems piliečiams“ (Vyresnio amžiaus..., 2021). Vidaus reikalų ministerija pateikė Vyriausybei Asmens tapatybės kortelės ir paso įstatymo pakeitimo įstatymo projektą, kuriuo siūloma tobulinti asmens dokumentų išdavimo procesus, padaryti patogesnes piliečiams teikiamas asmens dokumentų išdavimo paslaugas.

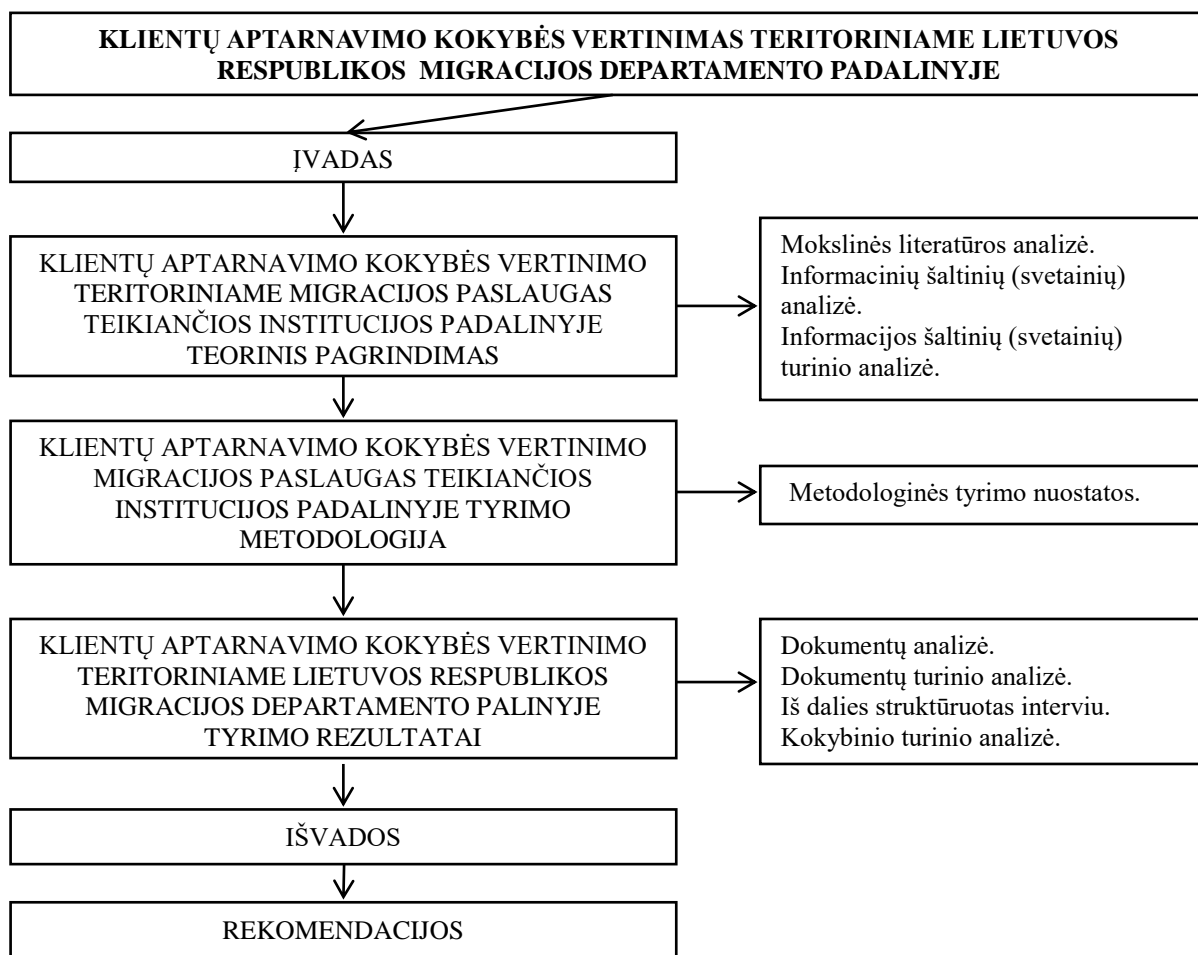
Pokyčių valdymo procedūroms kurti itin svarbi sąlyga – viešojo valdymo taisyklių, reguliatorių, standartų ir etinių normų kaita. Teoriškai ji pagrįsta nustatytinės ir plėtotinės metodologijų įvairovės teikiamomis galimybėmis plėtoti veiklos vadybos metodus ir procedūras (Raipa ir kt., 2016). 2019 metų liepos 1 dieną Migracijos departamentas prie VRM savo darbą pradėjo su pasikeitusia struktūra. Buvo pertvarkytos migracijos funkcijos konsolidavus trijų institucijų – Policijos departamento, Valstybės sienos apsaugos tarnybos ir Migracijos departamento prie VRM – resursus ir funkcijas. Buvę Policijos departamento teritorinių policijos komisariatų Migracijos skyriai tapo Migracijos departamento padaliniais. *Siekiant efektyviau teikti paslaugas, buvo optimizuota Migracijos departamento veikla bei startavo nauja elektroninių paslaugų sistema MIGRIS*. Atsižvelgiant į tai pastebėta, kad *migracijos paslaugų kokybės vertinimas yra labai svarbus veiksnys, atliepantis augančius visuomenės lūkesčius gerinti paslaugų kokybę*. Viešojo sektoriaus įstaigos/organizacijos paslaugų kokybei užtikrinti diegia įvairius standartus, naudoja kokybės vadybos metodus bei modelius. Kai kuriuos pokyčio rezultatus jau buvo bandyta vertinti 2019 metų pabaigoje. Programos „Kurk Lietuvai“ projektų vadovė Aušrinė Kapočienė Migracijos departamente prie VRM analizavo minėto departamento klientų aptarnavimo kokybę bei pateikė pasiūlymus dėl klientų aptarnavimo kokybės standarto diegimo šioje institucijoje. Migracijos

departamento klientų apklausos rezultatai bei tobulintų sričių analizė yra publikuojami internete²⁸. Taigi, tampa aktualu išsiaiškinti, kaip taikomos klientų aptarnavimo kokybės vertinimo priemonės teritoriniuose padaliniuose.

2.2. Tyrimo dizainas

Tyrimo metu taikoma kokybinio tyrimo strategija, jai įvykdyti naudotos kokybinės ir kiekybinės priemonės. Šiuo tyrimu užsibrėžta, pagrindus institucijos padalinio įtraukimo į klientų aptarnavimo kokybės vertinimo svarbą, išanalizuoti Lietuvos Respublikos Migracijos departamento Šiaulių skyriaus galimybes prisidėti prie klientų aptarnavimo kokybės vertinimo.

Atsakant į probleminius klausimus, tyrimas suskirstytas į tris dalis, kurios pateikiamos tyrimo loginėje schemoje (žr. 11 pav.). Šioje schemoje atsispindi teorinė dalis, kuri leidžia pagrįsti migracijos paslaugų kokybės vertinimo teorines prielaidas institucijos padalinyje. Metodologinė tyrimo dalis pagrindžia tyrimo ir metodų pasirinkimą. Ir galiausiai pateikiami atlikto tyrimo rezultatai.



11 pav. Tyrimo loginė schema.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

²⁸ <http://kurklt.lt/projektai/pasiulymu-del-klientu-aptarnavimo-kokybes-standarto-diegimo-rengimas/>.

2.3. Tyrimo metodika

Tyrimui atlikti buvo pasitelkti kokybiniai tyrimo metodai. Teorinėje darbo dalyje naudota **mokslinės literatūros analizė**. Analizuoti naujausi mokslinės literatūros šaltiniai lietuvių bei anglų kalbomis, kurie atrinkti pagal keletą prieigų: 1) numatyto tyrimo temos analogiškų tyrimų publikacijų paieška viešai prieinamose duomenų bazėse; 2) paieška mokslinių publikacijų duomenų bazėse pagal raktinius žodžius: paslaugų kokybė, įmonės/įstaigos kokybės kultūra, klientų aptarnavimo kokybės vertinimas, paslaugų kokybės vadyba atskirame organizacijos padalinyje, migracijos paslaugų kokybė ir kt. Orientuotasi į mokslo šaltinius, ne ankstesnius kaip 2016 m., tačiau atsižvelgiant į mokslinių teorijų pradininkus buvo naudojami ir ankstesnių leidybos metų šaltiniai.

Galima pastebėti daug žmogaus elgesio ypatumų, užfiksuotų įvairiuose dokumentuose, kurie gali teikti informaciją vienu ar kitu klausimu (Kardelis, 2017, p. 285). Todėl kitas naudotas metodas – **dokumentų turinio analizė**. Pagal šį metodą pasitelkta išanalizuoti įstaigai ir tyrimo objektui aktualius strateginius dokumentus bei teisės aktus. Anot Kardelio (2017), analizė turi privalumų, nes yra sisteminga bei lengvai pagrindžiama, kadangi duomenys visada gali būti patikrinami. Taip pat taikyta **dokumentų analizė**, kaip duomenų rinkimo metodas. Atsižvelgiant į tai, kad Migracijos departamentas yra viešojo sektoriaus įstaiga, jos veiklą reglamentuoja ne vienas dokumentas bei teisės aktas. Šiame darbe strateginiai dokumentai bei teisės aktai yra pasirinkti taikant nacionalinę, svarbią visoms viešojo administravimo įstaigoms, bei šakinę (migracijos paslaugos) prieigą.

Bengtsson (2016), cituodama Downe-Wambolt (1992) svetainių turinio analizę (angl. Content analysis), apibūdino taip: „Turinio analizė yra tyrimo metodas, kuris suteikia sistemingą ir objektyvią priemonę padaryti pagrįstas išvadas iš žodinių, vaizdinių ar rašytinių duomenų, siekiant apibūdinti ir kiekybiškai įvertinti konkrečius reiškinius <...>“. Buvo analizuota Lietuvos ir pasitelkus Google vertėjo paslaugą trijų kaimyninių šalių migracijos paslaugas teikiančių institucijų svetainėse skelbiama informacija apie migracijos paslaugas ir jų kokybės vertinimą. Tokia analizės imtis pasirinkta atsižvelgiant į tai, kad Latvijos ir Estijos Respublikos, kaip ir Lietuva, iki savo nepriklausomybės paskelbimo asmens dokumentų išdavimą vykdė toje pačioje struktūroje bei pagal tuos pačius tuo laikmečiu galiojančius teisės aktus. Lenkijos Respublika pasirinkta dėl kaimynystės su Lietuva ir kitokios patirties išduodant asmens tapatybę patvirtinančius dokumentus. Svetainių buvo ieškoma pagal raktinius žodžius: *Issuance of identity documents in the Republic of Latvia* (liet. Asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų išdavimas Latvijos Respublikoje), *Issuance of identity documents in the Republic of Estonia* (liet. Asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų išdavimas Estijos Respublikoje), *Issuance of identity documents in the Republic of Poland* (liet. Asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų išdavimas Lenkijos Respublikoje). Svetainėse siekiama išvelgti gerą patirtį bei pagal galimybes pasiūlyti ją pritaikyti Lietuvoje.

Migracijos departamentą sudaro 9 teritoriniai skyriai (10 teritorinių skyrių buvo iki 2021 m. gegužės 3 d.), kurie teikia migracijos paslaugas. Šio darbo tyrimo objektu pasirinktas teritorinio padalinio dalyvavimas klientų aptarnavimo kokybės vertinime, siekiant išsiaiškinti, kaip taikomos jau įdiegtos kokybės vertinimo priemonės (pvz., Klientų aptarnavimo standartas) ir kokias siūlo mokslas bei kaimyninių šalių analogiškas paslaugas teikiančių institucijų patirtis. Migracijos departamento skyriai nėra visiškai savarankiški pasirinkdami vadybines priemones paslaugų kokybei gerinti. Atsižvelgiant į tai, tyrimui pasirinktas Migracijos departamento Šiaulių skyrius (nes

šio darbo tikslas nenumato tirti visą Migracijos departamentą). Išanalizavus Migracijos departamento Šiaulių skyriaus įsitraukimą į klientų aptarnavimo kokybės vertinimo situaciją, numatyti galimybes įsitraukimui didinti bei įvertinti, kaip pasirinkto tyrimo priemonės gali būti naudojamos ir kituose teritoriniuose padaliniuose.

Tiriant Migracijos paslaugų kokybės vertinimą Lietuvos Migracijos departamento Šiaulių padalinyje naudotas **iš dalies struktūruotas interviu**. Interviu tikslas – surinkti tyrimo uždaviniams reikalingą informaciją. Pasak Kardelio (2017, p. 285), interviu suteikia daugiau galimybių nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį, tai suteikia galimybę pakomentuoti ir paaiškinti klausimus. Šiam tyrimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, t. y. sudarytas klausimynas bei gautas sutikimas dalyvauti tyrime. Gavus tyrimo dalyvių atsakymus į pateiktus klausimus buvo susisiekiama telefonu (daromas įrašas diktofonu) bei patikslinti atsakymai į pateiktus klausimus. Išanalizavus mokslinę literatūrą, migracijos paslaugų kokybei įvertinti buvo pasirinktas CAMP modelis. Jis lengvai gali būti pritaikomas viešojo sektoriaus įstaigoje. Metodas pasižymi tuo, kad tiriamą darbuotojų nuomonę, remiamasi perspektyva „iš apačios į viršų“. Šis metodas gali tinkamai atskleisti darbuotojų patirtį apie įdiegtą paslaugų kokybę. Migracijos departamento padalinyje galima įgyvendinti visus modelio etapus (žr. 10 pav.), t. y. sudaromas klausimynas, apklausiami darbuotojai, nustatomos problemos, rengiami seminarai. Tačiau dėl esamo karantino (COVID-19 situacijos) numatyta kol kas nevykdyti seminarų etapo. Jis planuojamas vėliau, kai bus atšaukti ribojimai ir bus galima suburti visus darbuotojus į vieną patalpą. Jeigu karantinas užsitęsų, seminarus galima būtų suplanuoti nuotoliniu būdu. Taigi, remiantis CAMP modeliu sudarytos iš dalies struktūruoto interviu klausimų gairės (**toliau – klausimynas**), apklausti Migracijos departamento Šiaulių skyriaus darbuotojai apie migracijos paslaugų kokybės vertinimą. Klausimynas buvo siunčiamas el. paštu ir gauti atsakymai apdorojami bei tikslinami susisiekus su informantais telefonu. Klausimynas sudarytas pagal migracijos teikiamų paslaugų aspektus (žr. 1.2. sk.), administracinių paslaugų kokybės kriterijus (žr. 1.2.1. sk.), migracijos e. paslaugų teikimą ir jų kokybės vertinimą Lietuvos ir kaimyninių šalių migracijos paslaugas administruojančiose struktūrose (žr. 1.2.2. sk.), kokybės vadybos sistemos diegimo motyvus (žr. 8 pav.), Klientų aptarnavimo Migracijos departamente standartą, CAMP kokybės vertinimo metodiką (žr. 10 pav.). Iš dalies struktūruoto interviu klausimynas pateikiamas 1 priede. Klausimynas sudarytas iš šešių klausimų blokų: klientų aptarnavimo kokybės vertinimas; nuomonė apie Migracijos departamento klientų aptarnavimo standartą; poreikis žinoti klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę Migracijos departamento Šiaulių skyriuje; kaimyninių šalių patirtis dėl klientų aptarnavimo vertinimo galimybės, teikiant migracijos paslaugas Migracijos departamento Šiaulių skyriuje; pasiūlymai dėl klientų aptarnavimo kokybės vertinimo teritoriniame Migracijos departamento padalinyje; informanto įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymo procesą. Pateikti klausimai atskleidžia padaliniui rūpimas problemas, susijusias su paslaugų kokybės vertinimu.

Toliau naudojama **kokybinio turinio analizė** tyrimo surinktą informaciją apdoroti. Gaižauskaitės, Valavičienės (2016, p. 319) teigimu, kokybinė turinio analizė yra kokybinių duomenų reikšmių sisteminio aprašymo metodas. Tyrimo dalyvių garsiniai įrašai paverčiami tekstu, tekstinė informacija koduojama bei struktūruojama. Analizuojami gauti duomenys ir teikiamos išvados bei rekomendacijos.

2.4. Tyrimo imties pristatymas

Tyrimui pasirinktas Migracijos departamento Šiaulių teritorinis skyrius, kuriame dirba 34 darbuotojai, iš jų 6 darbuotojai dirba 4 nutolusiose darbo vietose (po vieną Joniškyje, Pakruojuje ir po du žmones Radviliškyje bei Raseiniuose²⁹), bei yra vienas iš didesnių Migracijos departamento skyrių. Tyrimo imtis – 7 Šiaulių skyriaus darbuotojai. Apklausiai pasirinkti:

- 3 vyresnieji specialistai, priimančys sprendimus dėl dokumentų išdavimo,
- 2 specialistai, tiesiogiai aptarnaujantys klientus,
- Migracijos departamento Šiaulių skyriaus vedėja,
- Migracijos departamento Šiaulių skyriaus vedėjos pavaduotoja.

Tokiai tyrimo imčiai pasirinkti aktyviausi ir labiausiai suinteresuoti paslaugų kokybe darbuotojai, kurie kasdieninėje savo veikloje susiduria su paslaugos gavėjais, todėl ir teikiamų paslaugų kokybė yra vienas iš svarbiausių aspektų. Taip pat buvo atsižvelgta ir į sprendimus priimančius darbuotojus, nors jų tiesioginis darbas nesusijęs su klientų aptarnavimu. Priimant sprendimus, iškyla klausimų arba atsiranda būtinybė paprašyti pateikti papildomus dokumentus, kurie nebuvo pridėti pateikiant prašymą ir/arba reikalingi įrodymai, pagrindžiantys vienokius ar kitokius faktus (tokiais atvejais reikia bendrauti telefonu arba el. paštu ir su fiziniiais asmenimis, ir su ūkio subjektais). Tyrimui pasirinktas CAMP metodas, kuris remiasi perspektyva „iš apačios į viršų“, apklausoje dalyvavę padalinio vadovai yra vidurinės grandies vadovai, kurie mato problemas iš arti, todėl jie taip pat išreiškė savo požiūrį į paslaugų kokybės valdymą. Siekiant gauti įvairesnę nuomonę (atsižvelgiant į darbo pobūdį, amžių) bei įtraukti motyvuotus ir tyrime sutinkančius dalyvauti informantus, tyrimo imčiai nebuvo taikomi apribojimai dėl darbo patirties.

2.5. Tyrimo duomenų apdorojimas

Teoriniai aspektai, gauti mokslinės literatūros analizės metu, pateikiami pirmoje darbo dalyje. Naudoti šaltiniai pateikiami literatūros sąrašė. Publikacijų, susijusių su magistro darbe išsikeltu tikslu, ieškota Lietuvos ir užsienio mokslo šaltinių duomenų bazėse (lituanistika.lt, EBSCO, SCIENCE, ELSEVIER ir kt.), taikant paiešką pagal raktinius žodžius: *paslaugų kokybės valdymas organizacijos padalinyje, paslaugų kokybės valdymo modeliai, klientų aptarnavimo kokybė ir jos valdymas, migracijos paslaugos ir jų kokybės valdymas* ir kt. Atrinkti strateginiai dokumentai bei teisės aktai išanalizuoti trečiojoje dalyje, juos aprašant ir susisteminant, pateikti lentelėse.

Garso įrašai paversti tekstu. Įrašų tekstai bei apklausa raštu apdorota MS Excel programine įranga. Visi gauti duomenys susisteminti, pateikti grafikuose ir lentelėse.

²⁹ Nuo 2021 m. gegužės 3 d. pasikeitė struktūra, vietoje Raseinių priskirta Kelmė. Šaltinis: <https://migracija.lrv.lt/lt/naujienos/keiciasi-dalis-migracijos-departamento-klientu-aptarnavimo-centru-pavadiniu>.

2.6. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimo eiga pradėta planuoti ir rengti nuo 2019 m. rugsėjo 1 d. ir tęsėsi iki 2021 m. gegužės 15 d. pagal baigiamojo darbo rengimo nuostatus. Tuo laikotarpiu buvo renkama ir sisteminama mokslinė literatūra, analizuojami teisės aktai ir kiti norminiai dokumentai. 2021 m. kovo mėnesį baigta rengti teorinė darbo dalis, o balandžio mėnesį baigta rengti tyrimo metodologija. 2021 m. balandžio 13-28 dienomis vykdytas interviu su Migracijos departamento Šiaulių skyriaus darbuotojais. 2021 m. balandžio–gegužės mėnesiais atlikta tyrimo rezultatų analizė ir parašyta empirinė tyrimo dalis. 2021 m. birželio mėnesį parengtas tyrimas pateiktas viešajam gynimui.

Šiame darbe laikytasi etikos principų. Naudoti mokslinės literatūros šaltiniai, dokumentai ir teisės aktai yra viešai prieinami. Juos analizuojant buvo laikomasi etikos ir taisyklingo citavimo principų. Iš dalies struktūruotam interviu užtikrintas konfidencialumas, respondentų sutikimas dalyvauti tyrime, bet kuriuo metu respondentai galėjo nebedalyvauti tyrime (sutikimo pavyzdys yra 2 priede). Klausimyno įvadinėje dalyje pateiktas tyrimo tikslas, supažindinta su pildymo reikalavimais bei užtikrintas konfidencialumas.

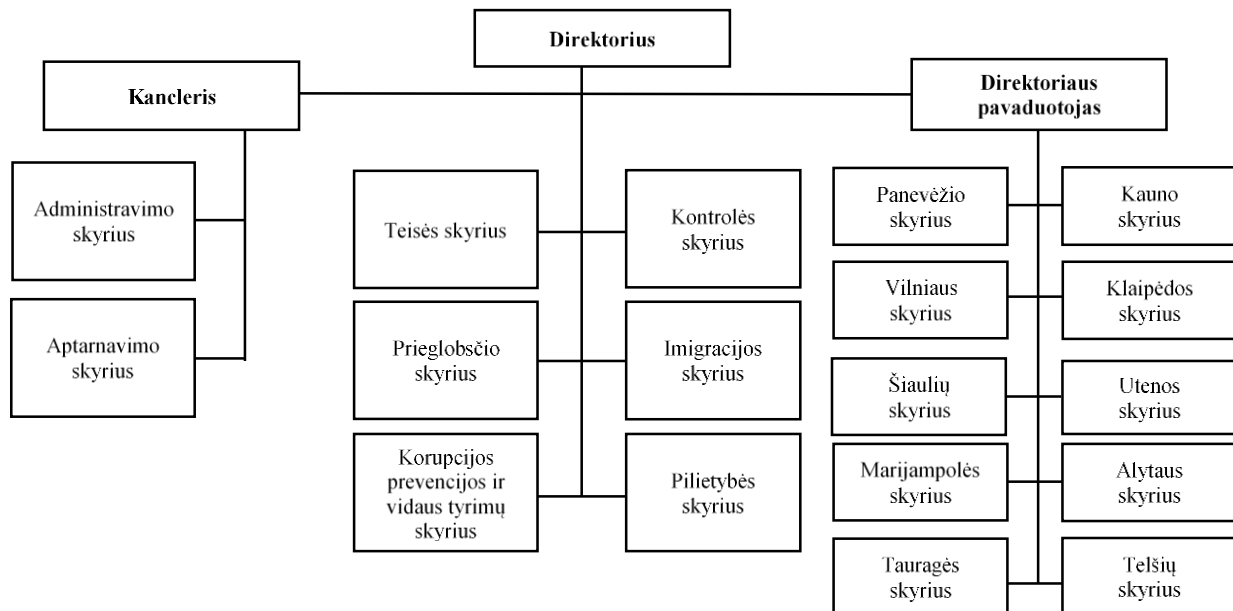
Atliekant tyrimą vadovautasi svarbiausiais interviu tyrimo etikos principais:

- 1) pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime;
- 2) suteikti (potencialiam) tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą;
- 3) saugoti tyrimo dalyvio konfidencialumą ir privatumą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 60);
- 4) pagal Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymą, saugomi asmens duomenys bei jie naudojami tik gavus atitinkamą sutikimą (Balčiūnas, Garšvienė, Liukinevičienė, Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, Petukienė, 2020).

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO TERITORINIAME LIETUVOS RESPUBLIKOS MIGRACIJOS DEPARTAMENTO PADALINYJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Migracijos paslaugų kokybės vertinimo teisinė ir administracinė aplinka Lietuvoje

Organizacija – daugelio tarpusavyje susijusių ir vienu metu egzistuojančių santykių, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų, visuma (Adamonienė, 2015, p. 38). Autorės teigimu, įstaiga/organizacija yra valdoma per organizavimo funkciją, kurios tikslas – sukurti ryšių struktūrą, kuri leistų įgalinti darbuotojus vykdyti organizacijos planus. Pastaruoju metu Lietuvoje įvyko daug pokyčių, siekiant sumažinti administracinę naštą valstybei bei išgryninti viešojo sektoriaus įstaigų/organizacijų teikiamas paslaugas, todėl pasikeitė daugelio jų pavaldumai ir struktūra. Melniko ir Smaliukienės (2007, p. 35) teigimu, organizavimo funkcija neatsiejama nuo visos veiklos, kuri susijusi su formaliu užduočių paskirstymu, numatant darbuotojų pavaldumą ir viršenybę, t. y. sudarant organizacinę valdymo struktūrą. Žemiau pateikiama Migracijos departamento struktūros organizacinė schema (žr. 12 pav.).



12 pav. Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos struktūros organizacinė schema.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Migracijos departamento prie VRM struktūros organizacine schema.

Migracijos departamento (toliau – Departamento) veikla organizuojama pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka parengtą ir vidaus reikalų ministro patvirtintą metinį veiklos planą, kuris skelbiamas Departamento interneto svetainėje <https://migracija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>. Departamento metinio veiklos plano vykdymą vertina ministerijos Vidaus audito skyrius (Dėl Migracijos... nuostatų, 2000; Dėl Lietuvos...nuostatų...pakeitimo, 2021). Šį Departamentą sudaro Vilniuje esanti centrinė įstaiga (L. Sapiegos g. 1) – Administravimo, Aptarnavimo, Teisės, Kontrolės, Imigracijos, Pilietybės, Prieglobsčio, Korupcijos prevencijos ir Vidaus tyrimų skyriai – bei teritoriniai skyriai Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Tauragės, Telšių ir Vilniaus apskrityse. 2019 m. spalio mėnesį

Kėdainiuose atidarytas informacinis centras (skambučių centras), teikiantis visą aktualią su migracijos procedūromis susijusią informaciją. Pagal viešai prieinamą informaciją Departamente dirba apie 487 karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį (dėl įvairių priežasčių vyksta nuolatinė personalo kaita).

Pagal Migracijos departamento nuostatas Departamentui vadovauja direktorius, kurį Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka priima į pareigas ir atleidžia iš jų vidaus reikalų ministras. Direktorius yra tiesiogiai pavaldus vidaus reikalų ministrui. Nesant direktoriaus, jo funkcijas atlieka Departamento direktoriaus pavaduotojas, o nesant jo – kancleris arba Departamento direktoriaus įgaliotas Departamento administracijos padalinio vadovas. Kiekvienam skyriui vadovauja skyriaus vedėjas, nesant vedėjo, jo funkcijas atlieka patarėjas.

Departamento metinio veiklos plano įgyvendinimą kontroliuoja Departamento direktorius; vidaus auditą atlieka Ministerijos centralizuoto vidaus audito skyrius. Skyrių veiklą kontroliuoja skyriaus vedėjas, kuris atsakingas Departamento direktoriui (Dėl Lietuvos...nuostatų...pakeitimo, 2021).

Departamento direktorius valdo Migracijos departamento funkcijų atlikimo kokybę, savalaikiškumą ir atitiktį veiklos sričiai keliamiems reikalavimams.

3.1.1. Migracijos politiką aktualizuojantys Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktai, dokumentai

Atsižvelgiant į Migracijos departamento teikiamas paslaugas, pagrindinė veikla yra teisinis šių paslaugų reguliavimas. Asmens dokumentų išdavimas tiek Lietuvos Respublikos piliečiams, tiek užsieniečiams reguliuojamas nemažu kiekiu teisės aktų. Įgyvendinant migracijos politiką šalyje bei analizuojant makroaplinką per teisinius, ekonominius ir technologinius veiksnius galimas konvergencinis³⁰ požiūris atsižvelgiant į tai, kad Departamento veiklą veikia daugelis veiksnių. Pagrindiniai dokumentai, kurie reglamentuoja migracijos politiką, analizuojami 6 lentelėje.

6 lentelė

Migracijos politiką reglamentuojantys teisės aktai

Data	Dokumento pavadinimas	Migracijos politika	Dokumento apimtis
Lietuvos Respublikos teisės aktai			
2004	Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties	Nustato užsieniečių atvykimo ir išvykimo, buvimo ir gyvenimo, prieglobsčio ir laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje suteikimo, integracijos ir sprendimų dėl užsieniečių teisinės padėties apskundimo tvarką ir kitus užsieniečių teisinės padėties Lietuvos Respublikoje klausimus, taip pat reglamentuoja Lietuvos Respublikos elektroninio rezidento statuso suteikimo ir panaikinimo sąlygas ir tvarką.	11 skyrių, 146 straipsniai
2010	Lietuvos Respublikos pilietybės įstatymas	Apibrėžia Lietuvos Respublikos pilietybės principus, nustato Lietuvos Respublikos pilietybės įgijimo ir netekimo pagrindus, sąlygas ir tvarką, reglamentuoja kitus Lietuvos Respublikos pilietybės santykius	8 skyriai, 46 straipsniai

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

³⁰ Konvergencija - angl., Convergence - susieinantis; suartėjantis. Šaltinis: lietuvizodynas (2021).

Data	Dokumento pavadinimas	Migracijos politika	Dokumento apimtis
2014	Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos migracijos politikos gairių patvirtinimo	Nagrinėjami migracijos politikos klausimai: emigracija ir grįžtamoji migracija, imigracija, užsieniečių integracija ir kt., taip pat migracijos procesų valdymo sistemos ir tarptautinio bendradarbiavimo klausimai.	5 skyriai, 16 straipsnių
2018	Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategijos įgyvendinimo 2020–2022 metų tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo	Siekama užtikrinti valstybės poreikius atitinkantį migracijos srautų valdymą. Skatinti grįžtamąją migraciją ir proporcingą, valstybės interesus atitinkantį užsienio šalių piliečių atvykimą, įgyvendinant pritraukimo, priėmimo, integracijos ir ryšio palaikymo politiką. Stiprinti Lietuvos gyventojų susietumą su šalimi ir gyvenamąją aplinką. Siekiant tiksliau atspindėti migracijos patirtį ir šalies pasiekimus Lietuvos viešojoje erdvėje, siūloma remti informavimo ir socialinės reklamos projektus, kuriais skleidžiama objektyvi informacija apie įvairių migracijos patirtį ir šalies pasiekimus.	2 skyriai
2019	Lietuvos Respublikos asmenų perkėlimo į Lietuvos Respubliką įstatymas	Nustato Lietuvos Respublikos piliečių, lietuvių kilmės asmenų, asmenų, pagal Lietuvos Respublikos pilietybės įstatymą turinčių teisę atkurti Lietuvos Respublikos pilietybę, jų šeimos narių ir kitų šiame įstatyme nurodytų asmenų perkėlimo iš humanitarinės krizės ištiktos užsienio valstybės ar jos dalies į Lietuvos Respubliką nuolat gyventi organizavimą, valstybės paramos jiems atvykti ir integruotis Lietuvos Respublikoje teikimą, perkeliamojo asmens statuso suteikimą ir panaikinimą, perkeliamųjų asmenų teises ir pareigas Lietuvos Respublikoje ir kitus su šių asmenų perkėlimu į Lietuvos Respubliką susijusius klausimus.	6 skyriai, 16 straipsnių
2020	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020 metų veiklos planas	Įgyvendinti Biudžeto lėšų panaudojimo prieglobsčio prašytojų, apgyvendintų Pabėgėlių priėmimo centre, priėmimo sąlygoms 2020 m. užtikrinti sutartį. Patvirtinti deklaraciją dėl Europos migracijos tinklo Nacionalinio informacijos centro 2021 metų veiklos bendrojo finansavimo ir pervesti lėšas. Finansuoti Migracijos informacijos centro veiklą	3 skyriai
Europos Sąjungos teisės aktai			
2006	Tarybos sprendimas dėl tarpusavio keitimosi informacija, susijusia su valstybių narių priemonėmis prieglobsčio ir imigracijos srityse, mechanizmo nustatymo	Sprendimu nustatomas tarpusavio keitimosi informacija, susijusia su valstybių narių priemonėmis prieglobsčio ir imigracijos srityse, kurios gali turėti didelį poveikį kelioms valstybėms ar visai Europos Sąjungai, mechanizmas.	7 straipsniai
2007	Lisabonos sutartis, iš dalies keičianti Europos Sąjungos sutartį ir Europos bendrijos steigimo sutartį	Pagal šią sutartį Europos Sąjunga savo piliečiams siūlo vidaus sienų neturinčią laisvės, saugumo ir teisingumo erdvę, kurioje laisvas asmenų judėjimas užtikrinamas kartu taikant atitinkamas išorės sienų kontrolės, prieglobsčio suteikimo, imigracijos ir nusikalstamumo prevencijos bei kovos su juo priemones.	313 straipsnių
2008	Tarybos sprendimas dėl Europos migracijos tinklo sukūrimo	Šiuo sprendimu sukuriamas Europos migracijos tinklas. Sprendimo tikslas patenkinti Bendrijos institucijų ir valstybių narių valdžios institucijų bei įstaigų informacijos apie migraciją ir prieglobstį poreikius teikiant naujausią, objektyvią, patikimą ir palyginamą informaciją apie migraciją ir prieglobstį, siekiant prisidėti prie politikos formavimo šiose srityse Europos Sąjungoje.	15 straipsnių

Data	Dokumento pavadinimas	Migracijos politika	Dokumento apimtis
2016	Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2016/1191, kuriuo skatinamas laisvas piliečių judėjimas supaprastinant tam tikrų viešųjų dokumentų pateikimo Europos Sąjungoje reikalavimus ir iš dalies keičiamas Reglamentas (ES) Nr. 1024/2012	Europos Sąjunga užsibrėžė tikslą puoselėti bei plėtoti laisvės, saugumo ir teisingumo erdvę be vidaus sienų, kurioje būtų užtikrintas laisvas asmenų judėjimas. Siekiant užtikrinti laisvą viešųjų dokumentų judėjimą Europos Sąjungoje ir tokiu būdu skatinti laisvą Europos Sąjungos piliečių judėjimą, Sąjunga priėmė konkrečias priemones, egzistuojantiems administraciniams reikalavimams, susijusiems su kitos valstybės narės valdžios institucijų išduotų tam tikrų viešųjų dokumentų pateikimu valstybėje narėje, supaprastinti.	6 skyriai, 27 straipsniai
2016	Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija	Pagal šią chartiją suteikiamos teisės: į prieglobstį garantuojama pagal 1951 m. liepos 28 d. Ženevos konvenciją ir 1967 m. sausio 31 d. Protokolą dėl pabėgėlių statuso bei Europos Sąjungos sutartį ir Sutartį dėl Europos Sąjungos veikimo; Judėjimo ir apsigyvenimo laisvė (kiekvienas Sąjungos pilietis turi teisę laisvai judėti ir apsigyventi valstybių narių teritorijoje).	7 dalys, 54 straipsniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus dokumentus.

Analizuojant lentelėje pateiktus teisės aktus istorinės raidos perspektyvoje (Lietuvos Respublikos 2004-2020; Europos Sąjungos 2006-2016), pastebima, kaip plėtėsi migracijos paslaugų spektras, siekiant užtikrinti laisvą asmenų judėjimą, spręsti globalizacijos bei politinių konfliktų problemas. Visa tai reikalavo ir aukštesnės darbuotojų kompetencijos, teikiant migracijos paslaugas, didinant jų prieinamumą.

Departamento veikla glaudžiai susijusi su Europos Sąjungos (toliau ES) teisės aktais. Visi Lietuvos Respublikos (toliau LR) teisės aktai turi būti pritaikyti prie ES teisės aktų, kadangi įgyvendinama bendra ES politika migracijos srityje. Viena iš pagrindinių teisinių kryptių yra laisvas asmenų judėjimas. Ši teisė, leidžianti migruoti iš vienos valstybės narės į kitą, yra esminis bendros vidaus rinkos elementas, kaip viena iš keturių pagrindinių ES laisvių, tiesiogiai įtvirtintas pirminėje ES teisėje – ES steigimo sutartyse su visais vėlesniais papildymais ir pakeitimais, kurios yra tiesiogiai taikomos visų valstybių narių teisinėse sistemose, taip pat plėtojamas bei detalizuojamas ES antrinės teisės aktuose (direktyvose, reglamentuose, ir t.t.) ir Teisingumo Teismo praktikoje (Taminskaitė, 2016). Departamentas, įgyvendindamas laisvo asmenų judėjimo ES principą, organizuoja dokumentų, patvirtinančių ES valstybės narės piliečių ir jų šeimos narių teisę laikinai ar nuolat gyventi LR, išdavimą teritoriniuose Departamento padaliniuose. Dar vienas svarbus dokumentas yra Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties, kuris nustato užsieniečių atvykimo ir išvykimo, buvimo ir gyvenimo, prieglobsčio ir laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje suteikimo, integracijos ir sprendimų dėl užsieniečių teisinės padėties apskundimo tvarką bei reglamentuoja kitus užsieniečių teisinės padėties LR klausimus. Šio įstatymo nuostatos suderintos su ES teisės aktu, nurodytų šio įstatymo priede, nuostatomis.

Šios krypties teisės aktai turi didelę svarbą ES ir šalies ekonomikai. Kartu su mažėjančiu gimstamumu imigraciją viršijantys emigracijos srautai buvo pagrindiniai veiksniai, lėmę, kad per pastaruosius dvidešimt metų darbo jėga Lietuvoje sumažėjo apie 15 proc. Ekonomikos pakilimo laikotarpiu trūkstant darbo jėgos ir jaučiant spaudimą darbo rinkoje, 2018 m. Lietuvoje buvo užfiksuotas didžiausias imigrantų skaičius po Nepriklausomybės atkūrimo (28,9 tūkst.) (Mociūnaitė, 2020, p. 115). Dėl laisvesnės imigracijos politikos per pastaruosius dvejus metus atvykstančiųjų iš Baltarusijos ir Ukrainos skaičius išaugo daugiau nei tris kartus. Tai lėmė poreikį

turėti darbuotojų, kurie moka ne vien kurią nors pagrindinę ES bendravimo užsienio kalbą, bet ir rusų kalbą.

Kai kuriuose teisės aktuose ir dokumentuose užsimenama apie teikiamų paslaugų kokybę, jos vertinimą, vienuose aktualizuojama stipriau, kituose dėmesys nujaučiamas. Migracijos paslaugų kokybę aktualizuojantys teisės aktai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Migracijos paslaugų kokybę aktualizuojantys teisės aktai

Data	Dokumento pavadinimas	Paslaugų kokybės aspektai	Paslaugų kokybės vertinimas
2012	Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo	Antrasis programos tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą. Gerinti paslaugų kokybę taikant subsidiarumo principą. Nustatyti viešųjų paslaugų kokybės standartus ir optimizuoti teikiamų paslaugų apimtį. <i>Užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą.</i> Gerinti asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose kokybę ir didinti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei. Plėsti elektroninių paslaugų teikimą ir didinti jų prieinamumą, centralizuoti paslaugų teikimą, užtikrinti asmenų aptarnavimo kokybę – taikyti vieno langelio principą.	Programos įgyvendinimą koordinuoja Vidaus reikalų ministerija. Programos įgyvendinimo priežiūrą atlieka vidaus reikalų ministro sudarytas Programos įgyvendinimo stebėsenos komitetas.
2014	Dėl Lietuvos migracijos politikos gairių patvirtinimo	Atrankos principas: migracijos politika vykdoma taip, kad valstybėje veiksmingai būtų užtikrinta kiekybinė ir kokybinė migracijos srautų ir darbo rinkos poreikių atitiktis. Patrauklumo principas: mažinti našta institucijoms bei užsieniečiams; tobulinti migracijos procedūras. Lietuvos prieglobsčio sistema, turi būti toliau tobulinama, kad užtikrintų kokybiškas ir veiksmingas prieglobsčio procedūras.	Migracijos politikos įgyvendinimo stebėsenos pagrindas – nuolatinis statistinės informacijos apie migracijos procesus rinkimas, apdorojimas, apibendrinimas ir viešinimas, migracijos procesų analizė ir vertinimas. Migracijos procesų stebėseną koordinuoja ir šiuos procesus analizuoja Vidaus reikalų ministerija.
2017	Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimo Nr. 875 „Dėl Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių ir prašymo, skundo ar kito kreipimosi priėmimo faktą patvirtinančio dokumento formos patvirtinimo“ pakeitimo	Prašymų ir skundų nagrinėjimo ir asmenų aptarnavimo viešojo administravimo subjektuose taisyklės reglamentuoja prašymų ir skundų nagrinėjimą ir asmenų aptarnavimą viešojo administravimo subjektuose. <i>Institucija privalo kasmet atlikti asmenų aptarnavimo kokybės vertinimą pagal anoniminių asmenų apklausų rezultatus arba pasirinktus objektyvaus pobūdžio kriterijus.</i>	Institucijos vadovas turi užtikrinti, kad institucijos interneto svetainėje būtų paskelbta Taisyklių VI skyriuje nurodyto vieno langelio asmenų aptarnavimo padalinio buvimo vieta, darbo laikas, kontaktai, kita reikiama informacija arba valstybės tarnautojo ar darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį, atsakingo už asmenų aptarnavimą, pareigos, vardas ir pavardė, darbo laikas, kontaktai, kita, institucijos nuomone, svarbi informacija, susijusi su asmenų aptarnavimu.

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Data	Dokumento pavadinimas	Paslaugų kokybės aspektai	Paslaugų kokybės vertinimas
2018	Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategijos įgyvendinimo 2020–2022 metų tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo	Plano uždavinys - skatinti grįžtamąją migraciją ir proporcingą, valstybės interesus atitinkantį užsienio šalių piliečių atvykimą, įgyvendinant pritraukimo, priėmimo, integracijos ir ryšio palaikymo politiką. Plėsti Migracijos informacijos centro teikiamas paslaugas, užtikrinant, kad aktuali informacija ir konsultacijos būtų teikiamos anglų ir rusų kalbomis. Siūloma geriau informuoti grįžtančius iš užsienio šalių į Lietuvą apie teikiamas paslaugas konsultuojant vieno langelio principu.	Plano įgyvendinimo stebėseną migracijos srityje vykdo Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija.
2020	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020 metų veiklos planas	Plano uždavinys: užtikrinti migracijos politikos formavimą, įgyvendinimą ir kontrolę. Numatytos priemonės plano įgyvendinimui dėl prieglobsčio prašytojų apgyvendinimo, Europos migracijos tinklo Nacionalinio informacijos centro bei Migracijos informacijos centro „Renkuosi Lietuvą“ pertvarkymo.	Priemonės koordinuoja pagal kompetenciją Vidaus reikalų ministerijos administracijos padalinių vadovai
2020	Klientų aptarnavimo migracijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos tvarkos aprašas	Numatomos Migracijos departamento teikiamos paslaugos. Kaip vykdomas klientų aptarnavimas, vizito rezervacija ir atšaukimas.	Konsultacijos klientams teikiamos Migracijos departamento skambučių centro telefonu 8 707 67000 (skambinant iš užsienio tel. +370 5 271 7112), elektroniniu paštu info@migracija.gov.lt ir Migracijos departamento socialinio tinklo <i>Facebook</i> svetainės paskyroje. Laisvos formos prašymai ir skundai gali būti teikiami apraše nurodytais adresais arba elektroniniu paštu info@migracija.gov.lt . Skundai gali būti teikiami ir elektroniniu paštu skundai@migracija.gov.lt .

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus dokumentus.

Analizuojant šiuos teisės aktus, galima pastebėti, kad dokumentuose išvelgiama **sistemine migracijos paslaugų kokybės nauda**: per kokybiškas migracijos paslaugas siekiama didinti LR piliečių sugrįžimą, užsieniečių atvykimą, judumą. Gerinant paslaugų prieinamumą ir kokybę apskritai, mažinama administracinė našta LR ir užsienio įstaigoms, o tai jau indėlis į LR ekonomikos gerinimą. Paslaugų kokybės aspektų skiltyje matyti dėmesys paslaugų srautų periodiškai analizei, paslaugų poreikio analizei. Taip pat matomos pastangos stebėti ir tobulinti paslaugų sistemą, ypatingą dėmesį skiriant jų prieinamumui didinti.

Nuolatinis paslaugų kokybės vertinimas išvelgiamas pagal dokumento paskirtį visuose teisės aktuose: vienuose reglamentuojant vertinimo atlikimo metodus (procesų analizė, stebėjimas, vertinimas), kituose nurodant už stebėjimą, vertinimą, koordinavimą atsakingas įstaigas (centrinės valdžios), grįžtamąjį ryšį iš klientų užtikrinančius kanalus. Kaip teritoriniai padaliniai turėtų dalyvauti jiems tenkančių klientų aptarnavimo kokybės nuodugnesniame stebėjime ir vertinime, dokumentuose neminima. Migracijos procesams stebėti ir vertinti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras patvirtina migracijos procesų stebėsenos kriterijų sąrašą pagal atskiras migracijos

politikos krypčių sritis. Paskutinė Lietuvos migracijos politikos krypčių įgyvendinimo ir migracijos procesų stebėsenos ataskaita parengta 2019 metais.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, 2019 metų pabaigoje programos „Kurk Lietuvai“ projektų vadovė Aušrinė Kapočienė Migracijos departamente analizavo klientų aptarnavimo kokybę bei pateikė pasiūlymus dėl klientų aptarnavimo kokybės standarto diegimo šioje institucijoje. Tačiau kol kas atlikto tyrimo rezultatai ir siūlomas klientų aptarnavimo kokybės standartas Departamento svetainėje nėra paskelbtas, duomenys galima rasti tik „Kurk Lietuvai“ svetainėje. Atsižvelgiant į šio darbo temą, vertinga aptarti šį standartą (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

Klientų aptarnavimo Migracijos departamente standarto analizė

Aptarnavimo ir kokybės aspektas	Standarto kriterijai
Aptarnavimo principai	Standarte išdėstytos asmenų aptarnavimo nuostatos grindžiamos 9 pagrindiniais principais: pagarba, teisingumas, objektyvumas, nešališkumas ir efektyvumas, reprezentatyvi apranga ir elgesys, nuoširdus dėmesys, išsami ir patikima informacija, profesionalumas, įsipareigojimų vykdymas, racionalus laiko naudojimas, iniciatyva.
Aptarnavimo aplinka	Skatinama laikyti švarią ir tvarkingą aplinką dėl fizinio ir psichologinio komforto, kad klientams ir darbuotojams būtų malonu apsilankyti ir dirbti.
Darbo vieta	Turi būti švari ir tvarkinga. Negalima darbo metu užsiimti asmeninių reikalų tvarkymu.
Darbuotojo išvaizda	Darbuotojas turi atrodyti tvarkingai ir švariai. Aprašoma dalykinio stiliaus apranga, kurią turi dėvėti darbuotojai.
Informacijos konfidencialumas	Informacija turi būti saugoma taip, kaip aprašyta teisės aktuose. Turi būti laikomasi asmens duomenų saugos.
Racionaliai naudojamas laikas	Turi būti laikomasi darbo grafiko, punktualumo, sprendimai priimami nustatytais terminais. Akcentuojamas gebėjimas planuoti savo darbo veiklą, nusistatyti prioritetus, laikytis nustatytos darbotvarkės, rasti efektyviausius laiką taupančius užduočių atlikimo būdus.
Įstaigos įvaizdžio kūrimas	Darbuotojai raginami pagarbiai ir pozityviai bendrauti. Kurti organizacijos įvaizdį reikia ne tik kalbant, bet ir atliekant veiksmus.
Bendravimo procesas	Pateikiamos rekomendacijos, kaip reikia pradėti ir baigti pokalbį, išsiaiškinti tikslą ir pateikti informaciją. Pateikiamos bendravimo taisyklės gyvai, telefonu, el. paštu. Pateikiami laiško rašymo, bendravimo su žiniasklaida pavyzdžiai.
Sudėtingos situacijos	Rekomenduojama, kaip priimti ir atsakyti į pretenzijas ir skundus. Taip pat numatytas rekomendacinis elgesys pastebėjus savo ar kliento klaidas, problemų sprendimas esant techniniams nesklandumams.
Konfliktų valdymas	Pateikiami konfliktą skatinančių ir mažinančių frazių pavyzdžiai. Bendravimo taisyklės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kapočienė, 2019.

Įvertinus Klientų aptarnavimo Migracijos departamente standarto analizę, pastebima, kad standarte pateiktos elgesio normos, kurių reikia laikytis aptarnaujant klientus. Taip pat „<...> tikimasi, kad darbuotojams laikantis standarte aprašytų principų, elgesio taisyklių ir normų, bus užtikrinta aukšta klientų aptarnavimo kokybė Migracijos departamente, gerės Migracijos departamento reputacija ir didės klientų pasitikėjimas šia institucija“ (Kapočienė, 2019). Šiame standarte pateikiamas tikslas padėti formuoti bendrą klientų aptarnavimo kultūrą Migracijos departamente. Šį standartą gali pritaikyti bet kuri įstaiga/organizacija, atsižvelgiant į pagrindinių elgesio taisyklių ir normų universalumą. Kita vertus, sudėtinga spręsti, kaip būtų matuojamas, vertinamas tokio standarto laikymasis. Standartas savo turiniu orientuotas į paslaugas teikiančius darbuotojus, jis tikrai prisidėtų prie paslaugų kokybės kultūros institucijoje ir jos padaliniuose plėtojimo, ypač vertingas naujai atėjusiems darbuotojams. Taip pat iš šio standarto nesimato, kaip išsiaiškinami klientų lūkesčiai, kaip dalinamasi patirtimi dirbant su vis platesniu klientų iš įvairių šalių srautu, nes minimos tik pretenzijos ir skundai.

Apibendrinant galima teigti, kad migracijos politiką aktualizuojantys Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktai bei dokumentai numato kokybišką paslaugų teikimą, jų stebėjimo ir vertinimo periodiškumą, nuolatinio tobulinimo būtinybę, mato migracijos paslaugų kokybę kaip šalies ekonominį veiksnį, šalies patrauklumo požymį. Kita vertus, rekomenduotas taikyti Klientų aptarnavimo standartas nepakankamai arba siaurai taikomas Departamente, nors ir sukurtas dalyvaujant Departamento vadovybei. Taip pat jame pasigendama aiškumo, kaip ir kas tikrintų standarto laikymąsi, kokie rodikliai numatyti. Tiek minėtame standarte, tiek teisės aktuose, aktualizuojančiuose migracijos paslaugų kokybės siekį ir kokybės vertinimą, nesimato, kaip į tai įtraukiami Departamento padaliniai, paslaugas teikiantys darbuotojai.

3.1.2. Migracijos politikos įgyvendinimas per migracijos paslaugas, jų tipai

Migracijos politikai įgyvendinti teikiamos įvairios administracinė paslaugos, skirtos Lietuvos piliečiams, užsieniečiams bei ūkio subjektams. Jas teikia tik Migracijos departamentas. Migracijos paslaugos ir jų tipai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

Migracijos departamento teikiamos paslaugos

Paslaugų rūšys	Asmens be pilietybės kelionės dokumento išdavimas, keitimas			
	Asmens tapatybės kortelės, LR paso išdavimas, keitimas			
	Daugkartinės nacionalinės vizos išdavimas			
	Laikinojo pažymėjimo išdavimas			
	Leidimo laikinai gyventi LR išdavimas, keitimas			
	Lietuvių kilmę patvirtinančio pažymėjimo išdavimas			
	LR ilgalaikio gyventojų leidimo gyventi ES išdavimas, keitimas			
	LR pilietybės atsisakymas, atkūrimas, grąžinimas, įgijimas supaprastinta tvarka			
	Pabėgėlio kelionės dokumento išdavimas			
	Prieglobsčio suteikimas (nesuteikimas) ir leidimo nuolat / laikinai gyventi išdavimas			
	Prašymų dėl LR pilietybės suteikimo priėmimas			
	Prašymų leisti prisiekti LR nagrinėjimas			
	Sąjungos piliečio šeimos nario leidimo laikinai / nuolat gyventi šalyje kortelės išdavimas			
	Teisės laikinai / nuolat gyventi LR pažymėjimo išdavimas, keitimas			
	Teisę atkurti LR pilietybę patvirtinančio pažymėjimo išdavimas			
	Užsieniečio paso užsienio valstybės piliečiui išdavimas, keitimas			
	Vaikų LR pilietybės įgijimas arba LR pilietybės turėjimo fakto konstatavimas			
	Šengeno vizos galiojimo laiko pratęsimas			
	Asmenų informavimas ir konsultavimas			
	Asmenų skundų dėl Migracijos departamento prie LR VRM veiksmų, neveikimo ar priimtų administracinių sprendimų nagrinėjimas			
Elektroninės paslaugos	Užsieniečiams	Piliečiams LR pilietybės klausimais; Gauti informaciją apie dokumento galiojimo pabaigą; Peržiūrėti turimus arba gaminamus dokumentus.	Ūkio subjektams Pateikti prašymą įtraukti į patvirtintų įmonių sąrašą; Pranešti apie pasikeitimus užsieniečio duomenis.	Kita Noriu pateikti tarpininkavimo raštą: dėl nacionalinės vizos; dėl Šengeno vizos; dėl leidimo laikinai gyventi išdavimo/keitimo; tarpininkavimo raštas darbdaviui arba darbo funkcijai pakeisti.
	Prašymų formos			
	El. prašymas išduoti vizą			
	El. vizito registracija			

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Valstybės rinkliavos sąrašas	Pasas, ATK, tarnybinis pasas
	LR pilietybė
	Asmens dokumentai
	Leidimai gyventi
	E. rezidento statusas
	Vizos
	Pakeisti darbdavį arba darbo funkciją pas tą patį darbdavį
	Įtraukti į patvirtintų įmonių sąrašą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Migracijos departamento svetaine (<https://migracija.lrv.lt/lt/paslaugos>).

Didžioji dalis Departamento paslaugų teikiamos elektroniniu būdu, taip pat surenkama valstybės rinkliava už numatytų paslaugų teikimą. ES struktūriniai fondai padeda finansuoti programas, susijusias su elektroninių paslaugų kūrimu bei viešųjų ir administracinių paslaugų skaitmeninimu. MIGRIS platformos kūrimas buvo finansuotas iš ES lėšų. Ši elektroninių paslaugų platforma pagreitino migracijos procesus, sumažino popierinių dokumentų srautą. Atsižvelgiant, kad tai yra naujas technologinis produktas ir jis yra dar tobulinamas, negalima objektyviai įvertinti visų dabar esamų ir būsimų galimybių. Nuo Lietuvos nepriklausomybės laikų įvyko daug technologinių pokyčių verslo bei viešojo sektoriaus srityse, jie pakeitė daugelį dalykų, kuriuos dabartinė jaunoji karta sunkiai įsivaizduoja. Pavyzdžiui, įvairios popierinės kartotekos, popierinės bylos dabar - duomenų registrai, el. bylos; asmens dokumentų, tokių kaip pasas, evoliucija; nebereikia daugybės popierinių pažymų, nes visi duomenys yra registruose; banko paslaugos, kuriomis galima pasinaudoti iš bet kurios vietos, ir kt. Išvardyti pokyčiai yra moderni šiuolaikinė Migracijos departamento veikla.

Naujų technologijų srityje pirmauja Estija. „Estija greičiau nei bet kuri kita šalis įgyvendino „GaaP³¹“ viziją. Nuo 1999 m. jos vyriausybė sukūrė tris platformos koncepcijas „sluoksnius“: registrų sistemą ir keitimąsi duomenimis, leidžiančius departamentams ir agentūroms keistis duomenimis („X-Road³²“); skaitmeninio ir mobiliojo atpažinimo (eID) sistemą, kuria naudojasi daugiau kaip 90 procentų gyventojų; prieinamas aptarnavimo sluoksnis per įvairius portalus (iš kurių didžiausias yra oficialus valstybinis portalas eesti.ee.). Piliečiai, specialistai ir įmonės plačiai naudojasi šių sluoksnių skaitmeninėmis paslaugomis, bendraujant ir sudarant sandorius tiek su viešuoju, tiek su privačiuoju sektoriumi, daugelį metų pelnę Estijos kaip e. vyriausybės lyderio reputaciją“ (Margetts and Naumann, 2017). Kitų ES valstybių technologijų naudojimas skiriasi, priklausomai nuo šalies prioritetų (pvz., Italija tik dabar pradėjo išduoti elektronines asmens tapatybės korteles, dauguma šios šalies gyventojų turi popierines asmens tapatybės korteles/knygeles (Regione Emilia Romagna..., 2021)).

Departamentas kiekvienais metais suteikia daug paslaugų, pastebimas paslaugų skaičiaus augimas. *Atsižvelgiant į tai, kad Departamento už praėjusius kalendorinius metus metraščiai, kuriuose yra viešai prieinama statistinė informacija, dažniausiai skelbiami kiekvienais metais gegužės mėnesį, duomenų analizei pasirinkti metraščiai už 2017-2019 metus.* Suteiktų paslaugų statistika pateikta 10 lentelėje.

³¹ Angl. Government as a Platform (GaaP) – liet. Vyriausybė kaip Platforma. Šaltinis: Margetts and Naumann (2017).

³² „X-tee“ yra duomenų mainų sluoksnis, naudojamas Estijoje. Iki 2018 m. Jis buvo pavadintas „X-Road“ angliškai. Tačiau nuo 2018 m. „X-Road“ naudojamas tik kalbant apie technologiją, kurią kartu su MTŪ „Nordic Institute for Interoperability Solutions“ sukūrė Estija ir Suomija. Estų „X-tee“ angliškai dabar dar vadinama „X-tee“. Šaltinis: oficiali Estijos Respublikos svetainė (<https://www.ria.ee/en/state-information-system/x-tee.html>).

Migracijos departamento suteiktos paslaugos 2017–2019 m.

Paslauga	2017	2018	2019
Išduota asmens tapatybės kortelių	265 826	289 544	268 405
Išduota pasų	261 901	308 629	345 852
Išduota laikinų pažymėjimų gyventi LR	1 143	1 217	1 290
Sąjungos piliečio šeimos nariams išduotų ES leidimo laikinai gyventi kortelių	276	226	230
Išduota nuolatinių pažymėjimų gyventi LR	304	297	630
Sąjungos piliečio šeimos nariams išduotų ES leidimo nuolat gyventi kortelių	17	19	29
Išduotų trumpalaikių vizų	407 516	349 714	354 493
Išduotų ilgalaikių vizų	28 682	46 127	48 790
Panaikintų ir atšauktų užsieniečiams vizų	6 808	7 984	8 600
Sprendimų dėl Šengeno vizos galiojimo pratęsimo	60	48	25
LR atstovaujančių Šengeno valstybių vizų tarnybų konsultacijų su LR dėl vizos išdavimo	1 384	1 262	1 733
Supaprastinto tranzito dokumento išdavimas Rusijos Federacijos piliečiams	14 574	13 174	16 146
Supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumento išdavimas Rusijos Federacijos piliečiams	230 229	231 194	225 909
Išduota leidimų laikinai gyventi	11 951	16 106	29 022
Pakeista leidimų laikinai gyventi	7 422	6 725	9 014
Panaikinta leidimų laikinai gyventi	2 869	3 988	5 640
Išduota leidimų nuolat gyventi	980	633	903
Pakeista leidimų nuolat gyventi	2 906	4 339	3 181
Užsieniečiams išduotų kelionės dokumentų	779	521	650
Užsieniečiams išduotų užsieniečio pasų	34	36	31
Užsieniečių, kuriems suteiktas pabėgėlio statusas LR	280	136	79
Užsieniečių, kuriems neleista įvažiuoti į LR	5 181	5 198	6 087
LR pilietybės įgijimas	34 402	32 635	31 384
Asmenų, kuriems LR pilietybė suteikta supaprastinta tvarka	122	125	135
Asmenų, kuriems gražinta LR pilietybė	18	13	19
Asmenų, prisiekusių LR	230	234	241
Asmenų, atkūrusių LR pilietybę	2 378	1 877	2 248
Asmenų, netekusių LR pilietybės	760	1 003	1 117
Iš viso:	1 289 032	1 323 004	1 361 883

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2017, 2018, 2019 metų migracijos metraščiais.

Remiantis šia suteiktų paslaugų statistika, analizuojamų trijų metų laikotarpių, stebimas 2019 m. didesnis suteiktų paslaugų skaičius. Įtaką tam galėjo turėti elektroninių paslaugų sistemos MIGRIS diegimas, nes klientai galėjo paprasčiau ir greičiau pasiekti norimas paslaugas.

Kai kurios paslaugos 2019 m. buvo suteiktos mažiau kartų nei 2017 m., t. y. mažiau išduota ES leidimo laikinai gyventi kortelių, trumpalaikių vizų bei jų galiojimo pratęsimo, leidimų nuolat gyventi, kelionės dokumentų, užsieniečiams, kuriems suteiktas pabėgėlio statusas Lietuvoje, LR pilietybės įgijimo ir asmenų, atkūrusių LR pilietybę, dokumentų. Tačiau šių suteiktų paslaugų skaičiai nesiskiria kartais, jie yra šiek tiek mažesni nei 2019 m.

Žvelgiant į rodiklius galima pastebėti, kad daugiausiai atliekama šių paslaugų: asmens tapatybės kortelių bei pasų, ilgalaikių vizų, leidimų laikinai gyventi išdavimas, tranzito dokumentų Rusijos Federacijos piliečiams išdavimas, LR pilietybės įgijimas. Pagal šiuos rodiklius galima nustatyti, kad Migracijos departamento administracinėmis paslaugomis naudojasi tiek Lietuvos piliečiai, tiek ir užsieniečiai. Stebimas bendras aptarnaujamų užsieniečių skaičiaus didėjimas, kai kuriose apskrityse skiriasi tūkstančiais. Didžiausias klientų aptarnavimo krūvis matomas Vilniaus, Klaipėdos, Kauno bei Šiaulių apskrityse. Deklaravusių savo gyvenamąją vietą pagal savivaldybes užsieniečių skaičiaus pokytis pateiktas 11 lentelėje.

Užsieniečių, deklaravusių savo gyvenamąją vietą Lietuvos Respublikoje, skaičius pagal savivaldybes

Apskritis	2017	2018	2019
Alytaus	1 101	1 212	1 375
Kauno	5 171	6 356	8 619
Klaipėdos	6 211	7 542	9 802
Marijampolės	568	730	1 015
Panevėžio	952	1 104	1 343
Šiaulių	4 987	6 392	8 616
Tauragės	286	312	364
Telšių	631	794	1 116
Utenos	2 689	2 770	3 064
Vilniaus	21 788	24 458	29 358

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2017, 2018, 2019 metų migracijos metraščiais.

Reikia pažymėti, kad tikrovėje informacija gali skirtis, nes užsienietis, nedeklaravęs savo gyvenamosios vietos, į šiuos rodiklius nepatenka. Taip pat metraščiuose pateikti rodikliai apie užsieniečius pagal savivaldybes buvo aktualūs iki 2019 m. liepos 1 d. (miestų ir rajonų migracijos padaliniai priklausė Policijos komisariatams ir apskričių teritorijos buvo suskirstytos pagal teismų sistemos pavaldumą, pvz., Raseiniai priskirti Šiauliams, o Kelmė priklausė Telšiams). Galima daryti prielaidą, kad naujame 2020 metų metraštyje (kaip jau buvo minėta anksčiau, naujas metraštis bus paskelbtas 2021 m. gegužės pabaigoje) informacija bus platesnė bei tikslesnė.

Aktuali būty ir teikiamų paslaugų statistika pagal teritorinius padalinius, tačiau tokia informacija viešai neskelbiama. Naujausiais duomenimis, nuo 2021 m. gegužės 3 d. pasikeitė Departamento struktūra. Departamentas, siekdamas optimizuoti vidaus valdymo ir teikiamų viešųjų paslaugų procesus, atnaujino teritorinių skyrių struktūrą – *vietoje buvusių dešimties teritorinių skyrių liko devyni.* „Perskirstėme kai kurių klientų aptarnavimo centrų priklausomybę departamento administracijos padaliniams, todėl kai kuriuose miestuose mūsų klientai pastebės pasikeitusius centrų pavadinimus. Jokių neigiamų pokyčių klientai nepajus, – sako Migracijos departamento direktorė Evelina Gudzinskaitė. – Skyrių veikla optimizuojama įvertinus klientų srautus apskrityse, rajonuose ir didžiuosiuose miestuose. Pakeitus atskirų aptarnavimo centrų administracinę priklausomybę, bus racionaliau naudojami žmogiškieji ištekliai, geriau užtikrinta departamento veiklos kokybė.“ (Migracijos departamentas...Keičiasi dalis..., 2021). *Iš pateiktos informacijos galima spėti, kad apie teritorinių padalinių teikiamas paslaugas bei klientų srautus informacija yra renkama bei analizuojama, siekiant tolygiai paskirstyti turimus išteklius.*

Didelę reikšmę migracijos paslaugoms turi naujos technologijos, kurios sparčiai keičiasi ir siūlo visokias naujoves. Prie technologinių naujovių Migracijos departamente galima priskirti asmens dokumentų išdavimą (pvz., pasai, asmens tapatybės kortelės, leidimai gyventi ir kt.). Lietuvos Respublikos piliečių pasai ir asmens tapatybės kortelės jau dabar gaminamos su biometriniiais duomenimis, yra labiau apsaugotos nuo galimos klastotės (iki 2008 metų asmens tapatybės kortelės nebuvo gaminamos, o pasuose nuotraukos buvo klijuojamos ir dalis įrašų buvo rašomi rankiniu būdu). Jau dabar yra galimybė gauti asmens dokumentą skubos tvarka per 1 darbo dieną, o gyvenantiems Vilniuje galima gauti pagamintą dokumentą tą pačią dieną. Pati reikšmingiausia

naujovė teikiamoms migracijos paslaugoms tai elektroninių paslaugų sistema MIGRIS, kurios nauda ir teikiamos galimybės akivaizdžios.

Apibendrinant galima teigti, kad teikiamų migracijos paslaugų spektras labai platus, apimantis tiek LR piliečių, tiek užsieniečių klientų aptarnavimą. Stebima tendencija teikiamų paslaugų augimo, tai galimai susiję su elektroninių paslaugų sistemos MIGRIS diegimu bei Lietuvos politikos skatinimu pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojų, investuotojų ir skatinti lietuvių kilmės asmenų grįžimą į Lietuvą.

3.1.3. Migracijos paslaugas teikiančios institucijos Lietuvos Respublikoje ir jų dalyvavimas migracijos paslaugų kokybės valdyme

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą pasikeitė darbo rinkos poreikiai, smarkiai padidėjo emigracijos ir imigracijos srautai, atsirado poreikis efektyviau teikti ir valdyti migracijos paslaugas. Dzemydienė ir kt. (2016, p. 25) atkreipė dėmesį į tai, kad „Valstybės, siekdamos našaus, veiksmingo, skaidraus valdymo ir efektyvaus viešojo administravimo, pasitelkia šiuolaikines informacinių bei komunikacinių technologijų galimybes ir taiko jas pažangiems valstybės valdymo būdams kurti ir modernizuoti“.

2019 m. liepos 1 d., pertvarkius migracijos procesų valdymo sistemą, Migracijos departamentas tampa pagrindine migracijos paslaugas teikiančia įstaiga Lietuvos Respublikoje. Pertvarkos metu buvo konsoliduoti trijų valstybės įstaigų (Migracijos departamento, Policijos departamento ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos) resursai ir funkcijos, pakeistos teisės aktų nuostatos. Migracijos departamento pavaldumui perduoti apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų migracijos skyriai (valdyba). Valstybės sienos apsaugos tarnyba tampa atsakinga už nelegalios migracijos prevenciją ir užsieniečių kontrolę Lietuvos Respublikoje (Migracijos metraštis 2019). Elektroninių migracijos paslaugų sistema MIGRIS pradėjo veikti 2019 m. spalio mėnesį. Šios naujos sistemos galimybės leido perkelti visas teikiamas migracijos paslaugas į elektroninę erdvę, supaprastino administracines procedūras, sumažino išteklių naudojimą (žmogiškųjų, materialų ir kt.), suteikė paslaugos gavėjams galimybę planuoti laiką ir vizitą bei sudarė sąlygas paslaugų prieinamumui, atitinkančiam šiuolaikinius poreikius. *Visų aukščiau išvardytų pokyčių tikslas – gerinti teikiamų migracijos paslaugų kokybę.*

Teikiant migracijos paslaugas procese dalyvauja tokios institucijos: Užsienio reikalų ministerija su konsulinėmis įstaigomis bei diplomatinėmis atstovybėmis, Valstybės sienos apsaugos tarnyba su Pasienio kontrolės punktais, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija su Užimtumo tarnyba, Pabėgėlių priėmimo centras ir Vidaus reikalų ministerija, kuriai pavaldus yra Migracijos departamentas. Pagal Lietuvos Respublikos migracijos politikos gaires (Dėl Lietuvos..., 2014): **Vidaus reikalų ministerija** yra atsakinga už valstybės politiką migracijos srityje, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą; **Socialinės apsaugos ir darbo ministerija** atsakinga už darbo politikos sritį, užsieniečių įsidarbinimo, darbo Lietuvoje, socialinių garantijų užtikrinimo ir užsieniečių socialinės integracijos politikos formavimo klausimus; **Užsienio reikalų ministerija** atsakinga už vizų, taip pat užsienio lietuvių ryšių su Lietuva stiprinimo politikos sritis; **Valstybės sienos apsaugos tarnyba** yra atsakinga už neteisėtos migracijos prevenciją ir kontrolę visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje, sulaikytų užsieniečių ir prieglobsčio prašytojų laikiną apgyvendinimą; priima sprendimus dėl užsieniečių išsiuntimo, grąžinimo ar įpareigojimo išvykti ir kontroliuoja šių sprendimų įvykdymą; **Užimtumo tarnyba** prie Lietuvos Respublikos socialinės

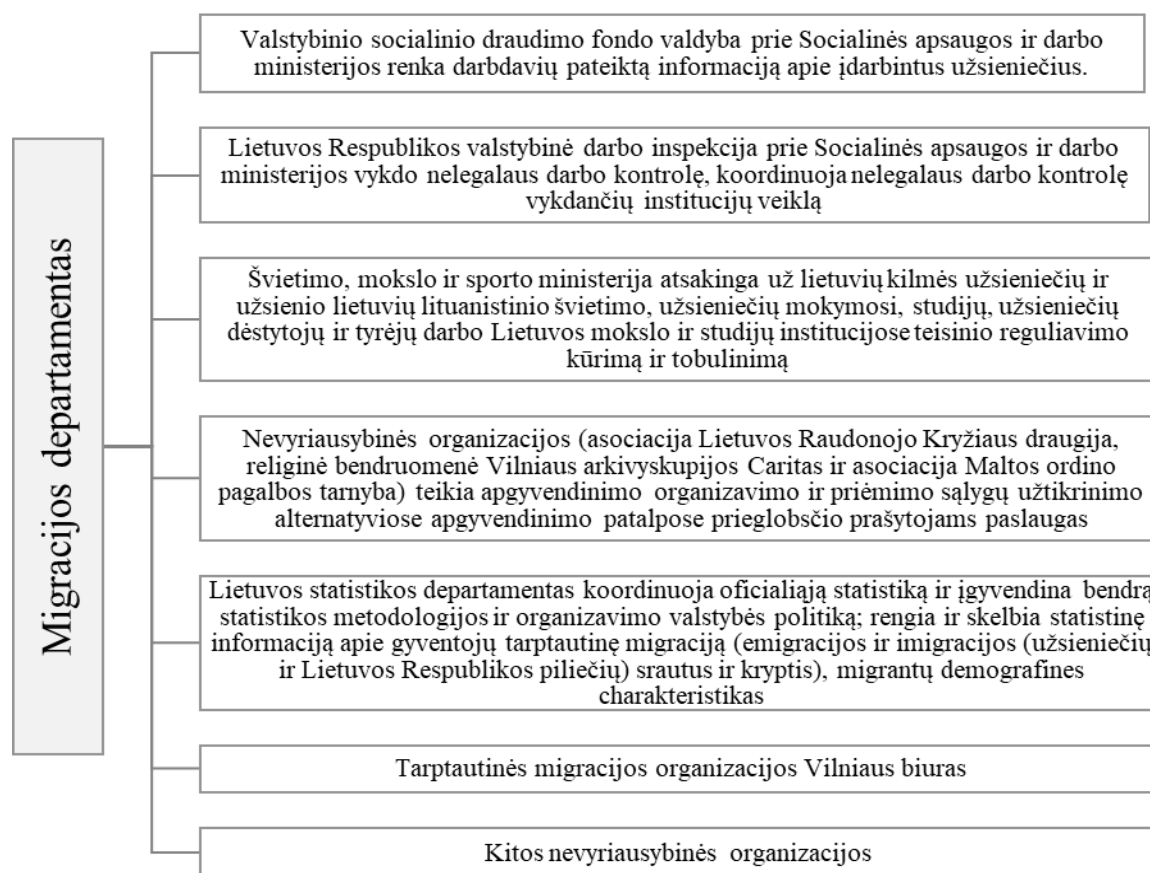
apsaugos ir darbo ministerijos įgyvendina užimtumo rėmimo politiką, išduoda užsieniečiams leidimus dirbti; **Pabėgėlių priėmimo centras** teikia socialines paslaugas, apgyvendinimą ir paramą integruotis užsieniečiams, kuriems suteiktas prieglobstis Lietuvos Respublikoje, užsieniečiams, perkeltiems į Lietuvos Respublikos teritoriją bendradarbiaujant su kitomis ES valstybėmis narėmis, trečiosiomis valstybėmis, ES institucijomis ar tarptautinėmis organizacijomis, nelydimiems nepilnamečiams užsieniečiams ir kt. *Migracijos procesų valdymo struktūra* pateikta 14 paveiksle, kuriame pateikiamos suinteresuotos valstybinės institucijos ir jų atliekamos funkcijos teikiant migracijos paslaugas. *Mėlyna spalva išskirtos* funkcijos bei institucija, kurios nebeaktualios nuo 2019 m. liepos 1 d., persikirsčius įstaigų pavaldumą bei funkcijas. *Žalia spalva išskirtos* funkcijos, kurios buvo suteiktos po liepos 1 dienos. Migracijos procesų valdymo struktūroje matomos pagrindinės institucijos, kurios bendradarbiauja teikdamos migracijos paslaugas.



13 pav. Migracijos procesų valdymo struktūra Lietuvos Respublikoje ir jos pokyčiai 2017–2019 m. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2017, 2018, 2019 m. migracijos metraščiais. **Pastaba.** Šiame pav. yra santrumpų: **STD** – supaprastinto tranzito dokumentas, **STGD** – supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumentas.

Analizuojant valdymo struktūrą, nuo 2019 m. liepos 1 d. nebelieka Policijos departamento migracijos padalinių, kurie prijungiami prie Migracijos departamento. Policija ir toliau liko atsakinga už viešosios tvarkos priežiūrą, užsieniečių keliamos grėsmės viešajai tvarkai ir visuomenei vertinimą ir kartu su Valstybės sienos apsaugos tarnyba – už Rusijos Federacijos piliečių vykimo iš Rusijos Federacijos teritorijos į Rusijos Federacijos Kaliningrado sritį ir atgal per Lietuvos Respublikos teritoriją kontrolę (Dėl Lietuvos...gairių..., 2014). Pastebima, kad nuo 2019 m. panaikinamos tik kelios funkcijos struktūroje, tačiau atsiranda pakeitimų ir įvedamos naujos funkcijos. Šie pokyčiai įgyvendinti siekiant gerinti paslaugų kokybę teikiant migracijos paslaugas bei atsižvelgta į vis didėjančius klientų lūkesčius, ekonominę šalies padėtį, verslo poreikius ir kitus veiksnius.

Taip pat migracijos politikos formavimo procese dalyvauja ir kitos institucijos, kurios prisideda prie teikiamų migracijos paslaugų bei aktyviai bendradarbiaudamos formuoja bendrą Lietuvos ir Migracijos departamento įvaizdį migracijos politikos srityje (žr. 14 pav.).



14 pav. Migracijos procese dalyvaujančios institucijos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. sausio 22 d. nutarimu Nr. 79 „Dėl Lietuvos migracijos politikos gairių patvirtinimo“.

Teikiant plataus spektro migracijos paslaugas, stebimas didelis kiekis institucijų dalyvaujančių šiame procese. Neabejotinas kiekvienos institucijos indėlis (bendradarbiavimas, konsultavimas, informacijos teikimas ir kt.), teikiant kokybiškas migracijos paslaugas.

Kaip jau buvo minėta šio skyriaus pradžioje, perskirstytas teritorinių migracijos padalinių pavaldumas bei prijungimas prie Migracijos departamento bei funkcijų pasiskirstymas yra **didelis iššūkis**, kuris dar **nėra visiškai įgyvendintas**. Pirmenybė buvo teikiama teisės aktų pakeitimui ir MIGRIS sistemos diegimui, kuriems buvo ruošiamasi iš anksto. Pokyčio įgyvendinimo etape

Migracijos departamentas nuosekliai vykdo numatytus projektus ir programas, pasinaudodamas ES parama:

- Efektyvus migracijos procesų valdymas. Projektas 10.1.3-ESFA-V-918-01-003 pasirašytas 2017-07-14, projekto vertė 2 805 774, 92 Eurų (Efektyvus migracijos..., 2017);
- Elektroninių migracijos paslaugų kūrimas. Projektas 02.31-CPVA-V-529-01-0012 pasirašytas 2018-01-12, projekto vertė 959 999,80 Eurų (Elektroninių migracijos..., 2017);
- Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybei gerinti. Projektas Nr. 10.1.3-ESFA-V-918 pasirašytas 2019-05-06, projekto vertė 4 300 000 Eurų (Dėl Viešojo valdymo..., 2019).

Pasiekto pokyčio įtvirtinimo etape, siekiant užtikrinti kokybišką gyventojų aptarnavimą ir informacijos prieinamumą migracijos klausimais, nuo 2019 m. rugsėjo 6 d. iki 2020 m. kovo 6 d. Migracijos departamente buvo vykdomas Gerosios užsienio praktikos pritaikymo programos „Kurk Lietuvai“ projektas „Pasiūlymų dėl klientų aptarnavimo kokybės standarto diegimo rengimas“. Šio projekto rezultatai skelbiami interneto svetainėje³³ (2019-ųjų VRM..., 2020). Detalesnė Klientų aptarnavimo Migracijos departamente standarto analizė pateikta 3.1.1. skyriuje.

Šiuo metu yra *tinkamų patalpų nuomos problema* (didžioji dalis teritorinių padalinių bei nutolusių darbo vietų, kol kas yra policijos komisariatų patalpose, kurios neatitinka dabartinių poreikių teikiant šiuolaikines migracijos paslaugas). Viešajame sektoriuje tokias problemas sudėtinga išspręsti. Reikia skelbti konkursus, kurie užima daug laiko, taip pat būtinas racionalus lėšų skyrimas iš valstybės biudžeto. Galima pasidžiaugti, kad per tokį trumpą laikotarpį (nuo 2019 m. liepos 1 d.), spalio mėnesį, Kėdainiuose atidarytas Migracijos departamento informacinis centras (skambučių centras bei mokymo centras Migracijos departamento darbuotojams), telefonu bei elektroniniu paštu teiksiantis visą aktualią su migracijos procedūromis susijusią informaciją (Masilionytė, 2019). Tų pačių metų lapkričio 4 dieną Migracijos departamento Tauragės skyrius pradėjo aptarnauti klientus naujose patalpose. Migracijos departamento direktorė Evelina Gudzinskaitė teigia: „*Visuomet tampa malonu įgyvendinus siekius. Tikimės, Migracijos departamento klientai įvertins mūsų pastangas sukurti kiek galima geresnes aptarnavimo sąlygas ir teikti kuo patogesnes paslaugas.*“ (Migracijos departamento...Tauragės skyrius..., 2019). Šių metų kovo pradžioje Migracijos departamento Kauno skyrius taip pat persikėlė į naujas patalpas. „Siekiant kokybiškesnio klientų aptarnavimo, naujajame Kauno skyriuje įrengta daugiau asmenų priėmimo langelių, įdiegta eilių valdymo bei klientų aptarnavimo kokybės vertinimo sistema, sukurta žaidimų zona vaikams, įrengti aktualius pranešimus teikiantys informaciniai ekranai“ (LRT, Migracijos..., 2019). Aktyviai ieškoma patalpų ir kitiems teritoriniams padaliniams.

Įvertinus aptarnaujamų klientų srautus, nuo šių metų gegužės 3 dienos optimizuota teritorinių skyrių veikla. Nebelieka Utenos skyriaus, jo aptarnaujama teritorija prijungiama prie Panevėžio skyriaus. Akivaizdu, kad Departamentas nuolat stebi ir analizuoja klientų srautus, stengiasi racionaliai paskirstyti žmogiškuosius bei kitus išteklius. Taip pat 2021 m. balandžio 28 d. Migracijos departamento nuostatų pakeitimuose atsirado naujas įrašas apie tai, kad Departamento direktorius valdo Migracijos departamento funkcijų atlikimo kokybę, savalaikiškumą ir atitiktį veiklos sričiai keliamiems reikalavimams. Nors šiame dokumente klientų aptarnavimo kokybės aspektas

³³ <http://kurk.lt/projektai/pasiulymu-del-klientu-aptarnavimo-kokybes-standarto-diegimo-rengimas/>.

neakcentuojamas, padalinių vadovai pagal savo pareigas yra atsakingi už Migracijos departamento iškeltų uždavinių vykdymą. Stebimas tikslo siekimas - sukurti savo Kokybės valdymo sistemą.

Apibendrinant galima teigti, kad migracijos paslaugų teikimo procese dalyvauja įvairios pagal savo kompetenciją institucijos. Įgyvendintu pokyčiu buvo siekiama išgryninti teikiamas migracijos paslaugas bei deleguoti kai kurias funkcijas kitoms institucijoms pagal joms būdingą veiklą. Matomos Migracijos departamento pastangos tapti modernia įstaiga, teikiančia aukštos kokybės paslaugas, prisitaikančia prie technologinių naujovių bei atitinkančia vis didėjančius ir besikeičiančius klientų lūkesčius. Teritorinių padalinių įsitraukimas į savarankišką, vietoje inicijuojamą klientų aptarnavimo kokybės vertinimą nestebimas, nes pagrindinis dėmesys šiuo metu skiriamas kitų paslaugos kokybę užtikrinančioms priemonėms diegti centralizuotai ir padaliniuose (optimalių struktūrų sukūrimas, patalpų, įrangos modernizavimas, darbuotojų kompetencijų tobulinimas, klientų srautų perskirstymas ir optimizavimas, klientų aptarnavimo kokybės standarto diegimas ir kt.).

3.2. Migracijos paslaugų kokybės vertinimo Lietuvos Respublikos migracijos departamento Šiaulių padalinyje tyrimo rezultatai

Pasirinkus CAMP metodą greta diegiamo Klientų aptarnavimo kokybės standarto kaip tinkamą palaipsniui pokyčius įgyvendinančioje institucijoje, buvo sudarytas iš dalies struktūruoto interviu klausimynas, kuriuo buvo apklausti 7 Migracijos departamento Šiaulių skyriaus darbuotojai. Jų klausta apie migracijos paslaugų kokybę, kartu ir klientų aptarnavimo kokybę, vertinimą. Klausimynas sudarytas iš šešių klausimų blokų: 1) nuomonė apie klientų aptarnavimo kokybės vertinimą; 2) nuomonė apie Departamento klientų aptarnavimo kokybės standartą; 3) padalinio poreikis žinoti klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę Departamento Šiaulių skyriuje; 4) kaimyninių šalių patirties diegimo galimybės, teikiant migracijos paslaugas Departamento teritoriniuose padaliniuose (pvz., Šiaulių skyriuje); 5) CAMP metodo panaudojimo galimybės vertinant klientų aptarnavimo kokybę teritoriniame Departamento padalinyje; 6) informanto asmeninio įsitraukimo į paslaugų kokybės valdymo procesą patirtis. Interviu vykdytas 2021 m. balandžio 13-28 dienomis. Informantai, užtikrinant jų konfidencialumą, tyrimo analizėje yra įvardinami raidės ir skaičiaus junginiu (I – informantas, 1 – informanto numeris).

3.2.1. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas Lietuvos Respublikos migracijos departamente

Informantų pasisakymų klausimu – *Kaip Lietuvos Respublikos migracijos departamente vertinama klientų aptarnavimo kokybė? Kokias būdais ir koku periodiškumu?* – analizė pateikta 12 lentelėje.

**Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas Lietuvos Respublikos
migracijos departamente pagal informantų interviu**

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo metodai ir būdai	Klientų anoniminė apklausa taikant anketą	<...> vykdo klientų apklausas <...> (I1). <...> 2020 m. vyko anoniminės apklausos <...> (I3). 2020 m. sausio 9-24 d. vyko <...> anoniminė klientų apklausa <...> (I4). Pildoma anketa <...> (I7).
	Klientų pasiūlymai ir skundai	<...> vertinama atsižvelgiant į klientų pasiūlymus, ar skundus <...> (I2). <...> klientai patys rašo atsiliepimus, pagyrimus, skundus <...> (I3).
Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo periodiškumas	Nežinomas periodiškumas	<...> negaliu pasakyti <...> (I1). <...> nežinau (I4).
	Kiekvieną mėnesį	Kiekvieną mėnesį centrinei Migracijos departamentui įstaigai pateikiama informacija apie klientų aptarnavimo kokybę <...> (I2).
	Nuolat	<...> klientai gali informuoti ir ją vertinti nuolat <...> (I5) <...> nuolat stebi klientų aptarnavimo kokybę <...> (I6).
	Kiekvieną savaitę	<...> kas savaitę aptaria su skyriaus vadovais klientų aptarnavimo kokybės vertinimą <...> (I5).
	Kartą metuose	<...> labai retai <...> kartą metuose <...> (I7).
Skundų ir pasiūlymų nagrinėjimas įvairiais valdymo lygiais	Nagrinėja darbuotojas individualiai	Darbuotojas <...> stengiasi pats išspręsti problemą ir apie tai informuoja skyriaus vadovą <...> (I2).
	Skyriaus susirinkimų metu	Jei <...> skundai ar pasiūlymai kartojasi, bet su skirtingais darbuotojais, tuomet tai bandoma aptarti <...> skyriaus susirinkime <...> (I2).
	Vadovas individualiai su darbuotoju	Jei <...> skundai ar pasiūlymai kartojasi <...> ir yra susiję su konkrečiu darbuotoju, skyriaus vadovas individualiai su darbuotoju aptaria ir nusprendžia, kaip tokių problemų išvengti <...> (I2). „Svarbiausia negauti skundo“ (I7).
	Vadovų pasitarimuose	Jei iškilusi problema daro didelę žalą ir jos nepavyksta išspręsti skyriuje, tuomet tai aptariama Migracijos departamento vadovų pasitarime <...> (I2). Gauti skundai, padėkos nuolat aptariamai per vadovų pasitarimus <...> (I6).
Numatomos naujovės	Pasitenkinimo mygtukas tiesiogiai ir MIGRIS elektroninių migracijos paslaugų svetainėje	„<...> numatyta įdiegti klientų pasitenkinimo mygtukus klientų aptarnavimo salėje ir Migracijos sistemoje Migris <...>“ (I2)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti šias reikšmingas kategorijas: *klientų aptarnavimo kokybės vertinimo metodai ir būdai* (klientų anoniminė apklausa taikant anketą; klientų pasiūlymai ir skundai); *klientų aptarnavimo kokybės vertinimo periodiškumas* (nuolat; kiekvieną savaitę; kiekvieną mėnesį; kartą per metus; nežinomas periodiškumas); *skundų ir pasiūlymų nagrinėjimas įvairiais valdymo lygiais* (nagrinėja darbuotojas individualiai; skyriaus susirinkimų metu; vadovas individualiai su darbuotoju; vadovų pasitarimuose).

Galima pastebėti, kad klientų aptarnavimo kokybę Migracijos departamente vertinama, atliekant anonimišką klientų apklausą (taikant anketas) bei analizuojant (institucijos, padalinio, darbuotojo lygmenimis, vadovo ir darbuotojo pokalbyje, individualiai) ir įvertinant klientų pateiktus pasiūlymus ir skundus. Klientai pasiūlymus gali pateikti žodžiu, raštu, po vizito skambindami telefonu, rašydami el. paštu. Vienas iš informantų paminėjo, kad skundai gali būti teikiami specialiu el. paštu – skundai@migracija.gov.lt. Informantai neminėjo paslaugas teikiančių darbuotojų apklausų. Vieno informanto pasisakymas, kad „Svarbiausia negauti skundo“ (I7), liudija, kad būtina ir darbuotojus klausti, kaip jie gali prisidėti prie kokybės vertinimo gerinimo, kad skundų nedaugėtų. 2019 m. lapkričio 25 d. buvo atlikta Migracijos departamento darbuotojų vidinė

apklausa, kurią atliko „Kurk Lietuvai“ projekto vadovė Aušrinė Kapočienė teikiant pasiūlymus dėl klientų aptarnavimo kokybės standarto diegimo (Kapočienė, 2019). Pagal atliktą darbuotojų vidinę apklausą vienas iš pasiūlymų buvo padalinių ir skyrių vadovams daugiau skirti dėmesio komunikacijai su darbuotojais, išklausančią jų poreikius ir idėjas.

Analizuojant informantų pasisakymus dėl klientų aptarnavimo kokybės vertinimo periodiškumo, pastebima, kad nuomonės išsiskyrė. Keli informantai negali nurodyti periodiškumo, nes nežino arba teigia, kad tai daroma labai retai (pvz., kartą per metus). Kiti informantai nurodė, kad vertinimas aptiriamas kiekvieną savaitę skyriuose, kas mėnesį informacija teikiama Migracijos departamentui. Taip pat pažymima, kad aptarnavimo kokybės vertinimas nuolat stebimas ir vertinamas, kai klientai išreiškia pageidavimus ir pastabas. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, pastebima, kad skundai ir pasiūlymai nagrinėjami įvairiais lygmenimis. Darbuotojai tariasi su skyriaus vadovais ir aiškinasi, kaip spręsti esamas problemas. Jeigu yra galimybė, problemas išsprendžia pats darbuotojas, kai nepavyksta išspręsti problemų, tuomet jos sprendžiamos skyriaus susirinkimų metu arba vadovų pasitarimuose.

Vienas informantas pateikė pastebėjimą, kad numatomos įdiegti klientų aptarnavimo vertinimo naujovės: „<...> numatyta įdiegti klientų pasitenkinimo mygtukus klientų aptarnavimo salėje ir Migracijos sistemoje Migris <...>“ (I2). Vilniaus teritoriniame padalinyje jau yra įdiegtas pasitenkinimo mygtukas, atsižvelgiant į tai, planuojama įdiegti ir kituose teritoriniuose padaliniuose.

Kitas informantas pasisakė, kad klientų aptarnavimo kokybės vertinimas yra svarbus, tačiau pabrėžė: „Svarbiausia negauti skundo“ (I7). Patikslinus atsakymą paaiškėjo, kad darbuotojui skundo negavimas yra kaip motyvacinė priemonė, kuri padeda užtikrinti kokybiškai teikiamas paslaugas.

Informantų pasisakymų klausimu – **Kokie klientų aptarnavimo kokybės rodikliai yra vertinami (pvz., paslaugos prieinamumas, laiko sąnaudos paslaugai gauti, aptarnavimo kokybė, terminų laikymasis ir pan.)?** – analizė pateikta 13 lentelėje.

13 lentelė

Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo rodikliai Lietuvos Respublikos migracijos departamente pagal informantų interviu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Kokybės rodikliai	Aptarnavimo kokybė	Kokybiškai <...> suteikta paslauga <...> (I1). <...> klientų aptarnavimo kokybė <...> (I2). Kokybė <...> (I7).
	Kokybiškos paslaugos užsienio kalba	Klientų aptarnavimo kokybė užsienio kalba <...> (I4).
	Negaunami skundai	<...> skundų nebuvimas<...> (I1).
	Tinkamas prašymų pateikimas	<...> atmestų prašymų mažinimas <...> (I2).
Terminų ir laiko rodikliai	Terminų laikymasis	<...> laiku suteikta paslauga <...> (I1). <...> terminų laikymasis <...> (I2). <...> nagrinėjimo terminų laikymąsi <...> (I3). Klientus aptarnauti vadovaujantis teisės aktuose numatytais terminais <...> (I5). <...> terminų laikymasis (I7).
	Laiko sąnaudos paslaugai gauti	<...> laiko sąnaudos paslaugai gauti <...> (I2). Prisiskambinimo į įstaigą laikas <...> (I4). Kaip greitai atsiliepiama informaciniu telefonu <...> (I5). Laiko sąnaudos <...> (I7).

13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Klientų pasitenkinimas	Klientų pasitenkinimas suteikta paslauga	<...> kad klientas būtų patenkintas gauta paslauga (I1). <...> kliento pasitenkinimas paslauga <...> (I7).
	Skiriamas dėmesys klientui	Priėmimo metu 100 procentų dėmesio skiriama klientui ir atsakoma į visus klausimus <...> (I5).
Prieinamumo rodikliai	Informacijos prieinamumas ryšio priemonėmis	<...> informacijos prieinamumu internete, telefonu <...> (I3). Informacijos aiškumas ir prieinamumas MD puslapyje <...> (I4). Informacijos aiškumas ir prieinamumas MD puslapyje <...> (I5).
	Prieinamos visos paslaugos	<...> paslaugos prieinamumas <...> (I7).
	Paslaugų eigos sekimas	Prašymų nagrinėjimo eigos sekimas <...> (I4).
Darbuotojų kompetencija	Kompetentingi darbuotojai	<...> kad darbuotojai turėtų pakankamai kompetencijos išspręsti kylančias problemas <...> (I4).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti šias reikšmingas kategorijas: *kokybės rodikliai* (aptarnavimo kokybė; kokybiškos paslaugos užsienio kalba; negaunami skundai; tinkamas prašymų pateikimas); *terminų ir laiko rodikliai* (terminų laikymasis; laiko sąnaudos paslaugai gauti); *klientų pasitenkinimas* (klientų pasitenkinimas suteikta paslauga; skiriamas dėmesys klientui); *prieinamumo rodikliai* (informacijos prieinamumas ryšio priemonėmis; prieinamos visos paslaugos; paslaugų eigos sekimas); *darbuotojų kompetencija* (kompetentingi darbuotojai).

Pasak informantų, pagrindiniai klientų aptarnavimo kokybės vertinami rodikliai yra suteikiamų paslaugų kokybė bei jų kokybiškas teikimas užsienio kalbomis. Šie rodikliai aktualiausi užsieniečiams, kurie naudojami migracijos paslaugomis. Kokybės vertinimui galima priskirti skundų negavimą ir tinkamą prašymų teikimą (t. y., kad stengiamasi atmesti kuo mažiau prašymų, palengvinant ir supaprastinant jų teikimo procedūras bei iš anksto suteikti tinkamą ir išsamią informaciją). Informantai taip pat pažymi, kad labai svarbu paslaugas teikti laikantis terminų, kurie numatyti teisės aktuose. Šis rodiklis aktualus tiek darbuotojams, kuriems svarbu greitai atlikti paslaugas dėl darbo efektyvumo, tiek klientams, kurie yra orientuoti kuo greičiau gauti paslaugą. Taip didėja klientų pasitenkinimas suteiktomis paslaugomis, kuris yra įvardinamas kaip vienas iš svarbiausių kokybės rodiklių.

Analizuojant informantų pateiktus atsakymus pastebėta, kad labai svarbus paslaugų ir informacijos prieinamumas. Informantai pabrėžia, kad turi būti užtikrinamas informacijos prieinamumas įvairiomis ryšio priemonėmis (telefonu, internete, el. paštu.). Be to, klientams aktualu matyti ir turėti galimybę stebėti paslaugos vykdymo proceso etapus. Vienas informantas pasisakė: „<...> kad darbuotojai turėtų pakankamai kompetencijos išspręsti kylančias problemas <...> (I4). Kokybės vertinimo rodikliams svarbi atitinkama darbuotojų kompetencija, kad būtų išlaikoma aukšta paslaugų teikimo kokybė.

Informantų pasisakymų klausimais – *Kokiu būdu Migracijos departamento teritorinis padalinys sužino aptarnaujamų klientų nuomonę apie paslaugų kokybę? Koks kitas Migracijos departamento teritorinio padalinio žingsnis, gavus bendrą klientų nuomonių analizę? Kas Jūsų padalinyje atsakingas už klientų paslaugų kokybės stebėjimą, vertinimą? Ar vykdomas atskirai, kokias būdais ir kokiu periodiškumu Migracijos departamento Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo kokybės vertinimas? Kaip viešinami šio vertinimo rezultatai?* – analizė pateikta 14 lentelėje.

Migracijos departamento teritorinio padalinio dalyvavimas klientų aptarnavimo kokybės valdymo procese pagal informantų interviu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Klientų nuomonės apie paslaugų kokybę pateikimo būdai teritoriniame padalinyje	Tiesiogiai darbuotojams	<...> priėmimo metu žodžiu aptarnaujančiam darbuotojui <...> (I2). <...> atėję į MD įstaigą (I4).
	Pildo anketas	<...> pildė apklausos lapus (I5). Darydami įvairias apklausas (I4).
	Telefonu	<...> telefonu <...> (I5). Telefonu <...> (I3). Telefonu <...> (I4).
	Elektroniniu paštu	El. paštu <...> (I5). <...> el. paštu <...> (I3). El. paštu <...> (I4).
	Iš atsiliepimų internete	Po žiniasklaidoje publikuojamų straipsnių apie MD naujienas viešojoje erdvėje <...> (I5). <...> iš viešojoje erdvėje skelbiamų atsiliepimų (I4).
	Informaciją perduoda vadovai	<...> iš vadovų per susirinkimus ir Migracijos departamento intraneto <...> (I6).
	Darbuotojai negali įvardinti	Nežinau (I1). Nežinau (I7).
Migracijos departamento teritorinio padalinio veiksmi, gavus bendrą klientų nuomonių analizę	Atsižvelgti į visas klientų pastabas	<...> svarbu atkreipti dėmesį į tai, kur padaliniui reikia „pasitempti“ <...> (I1). <...> visuma sprendimo būdų, kaip pagerinti aptarnavimo kokybę (I3). Kiekvienas atsiliepimas analizuojamas ir stengiamasi atsižvelgti į klientų nuomonę <...> (I6).
	Aptarti rezultatus susirinkimų metu	<...> aptarimas skyriaus darbuotojų susirinkime (I2). <...> skyriaus vadovas ar einantis jo pareigas susirinkimų metu informuoja darbuotojus apie vertinimo rezultatus <...> (I5).
	Pakeisti klientų aptarnavimo procesus	<...> atitinkamai pakeistume klientų aptarnavimo stilių, pobūdį <...> (I2).
	Įvertinti pakeitimus po jų priėmimo	<...> įvertintume, ar klientų aptarnavimo pakeitimai įgyvendinti sėkmingai <...> (I2). <...> Įvertinus ir išanalizavus klientų grįžtamąjį ryšį, MD buvo lengviau parengti klientų aptarnavimo standartą (I4).
Asmuo padalinyje atsakingas už paslaugų kokybės stebėjimą, vertinimą	Skyriaus vedėjas ir patarėjas	<...> skyriaus vedėjas ir patarėjas (I2). <...> skyriaus vedėja ir patarėja (I3). <...> vedėja ir patarėja <...> (I5). <...> skyriaus vedėja ir vedėjos patarėja (I6).
	Darbuotojai nežino	<...> nežinau (I1). <...> nežinau <...> (I7).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti reikšmingas kategorijas: *klientų nuomonės apie paslaugų kokybę pateikimo būdai teritoriniame padalinyje* (tiesiogiai darbuotojams; pildo anketas; telefonu; elektroniniu paštu; iš atsiliepimų internete; informaciją perduoda vadovai; darbuotojai negali įvardinti); *Migracijos departamento teritorinio padalinio veiksmi, gavus bendrą klientų nuomonių analizę* (atsižvelgti į visas klientų pastabas; aptarti rezultatus susirinkimų metu; pakeisti klientų aptarnavimo procesus; įvertinti pakeitimus po jų priėmimo); *asmuo, padalinyje atsakingas už paslaugų kokybės stebėjimą, vertinimą* (skyriaus vedėjas ir patarėjas; darbuotojai nežino).

Pastebima, kad klientai savo nuomonę apie gautų paslaugų kokybę gali pareikšti tiek raštu, tiek žodžiu, t. y. pasakant tiesiogiai darbuotojui, paskambinus telefonu ar atsiuntus laišką. Taip pat vertinami atsiliepimai, kurie pateikiami viešojoje erdvėje, internete.

Žvelgiant į kitus etapus, gavus bendrą klientų nuomonių analizę, pastebėta, kad darbuotojai pabrėžia kelis pagrindinius žingsnius. *Svarbiausia atsižvelgti į visas klientų pastabas ir tam skirti dėmesio. Rezultatai turi būti apibendrinami ir aptariamai susirinkimų metu, įvertinus juos priimami problemų sprendimo būdai. Įgyvendinus priimtus sprendimus taip pat aktualu įvertinti pasikeitimus ir kaip tai atsiliepė paslaugų kokybei bei teikimui.* Daugumos informantų teigimu, *teritoriniame padalinyje už paslaugų kokybės stebėjimą ir vertinimą yra atsakingi skyriaus vedėjas ir patarėjas.*

Keli informantai pasisakė, kad nežino: „<...> nežinau (I1). <...> nežinau <...> (I7).“ Galima daryti prielaidą, kad Departamento padalinyje yra darbuotojų, kurie galbūt pamiršo ar neįsigilino į klausimo esmę, kad stebėjimus ir vertinimus, gavus klientų nuomonės analizę, atlieka padalinio vadovai.

Informantų pasiteiravus, ar vykdomas atskirai, kokias būdais ir koku periodiškumu Migracijos departamento Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo kokybės vertinimas ir kaip tai viešinama, gautos įvairios nuomonės. Keletas informantų paminėjo, kad negali įvardinti teritoriniame padalinyje vertinamos aptarnavimo kokybės būdų, nes nežino tokių ar nieko nėra girdėję: „Negaliu atsakyti, nes nežinau“ (I1); „Nežinau“ (I3); „Nežinau“ (I4); „Nežinau, apie viešinimą negirdėjau“ (I7). Kiti įvardina, kad vertinimas vyksta atsižvelgiant į klientų skundus, atsiliepimus: „<...> vertinama atsižvelgiant į klientų pasiūlymus ir skundus“ (I2); „Kolektyve yra išdiskutuojamas kiekvienas gautas atsiliepimas“ (I6). Vienas informantas netgi plačiau pakomentavo, kaip vyksta vertinimas: „Skyriaus vedėja ar patarėja surenka gautą informaciją iš klientų, informacinių sistemų ir kas mėnesį pateikia centrinei MD įstaigai, kuri viską susistemina ir pateikia bendrą informaciją apie visų MD padalinių situaciją (laiko sąnaudos paslaugai gauti, terminų laikymasis, atmesti klientų prašymai). Bendrai nėra aptariami tik klientų skundai, juos išanalizavus, skyriaus vedėjams pateikiama tyrimo išvada“ (I2). Taigi pastebima, kad vertinimas viešinamas skyriaus viduje, pasitelkiant skyriaus vedėją. Be to, galima pažymėti, kad vertinimo rezultatai perduodami ir Departamentui: „Viešinami pas vedėją ir perduodami Migracijos departamentui, žiniasklaidoje neviešinami“ (I5). Tačiau viešai gauti vertinimo rezultatai neskelbiami. Galbūt tai gera praktika, nes už teikiamų paslaugų kokybę atsako darbuotojai ir tik jie supažindinami su vertinimo rezultatų analize. Tačiau patiems klientams taip pat būtų aktualu žinoti su kokiomis problemomis jie susiduria. Paslaugų kokybės vertinimo periodiškumą įvardino tik keli informantai: „Kokybės vertinimas yra vykdomas nuolat.“ (I6); „Dažniausiai kartą per pusmetį.“ (I5); „<...> kas mėnesį pateikia centrinei MD įstaigai“ (I2). Kiti informantai periodiškumo neįvardijo, nes pateikė bendrą atsakymą į klausimą: „Negaliu atsakyti, nes nežinau“ (I1); „Nežinau“ (I3); „Nežinau“ (I4); „Nežinau, apie viešinimą negirdėjau“ (I7). Atsižvelgiant į pateiktus atsakymus, galima daryti prielaidą, kad padalinio vadovai gerai atlieka savo funkcijas ir nuolat stebi, analizuoja bei vertina klientų aptarnavimo kokybę, dažniausiai darbuotojus informuodami susirinkimų metu, todėl dauguma informantų negalėjo pastebėti periodiškumo, nes buvo pateikiama apibendrinta informacija arba sprendžiamas konkretus su paslaugų kokybe susijęs klausimas.

Informantų pasisakymų klausimu – ***Migracijos departamentas, kaip ir visos LR viešojo sektoriaus įstaigos, klientų aptarnavimo kokybės vertinime gali naudoti Klientų aptarnavimo standartą. Kokia Jūsų nuomonė apie šio standarto taikymo galimybes Migracijos departamente, kaip jis naudojamas?*** – analizė pateikta 15 lentelėje.

Informantų nuomonė apie Migracijos departamento Klientų aptarnavimo standartą ir jo taikymo galimybes pagal informantų interviu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Klientų aptarnavimo standarto taikymo galimybės Migracijos departamente	Pagalba užtikrinant kokybę	<...> taikymas padės užtikrinti geresnę klientų aptarnavimo kokybę <...> (I1). <...> bus užtikrinta aukšta klientų aptarnavimo kokybė <...> (I4). <...> dauguma Standarte aprašytų principų, elgesio taisyklių ir normų yra įgyvendinamos ir gali prisidėti užtikrinant aukštą klientų aptarnavimo kokybę <...> (I5).
	Puiki priemonė darbuotojų kompetencijai užtikrinti	<...> tai kaip atspirties taškas, nuo ko pradėti norint įsilieti į Migracijos departamento darbuotojų gretas (I2). Jis padeda būti tokiu valstybės tarnautoju, kuriuo gali didžiuotis pati valstybė (I2).
	Pritaikomas aptarnaujant klientus	<...> puikiai galima pritaikyti <...> kadangi čia <...> vyksta tiesioginis klientų aptarnavimas (I3). Standartas pritaikomas aptarnaujant klientus (I7).
	Didina klientų pasitikėjimą	<...> padidins klientų pasitikėjimą Migracijos departamente (I1). <...> gerės Migracijos departamento reputacija ir didės klientų pasitikėjimas šia institucija (I4).
	Gero elgesio taisyklės	<...> naudojamas kaip gero elgesio taisyklės aptarnaujant klientus (I6).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti reikšmingas kategorijas: *klientų aptarnavimo standarto taikymo galimybės Migracijos departamente* (pagalba užtikrinant kokybę; gera priemonė darbuotojų kompetencijai užtikrinti; pritaikomas aptarnaujant klientus; didina klientų pasitikėjimą; gero elgesio taisyklės).

Visų informantų teigimu, Klientų aptarnavimo standartas yra pritaikomas praktiškai. Taikant šį standartą organizacijoje, jis padeda užtikrinti aukštą paslaugų teikimo kokybę, didina klientų pasitikėjimą. Informantai pažymi, kad šis standartas yra gero elgesio taisyklės, kuriomis būtina vadovautis aptarnaujant klientus. Be to, pastebima, kad tai tinkanti priemonė naujai į darbą priimtiems darbuotojams, nes jie, susipažinę su parengtu standartu, galės pritaikyti jį praktikoje.

Informantų pasisakymų klausimu – *Kokius pagrindinius klientų aptarnavimo kokybės principus, remdamiesi šiuo standartu, išskirtumėte?* – analizė pateikta 16 lentelėje.

Klientų aptarnavimo standarto kokybės principai pagal informantų interviu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Pagrindiniai klientų aptarnavimo kokybės principai	Pagarba ir dėmesys	Pagarba <...> (I1). <...> pagarba ir dėmesys (klientui ir jo problemai) (I2). Pagarba kitam <...> (I3). Pagarba kiekvienam klientui (I5). Pagarba <...> (I6). <...> nuoširdus dėmesys <...> (I6). Dėmesys ir pagarba <...> (I7). Pagarba <...> (I4).
	Profesionalumas	<...> profesionalumas (I1). <...> profesionalumas <...> (I3). Darbuotojų kompetencija ir profesionalumas (I5). Profesionalumas <...> (I4).
	Išsami ir patikima informacija	<...> išsami ir patikima informacija <...> (I1). Išsami ir patikima informacija (I5). <...> išsami ir patikima informacija <...> (I6). Išsami ir patikima informacija <...> (I4). <...> informacijos pateikimas (I7). <...> patikimumas <...> (I3).
	Teisingumas	<...> teisingumo principas <...> (I3). Teisingumas, objektyvumas, nešališkumas ir efektyvumas <...> (I4). Siekimas efektyviai padėti kiekvienam besikreipiančiam (I5).
	Racionalus laiko naudojimas	<...> racionalus laiko naudojimas <...> (I3). Racionalus laiko naudojimas (I5). Racionalus laiko naudojimas <...> (I4).

16 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
	Įsipareigojimų vykdymas	Prisiėmimas asmeninės atsakomybės už savo įsipareigojimų vykdymą (I5). <...> įsipareigojimų vykdymas (I6). Įsipareigojimų vykdymas <...> (I4).
	Atsižvelgiama į kliento poreikius	<...> kliento tikslo išsiaiškinimas <...> (I7). Atvirumas ir atidumas kito asmens poreikiams (I5).
	Iniciatyva	<...> iniciatyva <...> (I6). Iniciatyva <...> (I4).
	Reprezentatyvi išvaizda	<...> reprezentatyvi išvaizda (I3). Reprezentatyvi apranga ir elgesys <...> (I4).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti reikšmingą kategoriją ir subkategorijas: *pagrindiniai klientų aptarnavimo kokybės principai*, (pagarba ir dėmesys; profesionalumas; išsami ir patikima informacija; teisingumas; racionalus laiko naudojimas; įsipareigojimų vykdymas; atsižvelgiama į kliento poreikius; iniciatyva; reprezentatyvi išvaizda).

Galima pastebėti, kad informantai išvardino ne vieną svarbų kokybės principą, kuriais jie vadovaujasi. Daugiausiai dėmesio sulaukia principai: pagarba ir dėmesys, išsami ir patikima informacija, teisingumas, profesionalumas. Pasak vieno iš informantų, „<...> svarbu, kad neturėtume jokių išankstinių nuostatų asmenų atžvilgiu, siektume efektyviai padėti kiekvienam besikreipiančiam į mus <...>“ (I4). Taigi, pastebima, kad labai svarbus yra dėmesys klientui ir jo poreikiams. Taip pat labai svarbus objektyvus požiūris ir pastangos padėti klientui. Dar vienas informanto pasisakymas: „Manau, kad kiekviena turime elgtis su klientu taip, kaip norėtume, kad su mumis elgtųsi.“ (I3). Toks darbuotojų požiūris į klientą rodo jų suinteresuotumą teikti kokybiškas paslaugas bei prisideda prie įstaigos įvaizdžio gerinimo. Be to, nemažiau svarbu racionaliai naudoti laiką, vykdyti visus įsipareigojimus. Labai vertinama ir darbuotojų iniciatyva. Nors svarbiausia yra tinkamos darbuotojo kompetencijos, tačiau informantai pažymi, kad ir reprezentatyvi išvaizda yra taip pat vienas iš svarbių principų. Tikriausiai todėl, kad klientų pirmasis įspūdis, pamačius darbuotojo išvaizdą, formuoja organizacijos įvaizdį.

Informantų pasiteiravus – *Ką manote apie šį klientų aptarnavimo standartą ir jo taikymo galimybes Migracijos departamento Šiaulių skyriuje?* – jie vienareikšmiškai teigia, kad šis standartas taikomas Migracijos departamento Šiaulių skyriuje: „<...> yra taikomas Migracijos departamento Šiaulių skyriuje“ (I1); „<...> tikrai yra naudingas ir naudojamas“ (I2); „<...> visi Šiaulių skyriaus darbuotojai daugiau ar mažiau tikrai stengiasi laikytis šio standarto“ (I3); „<...> visi Šiaulių skyriaus darbuotojai tikrai stengiasi įgyvendinti visus klientų aptarnavimo standarto principus“ (I4); „<...> darbuotojai stengiasi taikyti visus klientų aptarnavimo Standarto principus <...>“ (I5); „<...> taikomas visame Migracijos departamente“ (I6); „Standartas taikomas aptarnaujant klientus“ (I7). Kad standartas yra suvokiamas ir pritaikomas, galima suprasti iš informanto pateiktos nuomonės: „Standarte numatyta daug su darbu susijusių taisyklių. Visa informacija pateikiama susisteminta, jis lengvai skaitomas, juo lengva bet kada pasinaudoti. Standarte numatyta, kaip įgyvendinti darbuotojams keliamus reikalavimus, pateikti patarimai, kaip elgtis vienokiu, ar kitokiu atveju, belieka tik atidžiai pasiskaityti ir bandyti pritaikyti prie savo atliekamų funkcijų, stengiantis nenukrypti nuo pateiktų rekomendacijų <...>“ (I2). Pagal išsakytas informantų nuomones, Klientų aptarnavimo standartas Šiaulių skyriuje praktiškai pritaikytas ir yra labai naudingas.

Informantų pasisakymų klausimais – *Kokie klientų aptarnavimo kokybės aspektai galėtų būti išsiaiškinti kiekviename teritoriniame padalinyje atskirai ir kodėl? Kaip dažnai ir kokiais*

būdais, metodais turėtų būti vertinama klientų aptarnavimo kokybė Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose? – analizė pateikta 17 lentelėje.

17 lentelė

Klientų aptarnavimo kokybės aspektai ir vertinimo būdai, išsiaiškinami kiekviename teritoriniame padalinyje pagal informantų interviu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Klientų aptarnavimo kokybės aspektai	Prieinamumas	Svarbiausia, kad teikiama paslauga būtų pasiekama kiekvienam klientui (I1). Ar pateikiama informacija yra aiškiai suprantama kiekvienam klientui, paslaugų prieinamumas klientui <...> (I7).
	Kokybiškas aptarnavimas	<...> kokybiškas kliento aptarnavimas <...> (I2).
	Aspektų visuma	Manau, svarbi visuma <...> (I3). Svarbu aptarnavimo etika, pagarba, profesionalumas aptarnaujant asmenį, įsipareigojimų vykdymas, laiku ir kokybiškai atliktas darbas (I4).
	Neturėtų skirtis padaliniuose	Klientų aptarnavimo kokybės aspektai neturėtų skirtis kiekviename teritoriniame padalinyje (I5). Nustatyta tvarka taikoma visiems departamento padaliniams (I6).
	Pasitenkinimas paslaugų teikimu	Vertinant klientų pasitenkinimo mygtukais aptarnavimo kokybę, reikėtų išskirti, dėl ko klientas buvo (ne)patenkintas (I2).
Klientų aptarnavimo kokybės Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose vertinimo dažnumas	2–3 kartus per metus	<...> 2 kartus per metus <...> (I1). <...> analizuojami ir vertinami atsakymai turėtų būti 2 ar 3 kartus per metus <...> (I4).
	1 kartą per mėnesį	<...> ne dažniau nei kartą per 1 mėn. (I2).
	1 kartą per metus	Bent kartą per metus tai tikrai (I7).
	Kas ketvirtį	<...> kartą per ketvirtį <...> (I5).
	Nuolat	<...> nuolat (I6).
	Nereikia atskirai vertinti	<...> nebūtina kažkaip atskirai vertinti aptarnavimo kokybę <...> (I3).
Klientų aptarnavimo kokybės Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose vertinimo metodai	Apklausa	<...> apklausos būdu (I1). Apklauskos metodu (I7).
	Pasitenkinimo mygtukai	<...> pasitenkinimo mygtukai klientų aptarnavimo salėje ir MD sistemoje Migris <...> (I2).
	Iš karto po paslaugos suteikimo	<...> kiekvienas klientas, gavęs paslaugą, turėtų iš karto pateikti asmeninę nuomonę apie aptarnavimo kokybę <...> (I4).
	Žinutė po suteiktos paslaugos	<...> galėtų būti el. paštu klientui išsiunčiama žinutė su prašymu įvertinti paslaugos kokybę po kiekvienos paslaugos suteikimo (I5).
	MIGRIS sistemoje	<...> klientai galėtų pateikti MIGRIS svetainėje arba teritoriniuose padaliniuose tam skirtose dėžutėse <...> (I6).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti šias reikšmingas kategorijas: *klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai* (prieinamumas; kokybiškas aptarnavimas; visa aspektų visuma; neturėtų skirtis padaliniuose; pasitenkinimas paslaugų teikimu); *klientų aptarnavimo kokybės Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose vertinimo dažnumas* (2–3 kartus per metus; 1 kartą per mėnesį; 1 kartą per metus; kas ketvirtį; nuolat; nereikia atskirai vertinti); *klientų aptarnavimo kokybės Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose vertinimo metodai* (apklausa; pasitenkinimo mygtukai; iš karto po paslaugos suteikimo; žinutė po suteiktos paslaugos; MIGRIS sistemoje).

Matoma dominuojanti informantų nuomonė, kad klientų aptarnavimo kokybės aspektai neturėtų skirtis atskiruose padaliniuose ir reikėtų vertinti aspektų visumą. Minimi svarbiausi aspektai: prieinamumas, kokybiškas aptarnavimas ir klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis. Tai taip pat buvo minima klientų aptarnavimo standarto principų svarba.

Kalbant apie klientų aptarnavimo kokybės Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose vertinimo dažnumą, informantų nuomonės pasidalino. Minėta, kad vertinimas turėtų vykti 2–3 kartus per metus, 1 kartą per mėnesį, 1 kartą per metus, kas ketvirtį. Kiti pabrėžia, kad reikėtų vertinti nuolat arba iš viso nevertinti. Tačiau remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad klientų aptarnavimo kokybės Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose vertinimo dažnumas turėtų būti vidutiniškai kas ketvirtį.

Darbuotojai siūlo, kad vertinimas galėtų būti vykdomas apklausos būdu, įrengiant klientų pasitenkinimo apklausos mygtuką. Taip pat akcentuojama, kad vertinimas galėtų vykti iškart po paslaugos suteikimo, tik pabrėžiami skirtingi metodai. Pavyzdžiui, klientai po suteiktos paslaugos gyvai pareikštų nuomonę, siūloma el. paštu išsiųsti žinutę su prašymu įvertinti suteiktą paslaugą arba toje pačioje MIGRIS sistemoje po paslaugos suteikimo paprašyti palikti atsiliepimą.

3.2.2. Kaimyninių šalių patirties diegimo galimybės Migracijos departamento Šiaulių skyriuje

Informantų pasisakymų klausimu – *Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiami teiginiai apie trijų kaimyninių šalių patirtis siekiant klientų aptarnavimo kokybės teikiant migracijos paslaugas. Prie kiekvieno teiginio pakomentuokite, kiek Jums ar Jūsų padaliniui aktuali pateikta patirtis ir kodėl.* – analizė pateikta 18 lentelėje.

18 lentelė

Teiginių apie trijų kaimyninių šalių patirties diegimo galimybes Migracijos departamente vertinimas

Vertinamas teiginys	Aktualumas	Informantų aktualumo pagrindimas
<i>Latvijos Respublikos patirtis</i>		
Svetainė yra patogi naudoti, pateikta visa informacija apie teikiamas paslaugas, lengvai pasiekama, prieinama latvių, anglų bei rusų kalbomis.	Aktualu	Gerai, kad informacija apie teikiamas paslaugas būtų pateikiama šiomis kalbomis <...> (I1). <...> labai svarbu, kad informacija pateikiama trimis kalbomis (I2). Taip ir turi būti, kad kuo daugiau žmonių galėtų suprasti pateikiamą informaciją (I3). Svarbu, kad svetainėje pateikta informacija būtų aiški, suprantama ir greitai randama (I4). <...> atėjęs klientas gali greitai surasti jam reikiamą informaciją visomis kalbomis (I6).
Kiekvieno puslapio pabaigoje klausama, ar pateikta informacija buvo naudinga.	Aktualu	Svarbu sužinoti, ar <...> buvo naudinga klientams (I1). <...> galima spręsti, ar reikalinga pateikta informacija (I2). <...> taip gaunamas grįžtamasis ryšys su klientu (I6). <...> nes taip sužinoma, ar pateikta informacija yra suprantama klientui (I7).
Pasitelkiamas virtualus asistentas, kuriam iš karto galima užduoti rūpimą klausimą.	Aktualu	Nes klientas gali greičiau gauti jam reikalingą informaciją (I1). <...> dažnai klientai nori užduoti konkretų klausimą, kurio pateiktoje informacijoje neranda (I2). Taip būtų sutaupoma daug laiko (I3). <...> virtualus asistentas, padėdamas sutaupyti dalį brangaus kliento laiko (I4). <...> greita ir efektyvi pagalba (I6).
Svetainėje skelbiamas klientų aptarnavimo standartas ir ankstesnių veiklos vertinimų, naudojant šį standartą, rezultatai.	Aktualu	Svarbu žinoti klientų nuomonę (I1). <...> klientai žino, ko turi tikėtis, atvykę į MD (I2). Taip klientas galėtų susidaryti bendrą įstaigos aptarnavimo kokybės vaizdą (I4). Taip klientas galėtų susidaryti bendrą įstaigos aptarnavimo kokybės vaizdą <...> (I5). <...> jau gali susidaryti nuomonę, kaip jie bus aptarnauti (I6).
	Nežinau	Nežinau (I3).

18 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Vertinamas teiginys	Aktualumas	Informantų aktualumo pagrindimas
<i>Lenkijos Respublikos patirtis</i>		
Migracijos paslaugos teikiamos decentralizuotai: nacionaliniu, regionų bei savivaldybių lygmenimis. Svetainėse pateikta visa informacija apie teikiamas paslaugas.	Neaktualu	<...> Lietuvos praktika praktiškesnė (I3). <...> svetainėje turėtų būti pateikiama bendra informacija, kadangi visi teritoriniai skyriai paslaugas privalo vykdyti vienodai <...> (I4). Klientui patogiau, kai visos paslaugos teikiamos centralizuotai (I5). <...> Lenkija yra didesnė šalis nei Lietuva ir turi daugiau įstaigų, teikiančių migracijos paslaugas (I6). <...> Lenkija didesnė šalis nei Lietuva, ten gyventojų ir regionų daugiau (I7).
Užsieniečių reikalų tarnyba prižiūri žemesnės instancijos įstaigas, susijusias su paslaugų teikimu užsieniečiams, taiko kokybės valdymą atitinkantį standartą.	Aktualu	<...> kadangi Lenkijos teritorija daug didesnė už Lietuvos, ten gaunasi, kad yra daug daugiau įstaigų ir turi reikšmę paslaugų kokybei (I2). <...> decentralizuotai teikiamos paslaugos turi būti prižiūrimos aukštesnės instancijos (I6).
	Neaktualu	Nereikia papildomų įstaigų, kad prižiūrėtų žemesnių įstaigų aptarnavimo kokybę (I4). Už paslaugų teikimo užsieniečiams kokybę atsakinga turėtų būti jas teikianti įstaiga <...> (I5).
	Nežinau	Gal ir nereikėtų įstaigos, kuri prižiūrėtų žemesnes įstaigas, kad būtų suteiktos kokybiškesnės paslaugos (I1). Nežinau, ar reikalinga dar viena institucija kontroliuojanti kitą instituciją (I7).
<i>Estijos Respublikos patirtis</i>		
Svetainė yra patogi naudoti, sudėta visa reikalinga informacija, prieinama estų, anglų bei rusų kalbomis.	Aktualu	Svarbu, kad reikalinga informacija klientams pateikiama jiems suprantama kalba (I1). Taip ir turi būti, kad kuo daugiau žmonių galėtų suprasti pateikiamą informaciją (I3). Informacija turi būti aiški ir suprantama skirtingomis kalbomis kalbantiems klientams (I5). Aktualu, patogumas yra raktas į sėkmę (I7).
Įstaigos svetainėje sudaryta tiesioginė galimybė išreikšti savo nuomonę apie įstaigos teikiamas paslaugas.	Aktualu	Įstaigai svarbu žinoti klientų nuomonę, kuri labai svarbi gerinant teikiamų paslaugų kokybę (I1). <...> galima atlikti paslaugų vertinimą (I2). Svarbi kiekvieno žmogaus nuomonė. O dar svarbiau, kad tą nuomonę klientas galėtų išreikšti negaišdamas daug savo brangaus laiko (I4). Tai leidžia greitai reaguoti į paslaugų kokybės teikimo rezultatus <...> (I5).
Puslapio apačioje yra interaktyvus langelis, kuriame galima palikti savo atsiliepimą.	Aktualu	<...> galima tai priimti kaip vertinimo metodą (I2). Svarbi kiekvieno kliento nuomonė, o klientui svarbu, kad savo nuomonę galėtų pateikti greitai (I4). <...> atsiliepimas gaunamas greitai (I6).
	Neaktualu	Nes prieš tai pateiktame klausime buvo pažymėta, kad įstaigos svetainėje galima palikti savo atsiliepimą apie paslaugas (I5).
Visos viešosios paslaugos vertinamos centralizuotai.	Aktualu	Paslaugos turi būti vertinamos vienodai (I3). Paslaugos turi būti vertinamos visuose regionuose vienodai (I4). <...> todėl, kad paslaugos vertinamos vienoje vietoje, centralizuotai (I5). <...> nes gaunamas didesnis kiekis informacijos apie paslaugas ir centralizuotas vertinimas pateikia bendrą vaizdą apie paslaugų kokybę (I6).
	Nežinau	Tikrai abejoju, kad jei viešosios paslaugos bus vertinamos centralizuotai, tas vertinimas bus artimas realybei. Įstaigos tiksliai nežinos, kokia kryptimi reikia nukreipti kokybės gerinimą (I1). <...> valdant centralizuotai sunku įsigilinti į regiono problematiką ir vienodai taikyti visas procedūras (I7).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti šias reikšmingas kategorijas: *informacijos svetainėse pateikimas* (aiškumas; patogumas; kalbų įvairovė); *grižtamojo ryšio klientams suteikimas* (greitas atsakymų pateikimas į užduodamus klausimus; kliento nuomonės išsakymas; greitas reagavimas į kliento nuomonę); *svetainėje klientų aptarnavimo standarto ir veiklos vertinimo rezultatų skelbimas* (klientų lūkesčių patenkinimas; bendras įstaigos įvaizdis); *centralizuotas paslaugų vertinimas* (vienodas paslaugų vertinimas; didesnis pateikiamos informacijos kiekis; abejonė dėl vertinimo atitikties realybei; neįsigilinimas į regiono problematiką).

Remiantis informantų vertinimais galima teigti, kad Latvijos ir Estijos Respublikų patirtys būtų aktualios ir pritaikomos Lietuvoje. Lenkijos patirtis sulaukė daugiau neaktualių pastebėjimų. Labiausiai tai pabrėžiama dėl šalies dydžio ir administracinio suskirstymo bei decentralizuotai teikiamų paslaugų. Lietuvoje, kaip ir Lenkijoje, migracijos paslaugos buvo teikiamos decentralizuotai iki 2019 m. liepos 1 d., po to situacija pasikeitė ir paslaugos pradėtos teikti centralizuotai, tam buvo ilgai ruošiamasi. Vienas informantas šią situaciją pakomentavo taip: „<...> iki 2019 m. liepos 1 dienos Migracijos skyrius priklausė pagal teritoriją Policijos departamentui, Migracijos departamentui <...> buvome pavaldūs ne vienai įstaigai, <...> nuo liepos 1 dienos <...> prijungė mus prie Migracijos departamento ir esam viena įstaiga ir teikiam centralizuotai paslaugas.“ (I6). Atsižvelgdami į kaimyninių šalių teikiamas paslaugas, informantai išskyrė šių teiginių aktualumą: klientų grįžtamojo ryšio bei kalbų pasirinkimą.

3.2.3. CAMP metodo panaudojimo galimybės vertinant klientų aptarnavimo kokybę teritoriniame Migracijos departamento padalinyje

Pagal informantų pasisakymus klausimu – *Kaip vertinate pateiktą kokybės vertinimo metodą? Ar jis Jums suprantamas ir būtų naudingas siekiant gerinti klientų aptarnavimo kokybę bei jos vertinimą teritoriniame padalinyje?* – matoma, kad CAMP kokybės vertinimo metodas būtų naudingas: „<...> būtų naudingas“ (I1); „<...> būtų naudingas, jei klientų aptarnavimo kokybės vertinimas būtų atliekamas ir kitais jau minėtais metodais“ (I2); „<...> būtų labai naudingas Šiaulių skyriuje“ (I4); „Vertinu teigiamai, būtų naudingas“ (I7). Kai kurie informantai pabrėžia, kad šis metodas iš dalies jau yra taikomas teritoriniame padalinyje: „<...> šis metodas iš dalies yra taikomas Šiaulių skyriuje“ (I5); „Šį metodą vertinu teigiamai, nes iš dalies jis yra taikomas mūsų padalinyje“ (I6). Informantai pastebi, kad CAMP metodas padėtų sužinoti, kokios yra problemos ir kaip jas išspręsti, kad aptarnavimo kokybė būtų kuo aukštesnė, leistų greitai ir lengvai rasti problemų sprendimo galimybes. Vienas iš interviu dalyvių netgi mini, kad: „Šiuo metu teritoriniuose padaliniuose neseniai yra padėti rengti seminarai <...> svarbiais problemų sprendimų klausimais. Aš, kaip sprendikė, matau, jog šitie seminarai yra labai naudingi, kadangi greičiau galima išspręsti rūpimus klausimus dėl klientų aptarnavimo kokybės (per savaitę, kadangi seminarai rengiami kiekvieną savaitę)“ (I4). Taigi galima teigti, kad CAMP metodas iš dalies yra taikomas padalinyje, nes atsižvelgiant į darbuotojų pastebėjimus yra aiškinamasi, su kokiomis problemomis susiduriama. Taip pat vėliau seminarų metu problemos sprendžiamos. Todėl darbuotojai ir įžvelgia naudą šį metodą taikant.

Pagal informantų pasisakymus klausimu – *Ar įžvelgiate galimybes tokį metodą pritaikyti Šiaulių skyriuje? Jeigu taip, savo atsakymą pagrįskite.* – matome nedidelį nuomonių skirtumą. Vieni informantai teigia, kad galima šį metodą taikyti Šiaulių skyriuje: „<...> galima būtų taikyti Šiaulių skyriuje“ (I1); „Galima būtų bandyti tokį metodą pritaikyti Šiaulių skyriui <...>“ (I2); „Šis metodas tikrai būtų naudingas Šiaulių skyriuje <...>“ (I4); „Galima būtų pabandyti <...>“ (I6); „Taip <...> leistų įvertinti, ko klientui trūksta ir kuria linkme judėti“ (I7). Informantai taip pat nuomones pagrindžia tuo, kad įdomu pamatyti, kokias problemas mato darbuotojai, o ne tik klientai. Tai padėtų greičiau išsiaiškinti, kaip pagerinti klientų aptarnavimo kokybę. Šis metodas leistų visiems darbuotojams pateikti pasiūlymus ir pareikšti pastebėjimus, nes, remiantis informantų nuomone, ne visi darbuotojai drįsta įvardinti problemas viešai. O šiuo būdu tai būtų galima padaryti

raštu ir tai yra gera alternatyva norint sužinoti visų darbuotojų nuomones ir išsiaiškinti problemas, su kuriomis jie susiduria.

Be to, įvardinama ir kita pusė, kad metodas negali būti pritaikomas: „Nelabai“ (I3); „Manau, Šiaulių skyriuje šis metodas pilnai taikomas nebūtų dėl laiko stokos. Sprendžiame problemas čia ir dabar, o po to rezultatais dalinamės su kolegomis“ (I5). Pastebima, kad kai kurie darbuotojai metodą įvardina kaip nepritaikomą, nes dauguma problemų reikalauja sprendimą pateikti neatidėliotinai. Galima daryti prielaidą, kad kai kurie informantai nenuosekliai atsakinėjo į pateiktus klausimus. Atsakydamas į klausimą apie CAMP metodo vertinimą, informantas pasisakė: „<...> šis metodas iš dalies yra taikomas Šiaulių skyriuje“ (I5), o klausiant apie šio metodo pritaikymo galimybes Šiaulių skyriuje, tas pats informantas pateikė kitokį atsakymą: „Manau, Šiaulių skyriuje šis metodas pilnai taikomas nebūtų dėl laiko stokos. Sprendžiame problemas čia ir dabar, o po to rezultatais dalinamės su kolegomis“ (I5).

Informantų pasisakymų klausimu – **Kokius trukdžius išvelgiate naudojant paslaugų kokybės vertinimą pagal šį metodą Jūsų skyriuje?** – analizė pateikta 19 lentelėje.

19 lentelė

Informantų išvelgiami trukdžiai naudojant CAMP paslaugų kokybės vertinimo metodą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Trukdžiai naudojant metodą klientų atžvilgiu	Nenoras dalyvauti apklausoje	Klientų nenoras dalyvauti apklausoje (I1). Klientų nenoras dalyvauti apklausoje (I7).
	Nešališkas vertinimas	Tai būtų nešališkas klientų aptarnavimo kokybės vertinimas (I2).
	Klausimyno sudarymas	Klausimyno sudarymas (I6).
Trukdžiai naudojant metodą darbuotojų atžvilgiu	Trukdžių nėra	Manau, kad trukdžių neturėtų būti, kadangi patys darbuotojai suinteresuoti gerinti tą kokybę (I1)
	Reikalingas naujas žmogus	Nėra tokio laisvo žmogaus. Nebent būtų sukurtas spec. etatas (I3). <...> kas tą klausimyną sudarinės? <...> (I6).
	Sugaištas laikas	Galbūt būtų sunku rasti darbuotoją ar darbuotojų grupę, kurie sutiktų gaišti savo brangų laiką ir analizuoti pateiktas problemas (I4). Manau, Šiaulių skyriuje šis metodas pilnai taikomas nebūtų dėl laiko stokos (I5).
	Darbuotojų vangumas	Pagrindinis turbūt – klausimyno sudarymas ir darbuotojų vangumas, nedalyvavimas apklausoje (I7). <...> Ir kitas dalykas, kad gali darbuotojai vengti pateikti problemas <...> (I6).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti šias reikšmingas kategorijas: *trukdžiai naudojant metodą klientų atžvilgiu* (nenoras dalyvauti apklausoje; nešališkas vertinimas; klausimyno sudarymas); *trukdžiai naudojant metodą darbuotojų atžvilgiu* (trukdžių nėra; reikalingas naujas žmogus; laiko gaišatis; darbuotojų vangumas).

Nors klausimyne pateiktas paveikslas su aiškia CAMP metodo schema (žr. 1 priedą) ir šio metodo aprašymu bei kaip šis metodas siūlomas taikyti Departamento teritoriniame padalinyje, dalis informantų į pateiktą klausimą apie trukdžius suprato kaip trukdžius apklausiant klientus. Informantai išvelgia nenoro dalyvauti, nešališkumo ir klausimyno sudarymo trukdžius, norint CAMP metodu įvertinti paslaugų kokybę klientų atžvilgiu. Dažniausiai, vykdant apklausas, nedalyvaus visi imties dalyviai. Taip pat informantai įvardijo ir klausimyno sudarymą kaip galimą trukdį. Vienas informantas šiuo klausimu pasisakė: „Tai būtų nešališkas klientų aptarnavimo kokybės vertinimas.“ (I2). Patikslinus klausimą, ką turėjo omenyje, buvo pateiktas toks atsakymas:

<...> kadangi tai būtų visas tas vertinimas atliekamas būtent pagal darbuotojų pastebėjimus, tai gal būtų klientų atžvilgiu (I2).

Įvardinami trukdžiai iš darbuotojų pozicijos: reikalingas papildomas žmogus, laiko gaišimas, darbuotojų vangumas. Taip pat kaip klientai, taip ir darbuotojai, gali nenorėti dalyvauti apklausoje. Pagal vieno informanto pateiktą atsakymą: „Manau, kad trukdžių neturėtų būti, kadangi patys darbuotojai suinteresuoti gerinti tą kokybę“ (I1), galima būtų pasistengti įtraukti darbuotojus dalyvauti kokybės vertinime ir įveikti šį trukdį.

Pasak informantų, tokio metodo taikymas negalimas ir dėl laiko stokos, nes jo vykdymas yra numatytas keliais etapais ir tai užima nemažai laiko. Taip pat pastebėta, kad galbūt darbuotojai nenorėtų savo brangaus laiko švaistyti analizuojant problemas.

Informantai taip pat mini, kad tokiam metodui taikyti reikėtų naujo darbuotojo, gal netgi dirbančio visu etatu, nes šiuo metu dirbantys darbuotojai dėl didelio darbo krūvio neturėtų laiko. Be to, reikalingos ir tam tikros kompetencijos, kad sudarytas klausimynas būtų aiškiai suprantamas ir tinkamai parengtas. Vėliau tas pats asmuo turėtų analizuoti problemas, jas susisteminti ir pateikti diskusijai, kad būtų surastas problemų sprendimo būdas.

Informantų pasisakymų klausimu – *Jūsų nuomone, kokių periodiškumu turėtų būti taikomas šis metodas?* – analizė pateikta 20 lentelėje.

20 lentelė

CAMP metodo taikymo periodiškumas pagal informantų interviu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
CAMP metodo taikymo periodiškumas	2 kartus per metus	<...> 2 kartus į metus (I1). 2 kartus per metus (I7).
	Kas ketvirtį	<...> kas ketvirtį <...> (I3). Kartą į ketvirtį (I6).
	Kas mėnesį	Kartą per 1 mėn. (I2). <...> mažiausiai 1 kartą per mėnesį <...> (I4). <...> aptarimas gali vykti kartą per mėnesį (I5).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti šią reikšmingą kategoriją ir subkategorijas: *CAMP metodo taikymo periodiškumas* (2 kartus per metus; kas ketvirtį; kas mėnesį).

Pastebima, kad informantų nuomonės išsiskiria šiuo klausimu. Pateikiamas periodiškumas kas mėnesį, kas ketvirtį, kas pusmetį. Mokslininkai siūlo, praėjus keletui mėnesių po įvykdytų tobulinimų, atlikti įvertinimą, kuris atskleistų naujovių įgyvendinimo rezultatus. Taikant šį metodą, galima būtų susitarti dėl periodiškumo pasirinkimo pagal poreikį, nes CAMP metodikoje jis nėra nustatytas. Atsižvelgiant į informantų nuomonę šio klausimu, pastebima, kad toks paslaugų kokybės vertinimas aktualus.

3.2.4. Migracijos departamento teritorinio skyriaus darbuotojų įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymo procesą

Informantų pasisakymų klausimais – *Parašykite, kaip Jūs asmeniškai dalyvaujate savo institucijos klientų aptarnavimo kokybės vertinime? Kokiuose mokymuose, projektuose, renginiuose, susijusiuose su paslaugų kokybės valdymu, esate dalyvavę?* – analizė pateikta 21 lentelėje.

Darbuotojų įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymo procesą pagal informantų interviu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Darbuotojų dalyvavimas savo institucijos klientų aptarnavimo kokybės vertinime	Nedalyvaujama	Nedalyvauju (I1). Nedalyvauju (I7).
	Renkama ir sisteminama informacija teikiama darbuotojams ir centriniam padaliniui	Kadangi esu padalinio vadovė, pas mane kreipiasi darbuotojai ir klientai su iškilusiomis problemomis. Kiekvieną mėnesį renku informaciją <...> ir susistemintą informaciją pateikiu centriniam MD padaliniui (I2).
	Dalyvavimas mokymuose	Dalyvauju klientų aptarnavimo specialistų seminaruose <...> (I3). <...> kiekvieną pirmadienį rengiamuose seminaruose <...> (I4).
	Informacija dalijamasi su kolegomis, skyriaus vadovais	Tiesiogiai vertinime nedalyvauju, bet savo išvalgomis <...> pasidalinu su skyriaus vedėja ir aptariu su kolegomis (I5). Nuolat analizuoju gautus atsiliepimus iš klientų ir juos išdiskutuoju su kolektyvu (I6).
Mokymai, projektai, seminarai, kuriuose dalyvavo darbuotojai	Dalyvavo mokymuose, susijusiuose su klientų aptarnavimo kokybe	„Klientų aptarnavimo kultūra“ Panevėžyje. (I6). Esu dalyvavusi šiuose mokymuose: „Klientų aptarnavimas“, „Bendravimas telefonu ir elektroniniu paštu – pozityvaus įvaizdžio ir efektyvios komunikacijos garantas. Kontakto palaikymas su emociškai sudėtingais žmonėmis.“ (I1). Esu dalyvavusi mokymuose „Bendravimas telefonu ir elektroniniu paštu – pozityvaus įvaizdžio ir efektyvios komunikacijos garantas. Kontakto palaikymas su emociškai sudėtingais žmonėmis.“ (I4). Esu dalyvavusi mokymuose: „Konfliktų sprendimas“, „Socialinio dialogo gebėjimų tobulinimo ir darbo sąlygų gerinimo kursai“, „Pareigūno streso valdymas“. (I5).
	Niekur nedalyvavo	<...> neteko galimybės niekur dalyvauti (I2). Kol kas dar neteko niekur (I3). Nesu dalyvavusi (I7).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų aktualizuoti aspektai leido išskirti šias reikšmingas kategorijas: *darbuotojų dalyvavimas savo institucijos klientų aptarnavimo kokybės vertinime* (nedalyvaujama; renkama ir sisteminama informacija teikiama darbuotojams ir centriniam padaliniui; dalyvavimas mokymuose; informacija dalijamasi su kolegomis, skyriaus vadovais); *mokymai, projektai, seminarai, kuriuose dalyvavo darbuotojai* (dalyvavo mokymuose, susijusiuose su klientų aptarnavimo kokybe; niekur nedalyvavo).

Remiantis informantų nuomonėmis, galima teigti, kad didžioji dalis darbuotojų dalyvauja savo institucijos klientų aptarnavimo kokybės vertinime. Dažniausiai tai pasireiškia dalyvaujant mokymuose, dalinant aktualia informacija su kolegomis ir skyriaus vadovais. Matoma, kad vadovai išklauso darbuotojams kylančias problemas, renka informaciją ir susistemintą ją pateikia centrinei įstaigai.

Kadangi darbuotojams aktualu dalyvauti klientų aptarnavimo kokybės mokymuose, remiantis rezultatais matoma, kad tai daro dauguma darbuotojų. Tie, kurie pasisakė, kad nedalyvavo mokymuose, teigė, kad neturėjo galimybės tokiuose mokymuose dalyvauti. Galima teigti, kad darbuotojai yra linkę dalyvauti, tačiau jiems nebuvo pasiūlyta arba tokie mokymai pastaruoju metu nebuvo organizuojami.

Darbuotojai, kurie minėjo dalyvavę mokymuose, įvardino konkrečius mokymus: „Klientų aptarnavimo kultūra“; „Klientų aptarnavimas“; „Bendravimas telefonu ir elektroniniu paštu – pozityvaus įvaizdžio ir efektyvios komunikacijos garantas. Kontakto palaikymas su emociškai sudėtingais žmonėmis“; „Konfliktų sprendimas“; „Socialinio dialogo gebėjimų tobulinimo ir darbo sąlygų gerinimo kursai“; „Pareigūno streso valdymas“. Atsižvelgiant į tai, kad informantų įvardinti

mokymų pavadinimai pasikartoja, galima teigti, kad dalis darbuotojų kartu dalyvavo mokymuose arba buvo sudaryta galimybė grupei darbuotojų dalyvauti mokymuose. Migracijos departamento padaliniai nuolat aptarnauja klientus, dėl to negali pasiūlyti visiems darbuotojams dalyvauti mokymuose vienu metu dėl nenutrūkstamo darbo proceso. Todėl vieni informantai pasisakė, kad dalyvavo mokymuose, o kiti neturėjo galimybės.

3.3. Migracijos paslaugų kokybės vertinimo teritoriniame Lietuvos Respublikos migracijos departamento padalinyje gerinimo galimybės

Išanalizavus Migracijos departamento Šiaulių skyriaus įsitraukimą į klientų aptarnavimo kokybės vertinimo situaciją, galima pastebėti, kad darbuotojai mažai informuoti apie teritoriniame padalinyje vykdomą paslaugų kokybės vertinimą. Darbuotojai pastebi, kad būtų tikslinga numatyti galimybes įsitraukimą didinti. Tai pastebima iš atliktos interviu analizės. Pagal informantų nuomones 22 lentelėje pateiktos bei išskirtos kategorijos ir subkategorijos aktualiais klausimais.

22 lentelė

Migracijos paslaugų kokybės vertinimo tyrimo rezultatai

Migracijos paslaugų kokybės vertinimo aspektas	Kategorija	Subkategorija
Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas Lietuvos Respublikos Migracijos departamente	klientų aptarnavimo kokybės vertinimo metodai ir būdai	klientų anoniminė apklausa taikant anketą
		klientų pasiūlymai ir skundai
	klientų aptarnavimo kokybės vertinimo periodiškumas	nuolat
		kiekvieną savaitę
		kiekvieną mėnesį
		kartą per metus
		nežinomas periodiškumas
	prieinamumo rodikliai	informacijos prieinamumas ryšio priemonėmis
		prieinamos visos paslaugos
		paslaugų eigos sekimas
	darbuotojų kompetencija	kompetentingi darbuotojai
	teritoriniame padalinyje klientų aptarnavimo kokybės vertinimo būdai	nežinomi
		vertinama atsižvelgiant į klientų pasiūlymus ir skundus
kolektyve diskutuojamas kiekvienas atsiliepimas		
klientų aptarnavimo kokybės Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose vertinimo metodai	apklausa	
	pasitenkinimo mygtukai	
	Iš karto po paslaugos suteikimo	
	žinutė po suteiktos paslaugos	
Kaimyninių šalių patirtis dėl klientų aptarnavimo teikiant migracijos paslaugas vertinimo galimybes Migracijos departamento Šiaulių skyriuje	informacijos svetainėse pateikimas	aiškumas
		patogumas
		kalbų įvairovė
	svetainėje, klientų aptarnavimo standarto ir veiklos vertinimo rezultatų skelbimas	klientų lūkesčių patenkinimas
		bendras įstaigos įvaizdis
	centralizuotas paslaugų vertinimas	vienodas paslaugų vertinimas
		didesnis pateikiamos informacijos kiekis
		abejonė dėl vertinimo atitikties realybei
		neįsigilinimas į regiono problematiką

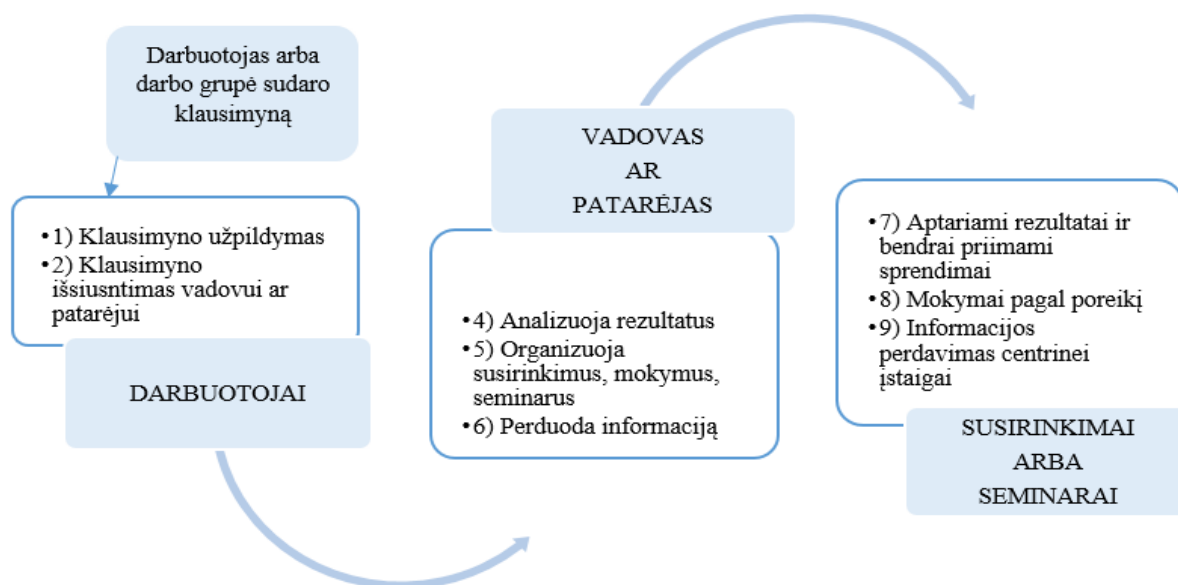
22 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Migracijos paslaugų kokybės vertinimo aspektas	Kategorija	Subkategorija
CAMP metodo panaudojimo galimybės vertinant klientų aptarnavimo kokybę teritoriniame Migracijos departamento padalinyje	metodo pritaikomumas teritoriniame padalinyje	naudingas
		iš dalies taikomas
	trūkščiai naudojant metodą darbuotojų atžvilgiu	trūkščių nėra
		reikalingas naujas žmogus
		laiko gaiščatis
		klausimyno sudarymas
	CAMP metodo taikymo periodiškumas	darbuotojų vangumas
		2 kartus per metus
		kas ketvirtį
	Migracijos departamento teritorinio skyriaus darbuotojų įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymo procesą	darbuotojų dalyvavimas savo institucijos klientų aptarnavimo kokybės vertinime
nedalyvaujama		
renkama ir sisteminama informacija teikiama darbuotojams ir centriniam padaliniui		
dalyvavimas mokymuose		
mokymai, projektai, seminarai, kuriuose dalyvavo darbuotojai		informacija dalijamasi su kolegomis, skyriaus vadovais
		dalyvavo mokymuose, susijusiuose su klientų aptarnavimo kokybe
		niekur nedalyvavo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Galima pastebėti, kad Migracijos departamento padalinyje labai svarbus klientų aptarnavimo kokybės vertinimas ir jo metodai. Interviu metu buvo išskirta, kad *reikalingas periodiškas vertinimas atliekant apklausą*, kurio metu įvertinami klientų skundai ir pasiūlymai. Be to, reikšmingi prieinamumo užtikrinimas ir tobulinimo galimybės, nes informantai pabrėžė, kad greitas ir paprastas *informacijos prieinamumas įvairiomis ryščio priemonėmis* yra ypač svarbus. Norint užtikrinti kokybišką aptarnavimą, svarbu, kad paslaugos būtų visiems prieinamos ir *suteikta galimybė sekti paslaugos teikimo eigą* (pateikto prašymo nagrinėjimą). Taip pat informantų teigimu, būtų naudinga *supaprastinti klientų nuomonės gavimo priemones*, įdiegti naujoves, pasitelkti įvairesnius apklausos vykdymo būdus (klientų pasitenkinimo apklausos mygtukas ir kt.). Siūlomas *atskiro padalinio vertinimas* šalia esančio centralizuoto, nes galbūt kiekvienas padalinys turi savo problemas, kurios kitam padaliniui neaktualios.

Mokslo siūlomas bei tyrimui pasirinktas *CAMP metodas* atskiro padalinio įsitraukimui į klientų aptarnavimo kokybės vertinimą būtų naudingas taikyti *kaip papildoma priemonė paslaugų kokybei vertinti*. Tai patvirtina kai kurių informantų pasisakymus, kad šis metodas yra naudingas ir jo principai jau dabar iš dalies yra taikomi teritoriniame padalinyje. Kiti informantai išvelgia trūkščius, taikant šį metodą (klausimyno sudarymas, reikalingas papildomas darbuotojas, sugaiščtas laikas, darbuotojų vangumas). Taip pat išsiskyrė informantų nuomonės dėl metodo taikymo periodiškumo. Išsakytos įvairios informantų nuomonės šiuo klausimu leidžia manyti, kad *galima būtų šį metodą adaptuoti bei pritaikyti, atsižvelgiant į Migracijos departamento teritorinių padalinių veiklą ir poreikius*. Pagrindinė šio metodo mintis yra darbuotojų įsitraukimas į klientų aptarnavimo kokybės vertinimą bei išvalgų arba pasiūlymų teikimas, siekiant tobulinti darbo procesus bei gerinti aptarnavimo kokybę. *Siūlomas toks šio metodo variantas* (žr. 15 pav.).



15 pav. CAMP metodas adaptuotas Migracijos departamento teritoriniam padalinii.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Mättö, 2019.

Klausimynui sudaryti gali būti paskirtas vienas iš padalinio darbuotojų arba sudaryta darbo grupė, kuri išsiunčia jį darbuotojams (klausimynas sudaromas vieną kartą ir naudojamas pagal susitarimą). Galima ir alternatyva - pagal susitarimą darbuotojai siunčia elektroniniu paštu savo pastebėjimus bei pasiūlymus tiesiogiai padalinio vadovui ar patarėjui. Vadovai analizuoja gautą informaciją ir pagal problemas, pasiūlymo svarbą ir dydį organizuoja susirinkimus, mokymus arba perduoda informaciją centrinei įstaigai, kai negalima išspręsti to vietos lygmeniu. Bendru darbuotojų ir vadovų sutarimu pasirenkamas periodiškumas.

Nepaprastai svarbi *tinkama darbuotojų kompetencija*, tačiau dalis informantų pasisakė, kad nedalyvavo mokymuose, nes neturėjo galimybės (jiems nebuvo pasiūlyta arba tokie mokymai pastaruoju metu nebuvo organizuojami). Kai kurie nedalyvauja paslaugų kokybės vertinime ir nieko nežino apie šį procesą. Būtų vertinga *supažindinti darbuotojus su paslaugų kokybės vertinimu, tobulinti jų turimą kvalifikaciją*. Taip pat *apie paslaugų kokybės vertinimo rezultatus informuoti klientus ir visuomenę*.

Išsakytuose nuomonėse išvelgiama daug tobulinimo galimybių, tačiau ne visos jos gali būti praktiškai įgyvendinamos dėl objektyvių priežasčių (ištekliai, darbo organizavimo procesas ir kt.). Dėmesį reiktų sutelkti naujoms technologijoms diegti bei šiuolaikiškai darbo aplinkai. Tai, palengvintų darbo procesus ir paslaugų kokybės vertinimo atlikimą. Sudaryti visiems darbuotojams vienodas sąlygas kelti savo kompetencijas (dalyvauti mokymuose, seminaruose) bei didinti jų įsitraukimą į paslaugų kokybės vertinimą, pasinaudojus adaptuotu CAMP metodu. Suteikti paslaugos gavėjams galimybę išsakyti savo nuomonę apie paslaugų kokybę bei skelbti Klientų aptarnavimo Migracijos departamente standartą MIGRIS svetainėje kaip vertę, kuri pateisina klientų lūkesčius.

IŠVADOS

Atlikus naujausios mokslinės literatūros ir dokumentų analizę, aktualizuotas migracijos paslaugų kokybės vertinimo klausimas, išskiriant tai, kad viešųjų paslaugų kokybės vertinime **yra svarbi suvokiama vertė**, kurios pagrindas yra **paslaugos teikėjo ir paslaugos gavėjo sąveika** bei kiti su tuo susiję svarbūs veiksniai ir procesai. Mokslinėje literatūroje migracijos paslaugų kokybės klausimu specifinių kokybės kriterijų, būdingų tik migracijos paslaugų kokybei, nėra. Minėtos paslaugos susijusios su dokumentų rengimo ir išdavimo procedūromis bei jų specifika, susijusia su klientų įvairove, todėl paslaugų kokybės vertinimas gali būti analogiškas kitoms dokumentų išdavimo kokybę analizuojančioms priemonėms. Dokumentų administravimo kokybę **priklauso nuo paslaugos teikėjo galimybės teikti administracines paslaugas atsižvelgiant į paslaugos gavėjo lūkesčius** laikantis duomenų saugumo, prieinamumo ir patogumo, savalaikiškumo bei efektyvumo, profesionalumo ir pagarbos žmogui bei lygybės kriterijų.

Pasirinkus analizei trijų kaimyninių šalių migracijos paslaugas teikiančių institucijų interneto svetainės, siekiama išvelgti gerą patirtį bei pagal galimybes pasiūlyti ją pritaikyti Lietuvoje. Atlikus Lietuvos ir kaimyninių šalių teikiamų migracijos e. paslaugų analizę nustatyta, kad yra bendrų bruožų, reglamentuojamų ES dokumentais, bet stebimi ir **skirtumai** teikiant šias paslaugas. Didelė pažanga ir klientų kokybės vertinimo viešumas, atvirumas stebimas labiausiai skaitmenizuotose Estijos Respublikos svetainėse. Empirinio tyrimo metu, remiantis informantų pasisakymais, **nustatyta, kad Latvijos ir Estijos Respublikų patirtis būtų aktuali ir pritaikoma Lietuvoje.**

Atlikus viešajame sektoriuje du dešimtmečius sėkmingai naudojamų kokybės vadybos modelių analizę pritaikomumo decentralizuotam paslaugų kokybės vertinimui aspektu, pastebima didelė kokybės vertinimo modelių įvairovė. Įstaiga/organizacija gali pasirinkti juos pagal išsikeltus tikslus, įvertinusi veiklos procesus bei modelio pritaikomumą pagal teikiamų paslaugų specifiką. Migracijos departamento teritoriniame padalinyje migracijos paslaugų kokybei ir klientų aptarnavimo kokybei vertinti pasirinktas ir rekomenduojamas CAMP metodas, kurio elementų naudojimas (problemų identifikavimas, jų aptarimas periodiškai organizuojamuose susirinkimuose) stebimas ir šiuo metu. CAMP metodas orientuotas į nuolatinį darbuotojų dalyvavimą išsakant ir aptariant kylančias problemas, ieškant naujų sprendimų iškilusioms problemoms spręsti. Šis metodas pasirinktas ir kaip priemonė, labiausiai atitinkanti gero ir sumanaus valdymo viešajame administravime siekius: didina darbuotojų įsitraukimą į problemų identifikavimą ir analizę, naudojami turimi išteklių, paprastas ir aiškiai suprantamas darbuotojams, pritaikomas nedideliame kolektyve. Tai mažų problemų sprendimas siekiant bendrojo institucijos įvaizdžio kūrimo, didinantis darbuotojų motyvaciją analizuoti procesus.

Išanalizavus migracijos politiką aktualizuojančius Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktus bei dokumentus, juose **įžvelgiama būtinybė periodiškai vertinti teikiamų paslaugų kokybę.** Klientų aptarnavimo Migracijos departamente standartas kol kas dar nepakankamai arba siaurai taikomas Departamente. Standarte, pasak empirinio tyrimo informantų, pasigendama aiškumo, kaip ir kas tikrintų jo laikymąsi, kokie rodikliai numatyti. Tačiau tiek minėtame Standarte, tiek teisės aktuose, aktualizuojančiuose migracijos paslaugų kokybės siekį ir kokybės vertinimą, nesimato, kaip į tai įtraukiami yra ar galėtų būti Departamento padaliniai, visi migracijos paslaugas teikiantys darbuotojai.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad teikiamų migracijos paslaugų spektras Lietuvoje labai platus, apimantis tiek Lietuvos piliečių, tiek užsieniečių klientų aptarnavimą. Stebima tendencija teikiamų paslaugų augimo, ji galbūt susijusi su elektroninių paslaugų sistemos MIGRIS diegimu bei Lietuvos viešosios politikos skatinimu pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, investuotojus ir lietuvių kilmės asmenų grįžimą į Lietuvą. Šie iššūkiai reikalauja ir didesnio dėmesio klientų aptarnavimo kokybei centrinėje įstaigoje ir teritoriniuose padaliniuose.

Tyrimu nustatyta, kad Lietuvoje migracijos paslaugų teikimo procese dalyvauja įvairios pagal savo kompetenciją institucijos. Dokumentais formalizuotas teritorinių padalinių įsitraukimas į savarankišką, vietoje inicijuojamą klientų aptarnavimo kokybės vertinimą nestebimas. Pagrindinis dėmesys šiuo metu skiriamas kitoms paslaugos kokybę užtikrinančioms priemonėms diegti centralizuotai ir padaliniuose. Tai patvirtino ir informantų pasisakymai.

Informantų interviu išskirtos kategorijos ir subkategorijos atskleidžia keletą reikšmingų, aktualių migracijos paslaugas teikiantiems teritoriniams padaliniams aspektų:

- 1) klientų aptarnavimo kokybės vertinimas greta periodiškai centralizuotai taikomų anoniminių apklausų, skundų ir pasiūlymų analizės vykdomas įvairiais lygiais (individualiai, skyriuose, vadovų pasitarimuose); reikalingas nuolatinis grįžtamasis ryšys iš klientų, aiškumas dėl centralizuotų klientų ir darbuotojų apklausų periodiškumo ir gautų analizės rezultatų viešinimo;
- 2) klientų vertinime greta rodiklių, aktualizuojančių suteiktos paslaugos turinį (paslaugos kalba, dokumentų užpildymo kokybė ir kt.), svarbūs ir kiti kokybę atspindintys rodikliai: paslaugos prieinamumo, terminų laikymosi, laiko sąnaudų paslaugai gauti, darbuotojų kompetencijos ir kt.;
- 3) ir centrinėje migracijos paslaugas teikiančioje institucijoje, ir jos teritoriniuose padaliniuose reikalingi darbuotojai, kurie, turėdami paslaugų kokybės valdymo kompetencijų, galėtų koordinuoti klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimo priemones, inicijuoti jas pagal poreikį padalinyje, nuolat domėtis kitų šalių gerosiomis patirtimis ir pan.;
- 4) plėtojant migracijos paslaugų prieinamumą, pasitelkus skaitmenines priemones, vertėtų nuolat tobulinti: pateikiamos informacijos prieinamumą, kiekius ir aiškumą atliepant įvairias gyventojų grupes, kultūrinius skirtumus; grįžtamojo ryšio gavimo būdus, operatyviai reaguojant į klientų skundus ir pasiūlymus;
- 5) teritoriniai padaliniai yra pasirengę įsitraukti į klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, turėdami galimybę pasirinkti kokybės vadybos priemones, jas adaptuodami prie padalinio, klientų srautų specifikos; šiuo metu Šiaulių skyriuje matomos galimybės taikyti CAMP metodą.

Magistro darbu teigiu, kad teikiant migracijos paslaugas itin aktualu yra vertinti klientų aptarnavimo kokybę iš paslaugos gavėjo ir teikėjo pozicijų, nes auga paslaugų įvairovė ir jų teikimo būdai, klientų apimtys ir jų lūkesčiai. Teritorinis Migracijos departamento padalinys gali įsitraukti į klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, periodiškai gaudamas centralizuotai atliekamo migracijos paslaugų kokybės vertinimo rezultatus bei taikydamas kokybės vadybos modelius, kurie suteikia galimybes nuolat analizuoti ir atpažinti teritorinio padalinio problemas, gautomis išvalgomis dalintis su kitais teritoriniais padaliniais, taip prisidedant prie jų prevencijos visoje institucijoje.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos migracijos departamentui

1. Rekomenduojama nuolat tobulinti MIGRIS svetainę, orientuojantis į periodiškai tiriamą klientų nuomonę apie paslaugų prieinamumą ir kitus kokybės kriterijus, apie skelbiamos informacijos aiškumą; orientuojantis į klientų įvairovę galinčius patenkinti technologinius sprendimus; sistemingai analizuojant ir atkreipiant dėmesį į kaimyninių šalių, pvz., Latvijos ir Estijos, analogiškų informacinių sistemų internete gerąją patirtį.
2. MIGRIS svetainėje skelbti Klientų aptarnavimo Migracijos departamente standartą arba kitas diegiamas kokybės vadybos priemonės bei suteikti paslaugos gavėjams galimybę įvertinti teikiamų paslaugų kokybę nedelsiant, gavus paslaugą. Atlikus centralizuotai klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, viešinti apklausų rezultatus svetainėje.
3. Atlikus periodiškas klientų aptarnavimo kokybės apklausas, teikti teritoriniams padaliniais bendras ir atskirai teritorinio padalinio tyrimo ataskaitas.
4. Numatyti kokybės vadybos metodus, priemones, kurie įtrauktų visus Migracijos departamento darbuotojus, centrinės valdžios ir teritorinius padalinius į paslaugų kokybės sistemingą analizę.
5. Aptarti galimybę teritoriniams padaliniais, atsižvelgiant į teikiamų paslaugų tipą, klientų specifiką, darbuotojų kompetenciją, greta centralizuotai taikomo Klientų aptarnavimo standarto Migracijos departamente, taikyti ir padalinio kokybės politiką atliepiančius, didelių išteklių nereikalaujančius kitus kokybės vadybos modelius, dalinantis patirtimi su kitais padaliniais.

Lietuvos Respublikos migracijos departamento teritorinių padalinių vadovams

1. Rekomenduojama didinti darbuotojų įsitraukimą į paslaugų kokybės vertinimą.
2. Atsižvelgus į šiame tyrime atliktą galimybių tyrimo taikyti teritoriniame Migracijos departamento padalinyje kokybės vadybos CAMP modelį rezultatus, aptarti galimybę jį diegti kituose Departamento padaliniuose.
3. Rekomenduojama aktyviau teikti pasiūlymus centrinei įstaigai dėl klientų aptarnavimo kokybės vertinimo vietose, mokymų bei seminarų tematikų kokybės užtikrinimo vadybos, įsitraukimo į valdymą klausimais. Šios priemonės motyvuotų darbuotojus ir suteiktų jiems pasitikėjimo savo atliekamam darbu, taip pat ir bendru įstaigos įvaizdžiu.

Lietuvos Respublikos migracijos departamento Šiaulių skyriaus vadovui

1. Rekomenduojama susipažinti su magistro darbo tyrimo rezultatais, aptarti tyrimo rezultatus padalinio susirinkime.
2. Ištyrus darbuotojų nuomonę, jiems pritarus, taikyti CAMP metodą, aptarti jo realaus išbandymo, adaptavimo padalinyje galimybes.
3. Per padalinių vadovų susirinkimus, susitikimus su centrine Migracijos departamento vadovybe inicijuoti dokumentų, kurie aiškiau apibrėžtų kokybės vadybos strategiją Migracijos departamente, sukūrimą.

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra

1. Adamonienė, R. (2015). Statutinių tarnybų vadyba. Mokomoji knyga. Mykolo Romerio universitetas: Registrų centras. Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/literatura/R%C5%ABta%20Adamonien%C4%97_Statutini%C5%B3%20tarnyb%C5%B3%20vadyba.pdf.
2. Ambras, A., Katiliūtė, E., Liukinevičienė, L., Tamošiūnas, T. (2012). CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje. Metodinė medžiaga. Šiaulių universitetas. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_CAF\(BVM\)_modeliu_diegimas_aukstojoje_mokykloje_metodine_priemone.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_CAF(BVM)_modeliu_diegimas_aukstojoje_mokykloje_metodine_priemone.pdf).
3. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., Ruževičius, J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Current Issues of Business and Law*. 10. 1–17. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Kokyb%C4%97s-vadybos-integruoto-metodo-diegimo-Lietuvos-vie%C5%A1ajame-sektoriuje-galimyb%C5%B3-tyrimas.pdf>.
4. Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*. 2. 8-14. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352900816000029>.
5. Brazienė, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. 14 (1). 103–114. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4095/3866>.
6. Carnerud, D. & Bäckström, I. (2019). Four decades of research on quality: summarising, Trendspotting and looking ahead. *Total Quality Management & Business Excellence*. ISSN: 1478-3363. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2019.1655397>.
7. Chlivickas, E. (2018). Marketingo tyrimai plėtojant viešąjį sektorių. *Viešasis administravimas/Public Administration*. 1(55). 8-16. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=af8105d3-2678-4ab6-acae-e47b8c991958%40sdc-v-sessmgr02>.
8. de Vries, H., Bekkers, V. J. J. M. and Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*. 94 (1). 146–166. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12209>.
9. Dzemydienė, D., Naujikiene, R., Dzindzalieta, R. (2016). Elektroninių paslaugų įgyvendinimo sprendimai. Monografija. Mykolo Romerio universitetas: Registrų centras. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16716>.
10. Ellermann, A. (2020). Discrimination in migration and citizenship. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 46(12). 2463-2479. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369183X.2018.1561053>.
11. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis. Mykolo Romerio universitetas: Registrų centras. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
12. Gargasas, A., Mūgienė, I. (2017). Vartojamosios vertės sąvokos evoliucija. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 39(1). 33-41. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/90479/2/ISSN2345-0355_2017_V_39_N_1.PG_33-41.pdf.
13. Gečienė, J., Gudžinskienė, V. (2018). Socialinės globos įstaigų, teikiančių paslaugas pagyvenusiems žmonėms, iššūkiai ir darbuotojų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę. *Socialinė Teorija, Empatija, „Politika ir Praktika“*. 17. 37-56. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2018.17.11930>.
14. Gieske, H., Duijn, M. & van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*. 22 (3). 341–363. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588354>.
15. Grigaliūnaitė, V., Pilelienė, L. (2014). Aptarnaujančio personalo vaidmuo vartotojų pasitenkinimo atžvilgiu. Role of higher education institutions in society: challenges, tendencies and perspectives= Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos. *Alytaus kolegija*. 1 (3). 70–76. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/34335/1/ISSN2029-9311_2014_N_1_3.PG_70-76.pdf.
16. Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implication. *European Journal of Marketing*. 18(4). Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/1441291/A_service_quality_model_and_its_marketing_implications.
17. Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3). Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520110393386/full/html>.

18. Grönroos, C. (2019). Reforming public services: does service logic have anything to offer? *Public Management Review*. 21(5). 775-788. Prieiga per internetą: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2018.1529879?casa_token=3ZSzMpYc0AAAAA:XWn9HChWNemBYnavnYD4RGX92TApBYWU8Tj0_pginphZYYCkJTWVft25zw6N-Q0N_WBNS7wEgL4-9w.
19. Grönroos, C. (2020). Viewpoint: service marketing research priorities. *Journal of Services Marketing*, 33(3). 291-298. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-08-2019-0306/full/html>.
20. Gudžinskienė, V. ir Gečienė, J. (2018). Socialinės globos paslaugas teikiančių įstaigų vadovų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę. *Mykolo Romerio universitetas*. 16(2). 165-189. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15361/4906-11012-1-SM.pdf?sequence=1>.
21. Harpaz, Y. & Mateos, P. (2019). Strategic citizenship: negotiating membership in the age of dual nationality. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 45(6). 843-857. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369183X.2018.1440482>.
22. Yrjölä, M. (2020). Eye on the customer: breaking away from the inside-out mindset. *Journal of Business Strategy*, ISSN: 0275-6668. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-02-2020-0022/full/html>.
23. Jung, J. H., Yoo, J. J. and Arnold, T. J. (2017). Service Climate as a Moderator of the Effects of Customer-to-Customer Interaction on Customer Support and Service Quality. *Journal of Service Research*, 20(4). 426-440. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1094670517714331>.
24. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vadovėlis. Šeštasis pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
25. Kasiri, L. A., Cheng, K. T. G., Sambasivan, M., Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35. 91-97. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916302417?casa_token=l29IVdxwhFMAAAAA:SDUFxINBnQqJSLv-JbOJYSol6TmfugO97LD1wsa3DcivQJqYDK57bc8H5ixg4crMx9jLhJ7h4bk.
26. Lavrenova, O. (2020). Public administration in the field of provision of administrative services. *Public administration under modern conditions: concept, features, challenges: Collective monograph*. Riga : Izdevniecība "Baltija Publishing". 264. Prieiga per internetą: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/55>.
27. Lestari, D. P., Dachyar, M. (2020). Improvement of Service Quality for Customer Satisfaction with Lean Six Sigma Method and Development Quality Function Deployment. Case: Telecommunication Company in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29 (7). 3605–3613. Prieiga per internetą: <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/17661>.
28. Lushi, I., Mane, A., Kapaj, I., Keco, R. (2016). A literature review on ISO 9001 standards. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4(2). ISSN: 2056-6018. Prieiga per internetą: <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2016/01/Full-Paper-A-LITERATURE-REVIEW-ON-ISO-9001-STANDARDS.pdf>.
29. Maghsoodi, A. I., Saghaei, A., Hafezalkotob, A. (2019). Service quality measurement model integrating an extended SERVQUAL model and a hybrid decision support system. *European Research on Management and Business Economics (ERMBE)*. 25 (3). 151–164. Prieiga per internetą: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/205792/1/s2444883418302596.pdf>.
30. Margetts, H. and Naumann, A. (2017). *Government as a Platform: What can Estonia show the World?* Oxford Internet Institute, University of Oxford. Prieiga per internetą: <https://www.politics.ox.ac.uk/materials/publications/16061/government-as-a-platform.pdf>.
31. Mättö, T. (2019). Innovation through implementation of a quality improvement method: A Finnish public-sector case. *The TQM Journal*. 31 (6). 987–1002. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-12-2018-0193/full/html>.
32. Mättö, T., Järvenpää, M., Rautiainen, A. and Sippola, K. (2017). Quality management in the public sector accounting department-(un) avoidable quality costs and unlikely financial impacts. *International Journal of Accounting and Finance*. 7 (3). 234–252. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Quality-management-in-the-public-sector-accounting-M%C3%A4tt%C3%B6-J%C3%A4rvenp%C3%A4%C3%A4/4cfdebaf52fb93d28375c22929a22013a4eb8b6?p2df>.
33. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://dokumen.tips/documents/melnikas-smaliukiene-strateginis-valdymas.html>.
34. Mickevičienė, R., Burinskienė, A. (2019). Lean vadybos sistemos diegimo iššūkiai gamyboje. 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija „Ekonomika ir

- Vadyba“. eISSN 2029-7149. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/view/378>.
35. Oertzen, A. S., Odekerken-Schröder, G., A. Brax, S., Mager, B. (2018). Co-creating services-conceptual clarification, form and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4). Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-03-2017-0067/full/html>.
 36. Osman, I. H., Anouze, A. L., Irani, Z., Lee, H., Medeni, T. D., Weerakkody, V. (2019). A cognitive analytics management framework for the transformation of electronic government services from users' perspective to create sustainable shared values. *European Journal of Operational Research*. ISSN 0377-2217. Prieiga per internetą: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/17663/4/FullText.pdf>.
 37. Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam F. S. M. and Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9). 1397-1406. Prieiga per internetą: <http://m.growingscience.com/beta/msl/3218-the-influence-of-total-quality-management-toward-organization-performance.html>.
 38. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service. *Quality Journal of Retailing*. 64 (1). https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality.
 39. Patapas, A., Žilionytė, T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*. 15 (2). 206–219. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14548/4277-9654-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
 40. Paul, J., Mittal, A. and Srivastav, G. (2015). Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5). 606-622. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2015-0030>.
 41. Petružis, G., Tamošiūnas, T. (2019). Organizacijų transformacijos ir tinklai: sisteminė prieiga. *Socialiniai tyrimai*. 42(2). Prieiga per internetą: <https://journals.su.lt/socialiniai-tyrimai/article/view/278>.
 42. Picarillo, A. P. (2018). Introduction to quality improvement tools for the clinician. *Journal of Perinatology*. 38. 929-935. Prieiga per internetą: <https://www.nature.com/articles/s41372-018-0100-4>.
 43. Prokopčukienė, D. (2020). Elektroninių dokumentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose. Magistro darbas. Šiaulių universitetas. Prieiga per internetą: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:60126287/>.
 44. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., Nefas, S. (2016). Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai. Vadovėlis. Mykolo Romerio universitetas: Registrų centras. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16234/%c5%a0iuolaikinio-vie%c5%a1ojo-administravimo-pagrindai-elektroninis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
 45. Samudro, A., Sumarwan, U., Simanjuntak, M., Yusuf, E. (2020). Assessing the effects of perceived quality end perceived value on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 10(5). 1077-1084. Prieiga per internetą: <http://growingscience.com/beta/msl/3570-assessing-the-effects-of-perceived-quality-and-perceived-value-on-customer-satisfaction.html>.
 46. Serafinas, D. (2018). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose. Mokomoji knyga VU ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto studentams (pp. 5-8). Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Serafinas-2018-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas-mokomoji-knyga-short-ver.pdf>.
 47. Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2013). Piliečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą. Daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15974/Disertacija_Vilki%C5%A1ien%C4%97.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
 48. Šepetienė, R., Čiubrinskienė, R., Ruževičius, J. (2017). Sisteminis veiklos valdymo tobulinimas: įmonės atvejo analizė, vertinant kokybės kaštus. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 77(1). Prieiga per internetą: <https://content.sciendo.com/view/journals/mosr/77/1/article-p153.xml>.
 49. Taminskaitė, G. (2016). Laisvo asmenų judėjimo principo įgyvendinimas ES ir Lietuvoje: problemos ir tendencijos. Magistro darbas. Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:35469672/>.
 50. Templer, K. J., Kennedy, J. C., Phang, R. (2020). Customer orientation: the interactive effect of role clarity and learning goal orientation. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, ISSN: 2515-964X. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABES-12-2019-0122/full/html>.
 51. Trashlieva, V., Radeva, T. (2018). Administrative process modeling: an introduction to administrative services and procedures. *International Scientific Journal of Scientific Technical Union of Mechanical Engineering „Industry 4.0“*. 3(1). 54-57. Prieiga per internetą: <https://stumejournals.com/journals/i4/2018/1/54>.

52. Vyšedvorskyte, M., Vilkaitė-Vaitonė, N. (2020). Mobiliojo ryšio operatorių paslaugų vartotojų lojalumą lemiantys veiksniai. *Mokslas – Lietuvos Ateitis/Science – Future of Lithuania*, 12. 1-10. Prieiga per internetą: <https://journals.vgtu.lt/index.php/MLA/article/view/12448/10022>.
53. Vyšniauskienė, L. (2014). Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai. Daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Mano/Downloads/2186412_MAIN%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Mano/Downloads/2186412_MAIN%20(1).pdf).
54. Zavadsky, J., Mala, D., Benčíkova, D., Sedliačikova, M. & Šatanova, A. (2020). Behavioral approach to quality: An empirical study in Slovak SMEs. *Cogent Business & Management*, 7(1). 1794678. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1794678>.

Dokumentai

55. Dėl Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategijos įgyvendinimo 2020–2022 metų tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2018 m. gruodžio 5 d. Nr. 1216. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3dc58e80fc8411e8a969c20aa4d38bd4/asr>.
56. Dėl Informatikos ir ryšių departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas. 2002 m. rugsėjo 13 d. Nr. 439. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.186999/asr>.
57. Dėl klientų aptarnavimo Migracijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos tvarkos aprašo patvirtinimo. Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas. 2020 m. gruodžio 7 d. Nr. 3K-319. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d6056190385311eb8d9fe110e148c770>.
58. Dėl Lietuvos migracijos informacinės sistemos nuostatų patvirtinimo. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas. 2018 m. vasario 22 d. Nr. 1V-149. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c22cab41181411e88a05839ea3846d8e?jfwid=-fa58ibd4r>.
59. Dėl Lietuvos migracijos politikos gairių patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2014 m. sausio 22 d. Nr. 79. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5338f7c0899d11e397b5c02d3197f382/asr>.
60. Dėl Lietuvos Respublikos elektroninio rezidento statuso suteikimo tvarkos aprašo patvirtinimo. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas. 2020 m. spalio 29 d. Nr. 1V-1106. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/36e7fdf019c411ebb0038a8cd8ff585f>.
61. Dėl Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 1998 m. rugsėjo 25 d. Nr. 1155. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.BD6F04D9850F/asr>.
62. Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2001 m. kovo 14 d. Nr. 291. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.126110/asr>.
63. Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2000 m. spalio 6 d. įsakymo Nr. 388 „Dėl Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų ir administracijos struktūros patvirtinimo“ pakeitimo. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas. 2021 m. balandžio 28 d. Nr. 1V-376. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/af5af2b0a80811ebbcbbc2971cdac3cb>.
64. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimo Nr. 875 „Dėl Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių ir prašymo, skundo ar kito kreipimosi priėmimo faktą patvirtinančio dokumento formos patvirtinimo“ pakeitimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2017 m. lapkričio 15 d. Nr. 933. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/20d6deb1cf5211e782d4fd2c44cc67af>.
65. Dėl Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų ir administracijos struktūros patvirtinimo. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas. 2000 m. spalio 6 d. Nr. 388. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AC68574D989E/asr>.
66. Dėl Pasienio policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos reorganizavimo ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2001 m. vasario 22 d. Nr. 194. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.004C77952217/asr>.
67. Dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2001 m. sausio 29 d. Nr. 98. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F744C4E3F05D/asr>.

68. Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas. 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>.
69. Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas. 2019 m. gegužės 14 d. Nr. 1V-451. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e147d990767e11e99ceae2890faa4193?jfwid=5sjolgeai>.
70. Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/asr>.
71. Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028/asr>.
72. Efektyvus migracijos procesų valdymas Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0003. Paraiškos ir projektai. 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. Prieiga per internetą: https://www.esinvesticijos.lt/lt/paraiskos_ir_projektai/efektyvus-migracijos-procesu-valdymas.
73. Elektroninių migracijos paslaugų kūrimas Nr. 02.3.1-CPVA-V-529-01-0012. Finansavimas. 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. Prieiga per internetą: https://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/paraiskos_ir_projektai/elektroniniu-migracijos-paslaugu-kurimas.
74. Europos Komisija (2016). Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. 2016–2020 m. ES e. valdžios veiksmų planas. Valdžios skaitmeninių permainų spartinimas. Briuselis. 2016 m. balandžio 19 d. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0179>. (Žiūrėta 2021-03-04).
75. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2016/1191, kuriuo skatinamas laisvas piliečių judėjimas supaprastinant tam tikrų viešųjų dokumentų pateikimo Europos Sąjungoje reikalavimus ir iš dalies keičiamas Reglamentas (ES) Nr. 1024/2012. 2016 m. liepos 6 d. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32016R1191&qid=1538475393087>. (Žiūrėta 2021-04-27).
76. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija. 2016 m. liepos 7 d. (2016/C 202/02). Prieiga per internetą: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.202.01.0389.01.LIT&toc=OJ:C:2016:202:TOC#document1. (Žiūrėta 2021-04-27).
77. Lietuvos Respublikos asmenų perkėlimo į Lietuvos Respubliką įstatymas. 2019 m. balandžio 26 d. Nr. XIII-2077. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/cf5b87f06fca11e9a13eeecaacbc653f>.
78. Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties. 2004 m. balandžio 29 d. Nr. IX-2206. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.42837E5A79DD/asr>.
79. Lietuvos Respublikos įstatymo „Dėl užsieniečių teisinės padėties“ Nr. IX-2206 1,2,142 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo X¹ skyriumi. 2019 m. liepos 16 d. Nr. XIII-2348. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=de67a650b1c111e98451fa7b5933515d>.
80. Lietuvos Respublikos pilietybės įstatymas. 2010 m. gruodžio 2 d. Nr. XI-1196. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.387811/asr>.
81. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020 metų veiklos planas. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas. 2020 m. balandžio 14 d. Nr. 1V-346. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/000_VRM%202020%20met%C5%B3%20veiklos%20planas.pdf.
82. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/asr>.
83. Lisabonos sutartis, iš dalies keičianti Europos Sąjungos sutartį ir Europos bendrijos steigimo sutartį. 2007 m. gruodžio 13 d. (2007/C 306/01). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:12007L/TXT>. (Žiūrėta 2021-04-27).
84. Tarybos sprendimas dėl Europos migracijos tinklo sukūrimo. 2008 m. gegužės 14 d. (2008/381/EB). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:02008D0381-20140101>. (Žiūrėta 2021-04-27).
85. Tarybos sprendimas dėl tarpusavio keitimosi informacija, susijusia su valstybių narių priemonėmis prieglobsčio ir imigracijos srityse, mechanizmo nustatymo. 2006 m. spalio 5 d. (2006/688/EB). Prieiga per internetą: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2006.283.01.0040.01.LIT&toc=OJ:L:2006:283:TOC. (Žiūrėta 2021-04-27).
86. 2017 m. gegužės 16 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl 2016-2020 m. ES e. valdžios veiksmų plano (2016/2273(INI)). P8_TA(2017)0205. Europos Parlamentas. Prieiga per internetą: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0205_LT.html.

109. Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos planavimo dokumentai. Prieiga per internetą: <https://migracija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>. (Žiūrėta 2021-04-29).
110. Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos struktūros organizacinė schema. Prieiga per internetą: <http://migracija.lrv.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/struktura>. (Žiūrėta 2021-04-24).
111. Migracijos metraštis 2019 m. Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos. (2020). Vilnius. Prieiga per internetą: [https://migracija.lrv.lt/uploads/migracija/documents/files/Migracijos%20metra%C5%A1%C4%8Diai/MIGRA CIJOS%20METRA%C5%A0TIS_2019%20\(1\).pdf](https://migracija.lrv.lt/uploads/migracija/documents/files/Migracijos%20metra%C5%A1%C4%8Diai/MIGRA CIJOS%20METRA%C5%A0TIS_2019%20(1).pdf).
112. Migracijos metraštis 2018 m. Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos. (2019). Vilnius. Prieiga per internetą: https://migracija.lrv.lt/uploads/migracija/documents/files/Migracijos%20metra%C5%A1%C4%8Diai/MIGRA CIJOS%20METRA%C5%A0TIS_2018.pdf.
113. Migracijos metraštis 2017 m. Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos. (2018). Vilnius. Prieiga per internetą: https://migracija.lrv.lt/uploads/migracija/documents/files/Migracijos%20metra%C5%A1%C4%8Diai/2017%20m_%20metra%C5%A1tis.pdf.
114. MIGRIS. Elektroninės migracijos paslaugos. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.migracija.lt/home>. (Žiūrėta 2021-03-05).
115. Mociūnaitė, L. (2020). Auganti imigracija Lietuvoje: ko galime tikėtis? Lietuvos ekonominės konvergencijos ir darbo rinkos iššūkiai. Teminių straipsnių serija Nr. 31/2020. Lietuvos Bankas. Eurosystema. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/24386_5fa0b2c022404b799605fa00e195aebd.pdf.
116. Paslaugų standartai. Rekomendacijos viešojo valdymo institucijoms. Vidaus reikalų ministerija. 2016. Vilnius. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Mano/Downloads/Paslaugu%20standartai.%20Rekomendacijos%20institucijoms.%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Mano/Downloads/Paslaugu%20standartai.%20Rekomendacijos%20institucijoms.%20(3).pdf).
117. Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.pmlp.gov.lv/lv/pakalpojumi>. (Žiūrėta 2021-02-03).
118. Politsei- ja Piirivalveamet. (2021). Prieiga per internetą: <https://www2.politsei.ee/en/teenused/isikut-toendavad-dokumentid/>. (Žiūrėta 2021-02-09).
119. Regione Emilia Romagna. Comuni di San Lazzo di Savena. Carta di identità elettronica. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.comune.sanlazzaro.bo.it/aree-tematiche/il-comune/schede-procedimento/carta-di-identita-elettronica>. (Žiūrėta 2021-04-30).
120. Republic of Estonia Ministry of Economic Affairs and Communication. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.mkm.ee/en/objectives-activities/information-society/information-society-services>. (Žiūrėta 2021-03-31).
121. Republic of Estonia Information System Authority. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.ria.ee/en/state-information-system/x-tee.html>. (Žiūrėta 2021-04-30).
122. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.gov.pl/web/uw-podlaski/sprawy-obywatelskie-i-cudzoziemcow>. (Žiūrėta 2021-02-07).
123. Tarptautinė migracijos organizacija. Lietuva. (2021). Prieiga per internetą: <http://www.iom.lt/lt/pradzia.html>. (Žiūrėta 2021-05-19).
124. Thijs, N. (2011). Matuodami galime tobulėti. Kaip tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, naudojant informaciją apie piliečių (vartotojų) pasitenkinimą. Europos viešojo administravimo tinklas. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_kaip_tobulinti_viesojo_sektoriaus_veikla.pdf.
125. Urząd do spraw cudzoziemców. (2021). Prieiga per internetą: <https://udsc.gov.pl/>. (Žiūrėta 2021-02-08).
126. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/naturalizacija/>. (Žiūrėta 2021-02-08).
127. Visionary Analytics (2015). Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Teminio tyrimo ataskaita. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.visionary.lt/reports-2/governance/innovative-public-sector-thematic-research>.
128. Vyresnio amžiaus žmonėms asmens dokumentų galiojimo terminas bus ilgesnis. (2021-03-31). Migracijos departamento svetainė MIGRIS. Prieiga per internetą: <https://www.migracija.lt/-/vyresnio-am%C5%BEiaus-%C5%BEmon%C4%97ms-asmens-dokument%C5%B3-galiojimo-terminas-bus-ilgesnis?redirect=%2F>. (Žiūrėta 2021-04-05).
129. 2019-ųjų VRM darbai: iššūkiai ir pokyčiai. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/2019-uju-vrm-darbai-issukiai-ir-pokyciai>.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimas „Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas Lietuvos Respublikos Migracijos departamento Šiaulių skyriuje“

Iš dalies struktūruoto interviu klausimynas

Esu Lina Jeriomičeva, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė. Rengiu magistro darbą tema „Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas teritoriniame Lietuvos Respublikos Migracijos departamento padalinyje“ ir atlieku kokybinį tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti Lietuvos Respublikos Migracijos departamento Šiaulių skyriaus galimybes prisidėti prie klientų aptarnavimo kokybės vertinimo.

Prašau Jūsų dalyvauti šiame tyrime ir skirti apie 20-30 min. atsakyti į pateiktus klausimus. Atlikdama tyrimą bei pristatydama jo rezultatus išipareigoju laikytis akademinės etikos. Tyrimo duomenys bus analizuojami bei pateikiami tik apibendrintame kontekste, neatskleidžiant Jūsų tapatybės. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus. Prašau suteikti galimybę, prireikus, paskambinti Jums siekiant pagilinti Jūsų atsakymus vienu ar kitu klausimu.

Šiame tyrime remiamės nuostatomis, kad:

- **klientų aptarnavimo kokybė** yra paslaugos *teikėjo galimybės* (naujų technologijų naudojimas, teikiamų paslaugų procedūrų supaprastinimas bei kaštų mažinimas ir kt.) *teikti paslaugas atsižvelgiant į paslaugos gavėjo lūkesčius*.
- **klientų aptarnavimo kokybės vertinimas** yra procesas (pvz. standartų diegimas, kokybės metodų bei modelių taikymas, skirtas periodiškai vertinti paslaugų kokybę tiek iš paslaugos gavėjo, tiek iš paslaugos teikėjo pusės), atliepantis augančios visuomenės lūkesčius gerinti paslaugų kokybę.

Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas

1. **Kaip Lietuvos Respublikos Migracijos departamente vertinama klientų aptarnavimo kokybė? Kokias būdais ir koku periodiškumu?**
2. **Kokie klientų aptarnavimo kokybės rodikliai yra vertinami (pvz. paslaugos prieinamumas, laiko sąnaudos paslaugai gauti, aptarnavimo kokybė, terminų laikymasis ir pan.)?**
3. **Kokiu būdu Migracijos departamento teritorinis padalinys sužino aptarnaujamų klientų nuomonę apie paslaugų kokybę?**
4. **Koks kitas Migracijos departamento teritorinio padalinio žingsnis, gavus bendrą klientų nuomonių analizę? Kas Jūsų padalinyje atsakingas už klientų paslaugų kokybės stebėjimą, vertinimą?**
5. **Ar vykdomas atskirai, kokias būdais ir koku periodiškumu Migracijos departamento Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo kokybės vertinimas? Kaip viešinami šio vertinimo rezultatai?**

Nuomonė apie Migracijos departamento klientų aptarnavimo standartą

6. Migracijos departamentas, kaip ir visos LR viešojo sektoriaus įstaigos, klientų aptarnavimo kokybės vertinime gali naudoti *Klientų aptarnavimo standartą*. Kokia Jūsų nuomonė apie šio standarto taikymo galimybes Migracijos departamente, kaip jis naudojamas?
7. Kokius pagrindinius klientų aptarnavimo kokybės principus, remiantis šiuo standartu, išskirtumėte?
8. Ką manote apie šį klientų aptarnavimo standartą ir jo taikymo galimybes Migracijos departamento Šiaulių skyriuje ?

Poreikio žinoti klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę teritoriniame Migracijos departamento skyriuje

9. Kokie klientų aptarnavimo kokybės aspektai galėtų būti išsiaiškunami kiekviename teritoriniame padalinyje atskirai ir kodėl?
10. Kaip dažnai ir kokiais būdais, metodais turėtų būti vertinama klientų aptarnavimo kokybė Migracijos departamento teritoriniuose skyriuose?

Kaimyninių šalių patirtys klientų aptarnavimo vertinime ir jų taikymo galimybės Migracijos departamento Šiaulių skyriuje

11. Lentelėje pateikiami teiginiai apie trijų kaimyninių šalių patirtis siekiant klientų aptarnavimo kokybės. Prie kiekvieno teiginio pakomentuokite, kiek Jums ar Jūsų padaliniui yra aktuali pateikta patirtis ir kodėl.

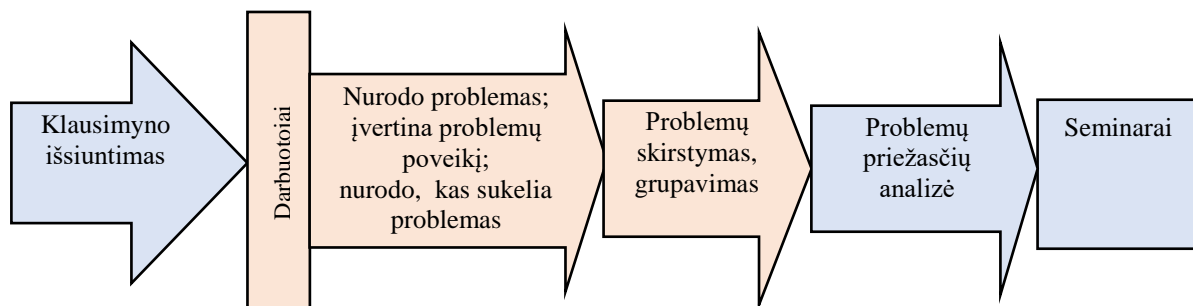
Kitų šalių patirtys	Įvertinkite kiekvieną teiginį: aktualu, neaktualu, nežinau. Pateikite platesnį komentarą, kodėl tokia Jūsų nuomonė.
<i>Latvijos Respublikos patirtis</i>	
Svetainė yra patogi naudoti, pateikta visa informacija apie teikiamas paslaugas, lengvai pasiekama, prieinama latvių, anglų bei rusų kalbomis.	
Kiekvieno puslapio pabaigoje klausama, ar pateikta informacija buvo naudinga.	
Pasitelkiamas <i>virtualus asistentas</i> , kuriam iš karto galima užduoti rūpimą klausimą.	
Svetainėje skelbiamas klientų aptarnavimo standartas ir ankstesnių veiklos vertinimų, naudojant šį standartą, rezultatai.	
<i>Lenkijos Respublikos patirtis</i>	
Migracijos paslaugos teikiamos decentralizuotai: nacionaliniu, regionų bei savivaldybių lygmenimis. Svetainėse pateikta visa informacija apie teikiamas	

paslaugas.	
Užsieniečių reikalų tarnyba prižiūri žemesnės instancijos įstaigas, susijusias su paslaugų teikimu užsieniečiams, taiko kokybės valdymą atitinkantį standartą.	
<i>Estijos Respublikos patirtis</i>	
Svetainė yra patogi naudoti, sudėta visa reikalinga informacija, prieinama estų, anglų bei rusų kalbomis.	
Įstaigos svetainėje sudaryta tiesioginė galimybė išreikšti savo nuomonę apie įstaigos teikiamas paslaugas.	
Puslapio apačioje yra interaktyvus langelis, kuriame galima palikti savo atsiliepimą.	
Visos viešosios paslaugos vertinamos centralizuotai.	

CAMP metodo panaudojimo galimybės vertinant klientų aptarnavimo kokybę teritoriniame Migracijos departamento padalinyje

Skėtinė institucija (toks yra Migracijos Departamentas su savo teritoriniais skyriais), vykdydama klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, paprastai taiko centralizuotas priemones, palikdama galimybę padaliniams po gautų rezultatų nuodugniau gilintis į situaciją. Žinant, kad migracijos paslaugas gaunantys klientai yra nuolat kintantys, iš įvairių šalių, svarbu, kad personalas nuolat analizuotų savo ir kolegų problemas, klaidas, domėtusi klientų lūkesčiais, todėl **aptarnaujančių darbuotojų požiūris** į kokybę bei **įstaigos kokybės kultūra** yra svarbūs veiksniai siekiant paslaugų kokybės. Darbuotojai mato problemas iš vidaus. CAMP (angl. COLLABORATIVE APPROACH FOR MANAGING THE PROJECT COST OF POOR QUALITY) metodas sukurtas ir išbandytas Suomijoje XXI a. pradžioje siekiant gerinti pašto paslaugų kokybę. Šis metodas įgalina paslaugų teikėjus – mūsų atveju teritorinio skyriaus darbuotojus, kurie turi patirties ir kompetencijų – nuolat fiksuoti kylančias darbe problemas, jas analizuoti, ieškoti sprendimų kartu padalinyje. Šio metodo panaudojimo perspektyva išaugo dabartinės pandemijos metu, kai migracijos paslaugas teikiantys darbuotojai įprato dirbti nuotoliniu būdu (bendravimas nuotoliniuose seminaruose, reguliarios apklausos ir kt.).

Šį metodą siūlytume taikyti Migracijos Departamento teritoriniuose skyriuose greta centralizuotai naudojamų klientų aptarnavimo kokybės vertinimo metodų. CAMP metodo panaudojimo eigą matote paveiksle.



Taikant šį metodą darbuotojams periodiškai siunčiamas klausimynas apie matomas problemas darbe. Darbuotojai nurodo problemas savo darbo aplinkoje, įvertina tų problemų poveikį kasdieniam darbui bei pateikia nuomonę apie problemų priežastis. Problemos įvertinamos taškais

(gauti taškai naudojami problemos dydžiui įvertinti, trijų taškų priskyrimą - aukščiausio prioriteto problemai, du taškus - antrai pagal svarbą problemai ir vieną tašką - visoms kitoms nustatytoms problemoms), darbuotojų prašoma sugrupuoti nustatytas problemas ir pateikti vadovui arba darbo grupei, atsakingai už klausimyno sudarymą bei problemų analizę. Tuomet, darbo grupėje kartu su vadovu, analizuojamos pagrindinės problemas sukeliančios priežastys. Vėliau seminarų metu darbuotojai supažindinami su gautais duomenimis ir praktinių užsiėmimų metu gilinamasi į tas priežastis ir ieškoma sprendinių.

Prašome išsakyti savo nuomonę apie šio metodo taikymo galimybes Šiaulių skyriuje.

- 12. Kaip vertinate pateiktą kokybės vertinimo metodą? Ar jis Jums suprantamas ir būtų naudingas siekiant gerinti klientų aptarnavimo kokybę bei jos vertinimą teritoriniame padalinyje?**
- 13. Ar įžvelgiate galimybes tokį metodą pritaikyti Šiaulių skyriuje? Jeigu taip, savo atsakymą pagrįskite.**
- 14. Kokius trukdžius įžvelgiate naudojant paslaugų kokybės vertinimą pagal šį metodą Jūsų skyriuje?**
- 15. Jūsų nuomone, koku periodiškumu turėtų būti taikomas šis metodas?**

Informanto įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymo procesą

- 16. Parašykite, kaip Jūs asmeniškai dalyvaujate savo institucijos klientų aptarnavimo kokybės vertinime?**
- 17. Kokiuose mokymuose, projektuose, renginiuose, susijusiuose su paslaugų kokybės valdymu, esate dalyvavę?**

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų dalyvavimą tyrime.

.....
(vardas, pavardė)

.....
(kontaktiniai duomenys)

Vilniaus universiteto
Šiaulių akademijai

SUTIKIMAS DALYVAUTI MOKSLINIAME TYRIME

**„Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas Lietuvos Respublikos Migracijos departamento
Šiaulių skyriuje“**

2021-....-.....

Šiauliai

Sutinku dalyvauti šiame moksliniame tyrime, kurio tikslas yra išanalizuoti Lietuvos Respublikos Migracijos departamento Šiaulių skyriaus galimybes prisidėti prie klientų aptarnavimo kokybės vertinimo.

Suprantu, kad dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus. Turiu teisę neatsakyti į klausimus, kurių turinys neaiškus arba neturiu informacijos tuo klausimu.

Mane užtikrino, kad naudojant šio tyrimo metu gautą informaciją, jokiaje atskaitoje nebus atskleista mano tapatybė, bus išsaugotas mano, kaip šio tyrimo dalyvio, konfidencialumas.

Tyrėjas, atlikdamas tyrimą bei pristatydamas jo rezultatus, įsipareigoja laikytis akademinės etikos. Tyrimo duomenys bus analizuojami bei pateikiami tik apibendrintame kontekste.

.....
(tyrimo dalyvio parašas)

Tyrėja
Lina Jeriomiceva
Tel. 861411596, el. p. lina.jeromiceva@gmail.com

Magistro darbo vadovė
Prof. dr. Laima Liukinevičienė
Tel. 865251937, el. p. laima.liukineviciene@sa.vu.lt



Šiaulių
akademija

VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2021-375

LINA JERIOMIČEVA

dalyvavo Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
"JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI"

ir skaitė pranešimą tema:

**„Į klientus orientuotas migracijos paslaugų vertinimas teritoriniuose
padaliniuose Lietuvoje bei kaimyninėse valstybėse“**

Direktorė



Renata Bilbokaitė

Šiauliai, Lietuva
2021 m. gegužės 13 d.