

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Vilija KARALIENĖ

Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIS
VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE**

**THE QUALITY MANAGEMENT MODEL OF CUSTOMER
SERVICE IN PUBLIC ORGANIZATIONS**

Leidžiama gintis _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovė _____
(parašas)

Dok. Inga Stravinskienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

TURINYS

ĮVADAS	3
1. APTARNAVIMO KOKYBĖS SAMPRATA IR TEORINIAI ASPEKTAI	6
1.1. Paslaugų kokybės samprata.....	6
1.1.1. Paslaugų kokybės teoriniai aspektai	9
1.1.2. Viešosios paslaugos samprata ir jos pažymiai.....	10
1.2. Klientų aptarnavimas ir tobulinimas procesiniu požiūriu.....	12
1.3. Žmogiškųjų išteklių reikšmė paslaugų kokybei	14
2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS, MODELIAI, TENDENCIJOS	16
2.1. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.....	16
2.2. Bendrasis vertinimo modelis	18
2.3. Išplėstinės kokybės funkcijų modelis	20
2.4. SERVQUAL modelis	21
2.5. Viešojo administravimo kokybės tendencijos pasaulyje, Europoje ir Lietuvoje.....	24
3. APTARNAVIMO KOKYBĖS REGLAMENTAVIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE	27
4. AUTORINIO TYRIMO VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE METODOLOGIJA	29
5. VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS KLIENTŲ APTARNAVIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS IR JOS VALDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	39
6. VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO ĮSTAIGOJE MODELIS	63
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
SANTRAUKA	75
SUMMARY	77
PRIEDAI	

IVADAS

Viešojo administravimo paslaugas teikiančios institucijos visame pasaulyje susiduria su spaudimu naujovėms, tobulėjimui, efektyvumui, nes paslaugų kokybės klausimas tampa vis svarbesnis.

Viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo ir kokybės samprata skiriasi nuo privataus verslo struktūrų sąlygų ir veiksnių, nes viešųjų ir privačiųjų struktūrų veiklos aplinkos gerokai skirtingos. Viešųjų įstaigų tikslai, funkcijos yra patvirtintos teisės aktais, jų veikla ir procesai detalizuoti patvirtintomis taisyklėmis, kurios skelbiamos viešai, ribojamos finansinės galimybės, tačiau viešojo valdymo institucijos nėra pakankamai aktyvios, tobulinant visuomenei teikiamas paslaugas (Nacionalinis nevyriausybinis ..., 2019).

Temos aktualumas: Lietuvoje sparčiai didėja visuomenės reikalavimai, kad viešojo valdymo institucijos veiklą vykdytų atvirai ir skaidriai, efektyviai naudotų išteklius, priimtų ir įgyvendintų visuomenės poreikius atitinkančius sprendimus, teiktų aukštos kokybės administracines viešąsias paslaugas. Kintant interesantų poreikiams dėl paslaugų prieinamumo, jų suteikimo kokybės, o taip pat nuolat keičiantis teisės aktams (Novokreshchenova *et al.*, 2016), paslaugų kokybės vertinimo ir valdymo idėjos bei priemonės vaidina vis svarbesnį vaidmenį organizacijose, siekiant sudaryti kuo geresnes galimybes ir sąlygas jų naudojimui (Elg *et al.*, 2017).

Viešojo sektoriaus organizacijos yra apsirūpinusios moderniausiomis technologijomis (kompiuteriais, intranetu, vaizdo bei garso įrangomis ir t.t.), tačiau pakankamai dažnai klientai susiduria su paslaugų spragomis dėl netenkinamų lūkesčių, nepakankamo prieinamumo, nekvalifikuotų darbuotojų. Paslaugos kokybės įvertinimas ir jos kokybės valdymas yra visada sudėtingesnis nei apčiuopiamo produkto, todėl kvalifikuota ir gebanti greitai reaguoti viešąsias paslaugas teikianti organizacija yra pagrindinis interesantų pasitikėjimo viešosiomis institucijomis variklis (Recommendation of .., 2019).

Atsižvelgiant į Lietuvos laisvosios rinkos instituto (LLRI) užsakymu 2018 metais tyrimų bendrovės „Spinter“ atliktą apklausą dėl ekonominio šešėlio, apklausti Lietuvos gyventojai nurodė, kad labiausiai nepatenkinti mokesčių naštos ir gaunamų viešųjų paslaugų kokybės santykiu (Tyrimas: lietuviai .., 2018). Respondentai nepasitenkinimą reiškė dėl sudėtingų aptarnavimo procesų, skirtingos aptarnavimo praktikos bei darbuotojų kompetencijų stokos.

Darbo problema: Atsižvelgiant į viešosios organizacijos ekonominį svorį, didėja ne tik politinis bet ir visuomenės susidomėjimas dėl viešojo sektoriaus inovacijų skatinimo, siekiant pagerinti išteklių panaudojimo efektyvumą, viešųjų paslaugų kokybę ir spręsti įvairias

visuomenės problemas (Arundel *et al.*, 2018). Valstybinės įstaigos tiekia nematerialius produktus t. y. paslaugas, kurios reikalauja ypatingo dėmesio jų teikimo procesams ir santykio su paslaugų vartotojais (Osborne *et al.*, 2015). Viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui keliami vis didesni reikalavimai. Nors dauguma viešųjų institucijų turi patvirtintus klientų aptarnavimo standartus, įstaigų vidines klientų aptarnavimo taisykles, kuriais privalu vadovautis, tačiau vis dažniau visuomenė skundžiasi dėl nekokybiško aptarnavimo, sudėtingų aptarnavimo procesų, ilgų eilių. Atsižvelgiant į klientų reiškiamą nepasitenkinimą viešosiomis paslaugomis, tikslinga įvertinti aptarnavimo procesų sudėtingumą, ar įstaiga turi aptarnavimo standartą, jei turi - įvertinti jo aktualumą, atnaujinimo poreikį, jo poveikį klientų aptarnavimo kokybei.

Standartai yra reikalingi visoms viešojo sektoriaus įstaigoms, kadangi tai priemonė padedanti kontroliuoti kokybišką ir vienodą klientų aptarnavimą, tačiau kokybiškam klientų aptarnavimui įtakos turi ir veiksniai (pvz. žmogiškieji ištekliai, jų savybės, kompetencija ir kt.).

Klientų aptarnavimo kokybė viešajame sektoriuje itin plačiai nagrinėjama, tačiau *nebuvo rasta mokslinių publikacijų apie pasiūlytus konkrečius klientų aptarnavimo kokybės valdymo gerinimo modelius viešųjų paslaugų srityje, nepakankamai išanalizuoti veiksniai*, kurie gali turėti didelės svarbos klientų aptarnavimo kokybės valdymui. Siekiant išspręsti *mokslinę problemą*, šiuo tikslu bus atliktas tyrimas, pasirinkus tinkamiausią paslaugų kokybės vertinimo modelį, įvertintas viešojo sektoriaus klientų pasitenkinimo ir kokybės valdymo lygis, identifikuotos priemonės kokybės valdymui gerinti.

Tyrimo objektas. Viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų klientų aptarnavimo kokybės valdymas.

Magistro darbo tikslas. Išanalizavus mokslinėje literatūroje siūlomus ir viešojo sektoriaus organizacijoje taikomus klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius, pasiūlyti viešąsias paslaugas teikiančiai organizacijai patobulintą klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo sampratą, metodus, vertinimo kriterijus, modelius, teisinį reglamentavimą bei identifikuoti tinkamiausią viešųjų paslaugų kokybės vertinimo modelį.
2. Pasirinkto kokybės vertinimo modelio pagrindu, atlikti viešojo sektoriaus organizacijoje tyrimą, siekiant išsiaiškinti klientų aptarnavimo kokybės ir jos valdymo lygį.

3. Atlikto tyrimo metu gautų duomenų analizės pagrindu, pateikti priemonės viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo paslaugų kokybės gerinimo tikslais.
4. Parengti viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo kokybės valdymo gerinimo modelį.

Tyrimo ribos: Autorinis tyrimas buvo atliekamas apklausiant asmenis, kurie Lietuvoje pagal Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymą laikomi mokesčių mokėtojais ir nors kartą naudojami Lietuvos mokesčių administratoriaus teikiamomis paslaugomis.

Tyrimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros analizė* – buvo apžvelgti užsienio ir Lietuvos mokslininkų straipsniai, leidiniai, tyrimai, gerosios praktikos, kur siekta išanalizuoti aptarnavimo kokybės apibrėžtis, ypatumus, savybes, atskleisti viešosios paslaugos sampratą, išsiaiškinti dažniausiai ir geriausiai vertinamus vartotojų pasitenkinimo tyrimams naudojamus metodus.

2. *Anketinė apklausa* - atliekant anketinį tyrimą pusiau struktūrizuoto interviu metodu, buvo siekiama apklausti viešųjų paslaugų naudotojus ir surinkti tyrimui reikalingus duomenis, kurie padėtų įvertinti vartotojų paslaugų kokybės pasitenkinimo lygį viešąsias paslaugas teikiančioje organizacijoje.

3. *Kokybinis tyrimas* - atliekant apklausą interviu būdu, buvo siekiama surinkti tyrimui reikalingos informacijos, įvertinant darbuotojų ar valstybės tarnautojų klientų aptarnavimo patirtį, pagrindines problemas ir atskleisti jų išvalgas dėl tobulėjimo, aptarnaujant klientus bei papildyti kiekybinio tyrimo metu surinktą informaciją.

4. *Aprašomoji statistinė duomenų analizė* – analizuojant respondentų pateiktus duomenis, pateikti informaciją sisteminiu ir grafiniu metodais.

5. *Sintezės analizė* - apžvelgus mokslinę literatūrą bei išanalizavus tyrimo rezultatus buvo suprojektuotas klientų aptarnavimo paslaugų kokybės valdymo gerinimo modelis, į kurį integruoti kokybės valdymo gerinimo sistemos elementai galėtų iš esmės prisidėti prie viešosios organizacijos paslaugų kokybės pagerinimo.

Darbo struktūra: Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, šeši skyriai, trys poskyriai, septyni skyreliai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukos lietuvių ir užsienio kalbomis bei priedai.

Darbo apimtis: 85 puslapiai, 19 lentelių, 29 paveikslai, 65 literatūros šaltiniai.

1. APTARNAVIMO KOKYBĖS SAMPRATA IR TEORINIAI ASPEKTAI

Mūsų valstybėje, kaip ir kitose šalyse, vertinant viešojo sektoriaus veiklą, galima dažnai išgirsti samprotavimų apie itin gausų valstybės tarnautojų ir valstybinėse įstaigose dirbančių darbuotojų skaičių bei jų atliekamų funkcijų biurokratizmą.

Viešojo sektoriaus organizacijos nuolat siekia tobulėti, keisti viešojo administravimo kultūrą ir diegti kokybės kultūrą, savo veiklą labiau orientuoti į piliečius ir rezultatus.

1.1. Kokybės samprata

Kas yra „kokybė“? Šis žodis ypač dažnai naudojamas profesinėje visuomenėje, verslo ir viešojo sektoriaus srityse, komunikacijoje. Jį dažnai taria žmonės, dirbantys prekyboje, verslo lyderiai, valdžios institucijų atstovai, teisininkai, žiniasklaida, vartotojai ir kiti.

Teigia, jog „kokybė“ yra tai, kad organizacijos veiktų savo suinteresuotosioms šalims – nuo produktų, paslaugų, sistemų ir procesų tobulinimo, siekiant užtikrinti, kad visa organizacija yra tinkama ir veiksminga. *Kokybė* reiškia nuolatinį tobulėjimą. Kiekviena organizacija turi vienos ar kitos rūšies suinteresuotuosius subjektus, kurių poreikius privalu patenkinti (Elg *et al.*, 2017).

Tarptautinė standartų organizacija (ISO) apibrėžia, kad „kokybė“ - kuomet į kokybę orientuota organizacija skatina kultūrą, kuriai būdingi elgesys, požiūriai, veikla ir procesai suteikia vertę, patenkindami klientų ir kitų svarbių suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius (Kokybės vadybos ..., 2016).

Devintojo dešimtmečio pabaigoje ir dešimtojo dešimtmečio pradžioje paslaugų kokybė tapo pagrindiniu mokslinių tyrimų dėmesio centru (Agus, 2007).

Kokybė nėra disciplina, ji nesibaigia pasiektu tikslu, kokybė turi gyventi organizacijoje, kaip kultūra, kurioje kiekvienas žmogus patiria ir supranta poreikį atsiduoti savo vertybėms.

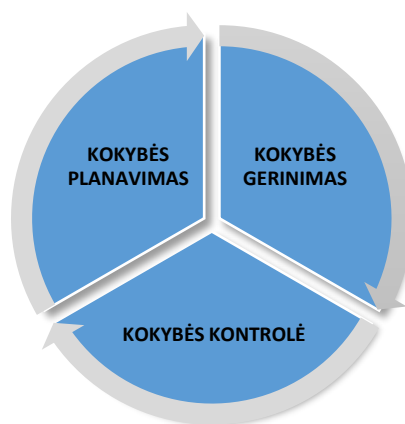
W. Edwardsas Demingas, vienas iš Jungtinių Valstijų kokybės judėjimo įkūrėjų, yra sakęs, kad „kokybė yra visų atsakomybė“. Dauguma žmonių aiškino taip, kad kokybė yra kažkas, kas turėtų būti visoje organizacijoje.

1 lentelė. **Mokslininkų kokybės apibrėžtys**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bagdonienė ir Hopienė, 2015)

Autorius	Kokybės apibrėžtis
A.C. Rosander (1989)	Kokybė yra objektyvi, kai susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti.
A. Majkgard (1998)	Paslaugos skirtingai nei prekės, yra patirties produktas, t. y. jas vertinti galima tik vartojant.
D.A. Garvin (1988)	Pateikė metodologinius kokybės matavimo pagrindus ir galimus 5 požiūrius: 1) Įgimtą tobulumą; 2) Produktą (prekę ar paslaugą); 3) Vartotoją; 4) Procesą; 5) Vertę.
L. Berry (1995)	Pagrindinis vaidmuo vertinant kokybę turėtų tekti vartotojui.
C.C. Berczyk (1999)	Paslaugos kokybę išreiškia paslaugos vartotojo pasitenkinimo lygis, tikrasis kokybės matas - vartotojų poreikių patenkinimas.
Ph. Crosby (1979)	Sutapatinimas su atitikimu reikalavimams.
J. Juran (1988)	Siejo su tinkamumu naudojimui.
Edwards (1968)	Kokybė susideda iš gebėjimo patenkinti poreikius.
Gilmore (1974)	Tai laipsnis, kuriuo konkretus gaminy (paslauga) patenkina konkretaus vartotojo poreikius.
Wayne (1983)	Apibrėžia kaip naudotojo pasitenkinimą.

Kokybę apibrėžti tiksliai yra pakankamai sudėtinga, tad pateikiama daugybė skirtingų paslaugų kokybės apibrėžimų, tačiau sutinkama, jog kokybė turėtų būti vertinama ir matuojama paties kliento.

Mokslininkas Joseph M. Juran daug prisidėjo prie kokybės apibrėžties, sampratos ir idėjų kūrimo. Jis pirmasis pradėjo vartoti vidinio vartotojo sąvoką, suformavo kokybės trilogiją kaip metodą kokybei valdyti (Kaziliūnas, 2006; Bagdonienė ir Hopienė, 2015) .



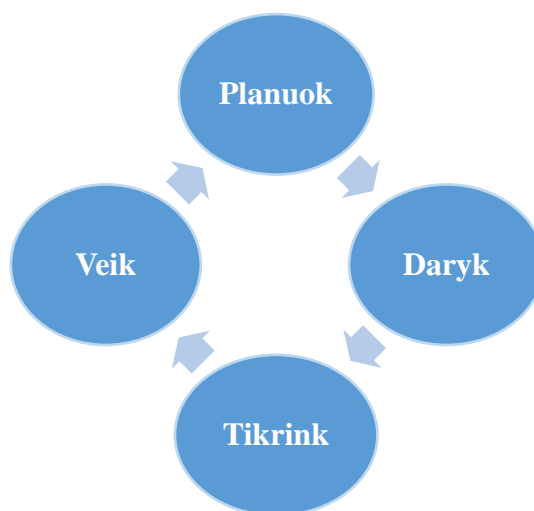
1 pav. **Joseph M. Juran trilogija**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Kaziliūnas, 2006)

Kokybės planavimo procese sukuriama produktai, procesai, kurie reikalingi klientų poreikiams tenkinti, kokybės tikslams nustatyti ir jiems pasiekti. Tai procesas nustatantis klientus, jų poreikius bei reikalavimus, susijusius išteklius.

Kokybės kontrolės procesu siekiama įvertinti dabartinį proceso vykdymą, palyginti rezultatus su kokybės tikslais ir nustatyti skirtumus.

Kokybės gerinimo procesą mokslininkas akcentavo kaip vieną iš svarbiausių bei siūlė jį įtraukti į kiekvieną užduotį ar funkcijos aprašymą.

Garsus kokybės mokslininkas E. Demingas teigė, kad už 94 proc. kokybės problemų yra atsakinga vadovybė. Jis sukūrė kiekybinį ir kokybinį sisteminių kokybės nustatymo ir sprendimo ciklą **PDTV**.



2 pav. **PDTV Demingo ciklas**
(šaltinis: Kaziliūnas, 2006)

Planuok – nustatyti tikslus ir uždavinius, suplanuoti jų įgyvendinimo būdus, metodus bei priemones.

Daryk – apmokyti darbuotojus ir atlikti suplanuotas užduotis.

Tikrink – analizuoti ir įvertinti pasiektus rezultatus (ar viskas tinkamai vyksta).

Veik – atlikti korekcinius veiksmus.

Kodėl kokybę reikia planuoti? Kokybė yra svarbi ne tik verslo organizacijoms, bet ir viešojo sektoriaus institucijoms. Ji tampa vis aktualesnė ir įvairiose visuomenės gyvenimo ir kultūros sferose, didėja kokybės priemonių pagalba sprendžiamų klausimų ir problemų ratas (Ruževičius, 2006).

Kokybė viešojo valdymo institucijose padeda suprasti institucijų paslaugų vartotojus, jų poreikius, išsiaiškinti ir išgryninti veiklos procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, minimizuoti klaidų skaičių, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą institucijos įvaizdį, sutaupyti lėšų bei nuosekliai siekti kitų užbrėžtų rezultatų.

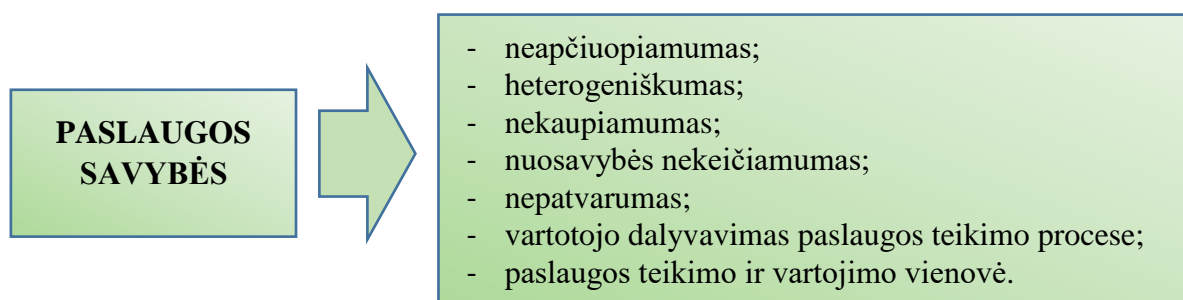
Kokybė – tai visos įstaigos, organizacijos sėkmės formulė, kurią pasiekti galima tik identifikavus bei tinkamai supratęs klientų lūkesčius ir turint tikslą juos visapusiškai atitikti. Valstybiniame sektoriuje ši sąlyga būtina siekiant gerinti įstaigos, organizacijos įvaizdį, nes visuomenė vis dažniau reikalauja aukštesnės kokybės paslaugų. Sukurti kokybišką paslaugą nebeužtenka, kadangi nemažiau svarbu užtikrinti nuolatinį kokybės lygį, taip visuomenei garantuojant, kad gera paslaugos kokybė nėra atsitiktinis reiškinys.

1.1.1. Paslaugų kokybės teoriniai aspektai

Paslauga yra svarbus konkurencinis pranašumas daugeliui įmonių ir organizacijų, kur diferenciacija dažnai pasiekama, įvertinant teikiamų paslaugų kokybę.

Vertinant teikiamų paslaugų kokybę, svarbiausia atsižvelgti į vartotojų požiūrį (Patapas ir Vilutė-Žilienė, 2013).

Paslaugų teikimas yra dviprasmiška sąvoka, kuri turi daugybę apibrėžimų, kurie dažniausiai siejami su paslaugoms būdingomis savybėmis.



3 pav. Paslaugos savybės

(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bagdonienė ir Hopienė, 2015; Savivaldybių organizuojamų..., 2010)

- **Paslaugos neapčiuopiamumas** – svarbi paslaugų savybė, reiškianti, kad jų negalima pamatyti, paragauti, paliesti, išgirsti ar užuosti tol, kol jų neįsigyjama.
- **Paslaugos heterogeniškumas** - svarbi paslaugos savybė, reiškianti, jog jų kokybė gali labai skirtis, atsižvelgiant į tai, kas, kada, kur ir kaip jas teikia.

- *Paslaugos nekaupiamumas* nurodo, jog paslaugų negalima kaupti vėlesniam pardavimui ar naudojimui.
- *Nuosavybės nekeičiamumas*. Iš esmės įsigyjama ne pati paslauga, o tik jos rezultatas – t. y. materialinės gėrybės: paslaugos teikėjas kai kuriam laikui perduoda kai kurias materialines vertybes naudojimuisi.
- *Paslaugos nepatvarumas* nurodo, kad paslauga egzistuoja tiek kiek ją yra naudojama.
- *Vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese*, kai paslauga reikalauja paslaugos tiekėjo ir vartotojo kontakto. Priklausomai nuo paties vartotojo jo dalyvavimas gali būti visame ar tik dalyje paslaugos proceso.
- *Paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė* – paslauga suteikiama ir vartojama tuo pačiu metu, todėl būdingas atsargų nebuvimo faktas. Bet koks trikdys, nesklandumas ar nuokrypis nuo teikimo standartų vartotojui yra iš karto matomas.

Atsižvelgiant į paslaugų savybes, pateikiami tikslesni paaiškinimai:

Paslauga – tai veikla, kuri patenkina kliento (vartotojo) poreikius (Kaziliūnas, 2004).

Paslauga – tai veikla, kurios rezultatas neapčiuopiamas (Bagdonienė ir Hopienė, 2015).

Paslauga – tai veikla, kurios procese dalyvauja paslaugos teikėjas ir jos vartotojas kaip atskiri ir savarankiški proceso dalyviai (Savivaldybių organizuojamų ..., 2010).

Paslauga – tai veiklos rezultatas, kurio nėra galimybės sandėliuoti ir kaupti (Vengrienė, 2006).

Mokslininkai labiausiai akcentuoja, kad paslauga – veiksmas, veikla, procesas, prekė, santykiai ir vertybė (Diržytė ir Patapas, 2013).

Apibendrinant mokslininkų nuomonę apie paslaugos sąvoką, galime pastebėti, jog daugumą orientuoja, jog tai priemonė, kuria klientams suteikiama vertė, tačiau vartotojui tai kažkas, kas jiems padeda ką nors pasiekti, padaryti ir suteikia svarbą gyvenimo kokybei.

1.1.2. Viešosios paslaugos samprata ir jos požymiai

Statistikos departamento duomenimis 2019 m. sausio 1 d. Lietuvoje veikė 3515 ūkio subjektai, kurie priskiriami valdžios instituciniam sektoriui ir vykdo teisės aktais reglamentuojamą ūkinę veiklą.

Viešųjų įstaigų įstatyme įtvirtintas viešosios įstaigos veiklos tikslas - vykdyti visuomenei naudingą veiklą ir jis taikomas visoms viešosioms įstaigoms, kur nepriklausomai nuo to, ar valstybė / savivaldybė dalyvauja jas valdant ar ne.

Viešoji paslauga - valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys (Viešojo administravimo, 1999).



4 pav. **Viešosios paslaugos teikimo grandinė**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Rha *et al.*, 2009)

Vidaus reikalų ministerijos studijoje dėl savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizės (2010), išskiriami tokie viešųjų paslaugų požymiai:

- ✓ ***Viešosios paslaugos teikimą reguliuoja valstybinė institucija.***
- ✓ ***Viešosios paslaugos gali būti teikiamos tiesiogiai valstybinėse organizacijose*** (t. y. biudžetinės, viešos įstaigos ar savivaldybių kontroliuojamos įmonės, bendrovės) ir/arba finansuojant ir reguliuojant (kontroliuojant) privačių ir/ar nevyriausybinų organizacijų veiklą, pastarosioms vykdant viešųjų paslaugų teikimą.
- ✓ ***Viešosioms paslaugoms būdingos naudą visai visuomenei ar teritorinei bendruomenei duodančių - viešąjį interesą tenkinančių - paslaugų charakteristikos:*** būdingas neatskiriamumas ir vientisumas, naudojamos bendrai ir yra prieinamos visiems.

Viešųjų paslaugų teikimas nėra paprastas, nes jis organizuojamas vadovaujantis politiniais sprendimais, kurie priimami bet kuriame lygmenyje - nacionaliniame, regioniniame ar vietos, bei paslaugos tiekiamos tikslinėms grupėms.

Skirtingos teisinės galios teisės aktuose (įstatymuose, Vyriausybės nutarimuose, ministrų įsakymuose ir kt.) yra nustatomos atskirų viešųjų paslaugų teikimo procedūros (taisyklės), nurodomi paslaugų teikėjai, reglamentuojama paslaugų teikimo priežiūros, stebėsenos ir kontrolės tvarka.

Viešųjų paslaugų organizavimas ir teikimas vykdomas, taikant įvairius būdus, kur galima išskirti:

- **Tradicinį tiesioginį vietos viešųjų paslaugų teikimą** – per viešojo sektoriaus biudžetines, viešąsias įstaigas ir kontroliuojamas įmones.

- **Vietos viešųjų paslaugų teikimą, taikant įvairias partnerystės formas:**
 - *su privataus sektoriaus organizacijomis;*
 - *partnerystes su visuomeninėmis / nevyriausybinėmis organizacijomis;*
 - *su kitu valstybės subjektu ar valstybės organizacija.*

2 lentelė. **Viešos ir privačios paslaugos skirtumai**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Kriterijus	Vieša paslauga	Privati paslauga
Konkurencinė aplinka	Siaura	Plati
Apmokėjimas už paslaugą	Kartais	Visada
Teikimą reguliuoja	Valstybė	Pats paslaugos teikėjas
Naujovių diegimo procesas	Sudėtingas	Nesudėtingas
Administravimas	Sudėtingas	Nesudėtingas
Finansavimo užtikrinimas	Ilgas procesas	Greitas procesas
Naudos (pelno) siekimas	Nesiekia pelno	Siekia pelno

Pagal Viešojo administravimo įstatymą, administracines paslaugas teikiančios viešojo valdymo institucijos yra įpareigosios skelbti teikiamų administracinių paslaugų aprašymus, o interneto svetainėse skelbiami teikiamų administracinių paslaugų sąrašai padeda piliečiams lengviau rasti jiems reikiamą paslaugą.

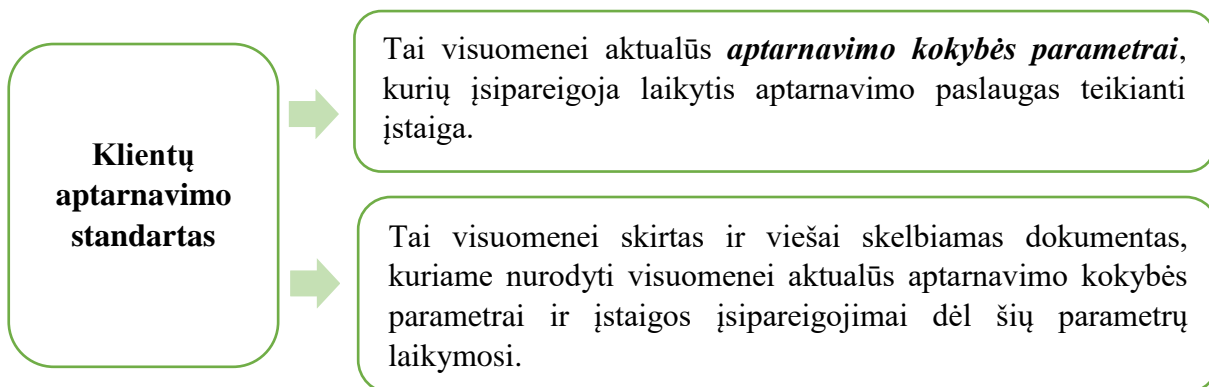
1.2. Klientų aptarnavimas ir tobulinimas procesiniu požiūriu

Klientų aptarnavimas yra valdymo strategija, kuri orientuota į klientų lūkesčių tenkinimą. Organizacija savo tikslus gali pasiekti tik efektyviai veikdama ir patenkindama kliento lūkesčius, todėl itin svarbią reikšmę teikiamos paslaugos procesui turi tikslus kliento poreikių išsiaiškinimas (Diržytė ir Patapas, 2013). Nors kiekvienas klientas yra unikalus, tačiau lūkesčiai yra vienodi arba labai panašūs. Dažniausiai keliami reikalavimai komunikacijai, paslaugos teikimo nuoseklumui, spartai sprendžiant problemas, operatyviam reagavimui. Taigi, aptarnavimo procesai ir tinkamas jų valdymas turi didelę reikšmę ir svarbą tiek paslaugos gavėjui, tiek paslaugos teikėjui.

Tiesiogiai ar netiesiogiai su klientais bendraujančių darbuotojų elgesys, motyvacija ir požiūris į klientą tiesiogiai siejasi su klientų lūkesčiais, poreikiais bei patyrimu, bei sukuria įspūdį apie įstaigos, organizacijos aptarnavimo kokybę.

Klientų aptarnavimo standarto svarba.

Klientų aptarnavimo standartas – tai elgesio principų ir pavyzdžių rinkinys, kuris apima visas organizacijai aktualias klientų aptarnavimo proceso dalis (Paslaugų standartai ..., 2016).

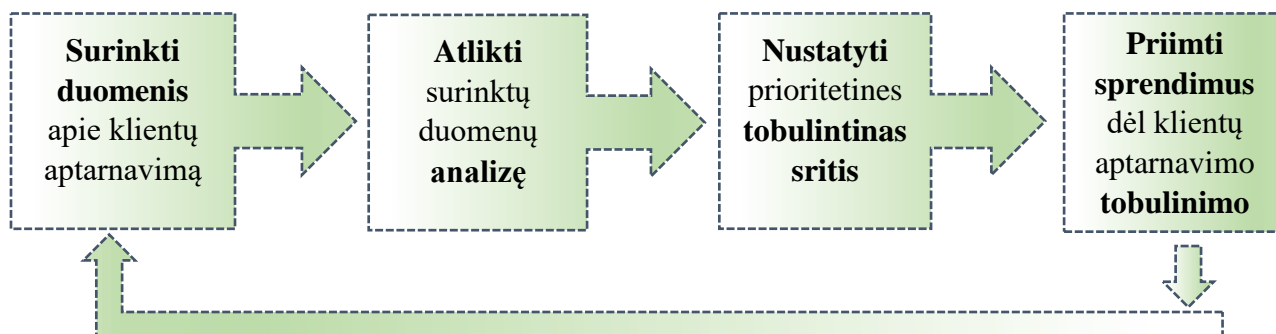


5 pav. **Aptarnavimo standartas**

(šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis, Paslaugų standartai ..., 2016)

Organizacijos užfiksuoja profesinės etikos ir etiketo reikalavimus, elgesio su klientais taisykles ir principus įvairiuose klientų aptarnavimo etapuose (procesuose), o tai padeda nukreipti darbuotojų elgesį norima linkme. Gerai parengtas ir tinkamai panaudojamas klientų aptarnavimo standartas yra ne tik pagalba darbuotojams, bet ir naudingas vadybos įrankis. Standartas organizacijai sudaro galimybes užtikrinti vienodai kokybišką klientų aptarnavimą visuose padaliniuose bei atlikti reguliarių klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, įvardijant stipriąsias ir silpnąsias aptarnavimo puses bei kokybės gerinimo gaires (Europos vartotojų ..., 2010; Paslaugų standartai ..., 2016).

Pagrindinis dėmesys klientams reikalauja išsamios visų paslaugų teikėjų darbo analizės, todėl, siekiant aptarnauti, suteikti, plėsti aukštos kokybės ir veiksmingas paslaugas, būtinas reguliarus ir sisteminis vertinimas bei stebėseną (Bagdonienė ir Hopienė, 2016).



6 pav. **Klientų aptarnavimo (tobulinimo) procesas**

(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Abejingas, šiurkštus aptarnavimas lemia ne tik kliento, su kuriuo buvo netinkamai pasielgta, blogą nuomonę apie paslaugas teikiančią subjektą, bet ilginiui padaro gerokai daugiau žalos – kuriamas neigiamas paslaugos teikėjo įvaizdis.

1.3. Žmogiškųjų išteklių reikšmė paslaugų kokybei

Europos komisijos viešojo administravimo kokybės suvestinės (2017) duomenimis, Viešasis sektorius yra didžiausias ES sektorius, o 2017 m. duomenimis jame dirbo apie 75 mln. darbuotojų (~25 proc. darbo jėgos). Kaip viena iš didžiausių viešųjų institucijų rizikų paminėta valstybės tarnautojų senėjimo tendencija. Kai kuriose valstybėse iki 45 proc. valstybės tarnautojų per 15 metų išeis į pensiją, todėl ši rizika kelia itin didelių rūpesčių dėl veiklos stabilumo ir kokybės užtikrinimo paslaugų teikime.

Žmogiškųjų išteklių valdymas paslaugų rinkoje yra svarbi įstaigos vidinio administravimo ir todėl tinkamas darbas su personalu padeda sukurti norimą įstaigos vidinį klimatą. Labai svarbu, kad paslaugas administruojantys darbuotojai jaustų pasitenkinimą atliekama veikla, nes nuo to priklauso, kokio lygio aptarnavimas gali būti pasiūlytas klientui ir ar klientas liks patenkintas gauta paslauga (Kaziliūnas, 2004).

Klientus aptarnaujantys darbuotojai, kurie orientuoti į klientų aptarnavimo procesą, gali patirti geresnę savijautą darbe, nes, tikėtina, yra geriau pasirengę atlikti klientų užduotis ir įvykdyti jų prašymus (Piaralal *et al.*, 2016).

Žmogiškieji išteklių yra ryškus organizacijos elementas, kuris tiesiogiai prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo, atspindi organizacijos viziją, todėl geras žmogiškųjų išteklių valdymas tiesiogiai veikia bendrą paslaugų kokybę. Vadovybė turi nuolat stebėti savo asmeninius ryšius su darbuotojais, įskaitant elektroninius laiškus, telefonų skambučius, ieškoti būdų kaip gauti informaciją (atsiliepimus) apie juos kaip vadovus (Shamsudin *et al.*, 2015). Darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu teigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę (Finanda & Lutfi, 2018). Jei vadovybė demonstruoja neigiamą požiūrį į savo darbuotojus, darbuotojai nėra motyvuoti, tai tikėtina, kad neigiamai paveikti darbuotojai organizacijai turi daug didesnę neigiamą poveikį suteikdami paslaugas klientams.

Tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus veikla yra glaudžiai susijusi su naujos kokybės kūrimu. Siekiant sukurti tokią kokybę, būtina turėti integruotas ir gerai valdomas centrinės ir vietinės valdžios žmogiškųjų išteklių sistemas, kartu įtvirtinti šių sistemų plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas, vystant ir tobulinant lyderystę (Chlivickas, 2012).

Vienas iš svarbiausių bet kokios organizacijos išteklių yra darbuotojas. Tai ypač svarbu paslaugų organizacijoms, kur asmeninis elgesys bei darbas tiesiogiai veikia paslaugos kokybę.

Darbuotojų asmeninės įgimtos savybės gali turėti didelę svarbą sėkmingam darbui organizacijoje, o dažnu atveju, net vertinamos labiau už žinias bei profesinius gebėjimus. Klientų aptarnavimą atliekantys darbuotojai, ypač tie, kurie tiesiogiai bendrauja su klientu, turėtų turėti atitinkamą bendravimo žinių ir būtinų įgūdžių. Savybės ir įgūdžiai reikalingi aptarnaujant klientus: dalykinis bendravimas, mandagumas, profesionalumas, kalbų žinojimas, operatyvumas.

Nagrinėjant viešųjų organizacijų veiklą, reikėtų įvertinti, jog šios organizacijos dirba specifinėje paslaugų srityje. Viešųjų įstaigų žmogiškieji išteklių valdomi ir organizacinė kultūra formuojama kiek kitaip nei privačiame sektoriuje, todėl galėtų būti nustatomi tam tikri kriterijai, kuriais remiantis būtų galima tinkamai valdyti personalą, veikiant specifinėje paslaugų rinkoje. Turėtų būti diegiamos veiksmingos talentų pritraukimo, žinių perdavimo užtikrinimo ir karjeros raidos strategijos.

Norint išlaikyti aukštą produktyvumą ir pasiekti dar didesnio darbo našumo padidėjimo, darbuotojai ir valstybės tarnautojai valstybinėse įstaigose turėtų būti traktuojami kaip organizacijos turtas. Skirtingi autoriai mokslinėje literatūroje paslaugų kokybės gerinimo procese taiko skirtingus metodus ir priemones, tačiau vieningai pritaria, kad kokybės valdymo procesas tiesiogiai priklauso nuo organizacijos vadovybės bei pačių darbuotojų.

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS, MODELIAI, TENDENCIJOS

Paslaugos turi daugybę savybių, dėl kurių kokybės valdymas tampa svarbesnis ir sudėtingesnis. Jos savybes apima: nepastovumas, nevienalytiškumas, klientų dalyvavimas ir paslaugų gamyba. Dėl šių savybių įgyvendinimo, kokybės vadyba labai skiriasi nuo gamybos sektoriaus valdymo ir gali būti apibūdinama kaip nuolat kintanti. Aukšta paslaugų kokybė ir kokybiškas piliečių aptarnavimas tampa daugumos viešojo sektoriaus organizacijų prioritetine veiklos kryptimi.

Viešojo sektoriaus organizacijos įgyvendina projektus, kuriais siekiama visuotinės kokybės vadybos ir kitų priemonių pagalba gerinti viešųjų paslaugų tiekimą gyventojams, skatinti tausojamąją plėtrą, partnerystę ir bendradarbiavimą, įgyvendinti kokybės vadybos metodus, tobulinti procesų kokybę (Ruževičius, 2010).

Paslaugas teikiančių organizacijų viena iš pagrindinių problemų yra ta, kad paslaugų kokybė nėra lengvai išmatuojama. Siekiant išspręsti problemą, buvo pasitelkiami įvairiausi mokslininkų modeliai.

Vieningos vertinimo sampratos viešajame valdyje nėra ir negali būti, nes vertinimas yra labai kontekstualus reiškinys ir specifines charakteristikas įgyja, atsižvelgiant į vertinimo poreikius ir tikslą, pasirinktą metodologiją, vertinimo rezultatų pritaikymo strategiją, vietą, laiką bei erdvę. Vertinimo sampratos pasirinkimas viešojo valdymo praktikoje priklauso nuo esamo vertinimo poreikio, tikslo ir galimybių taikyti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Vertinimo sampratos pasirinkimas viešojo valdymo praktikoje priklauso nuo esamo vertinimo poreikio, tikslo ir galimybių taikyti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. (Segalovičienė, 2011).

Kokybės modelių diegimas viešojo sektoriaus įstaigoms nėra privalomas, tačiau rekomenduojamas kaip viena iš veiksmingiausių veiklos ir rezultatų kokybės gerinimo priemonių.

2.1. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis

Pirmąją Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio (angl. angl. European Foundation for Quality Management) (toliau - EFQM) versiją sukūrė įvairių sektorių ekspertų grupė, kuri pradėjo veikti nuo 1992 m., o dabar modelį taiko daugiau nei 50 tūkst., organizacijų.

Šis modelis yra skirtas nuolatinio organizacijos tobulinimo mechanizmo kūrimui, yra tarptautiniu mastu pripažintas įmonių ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatų tyrimo

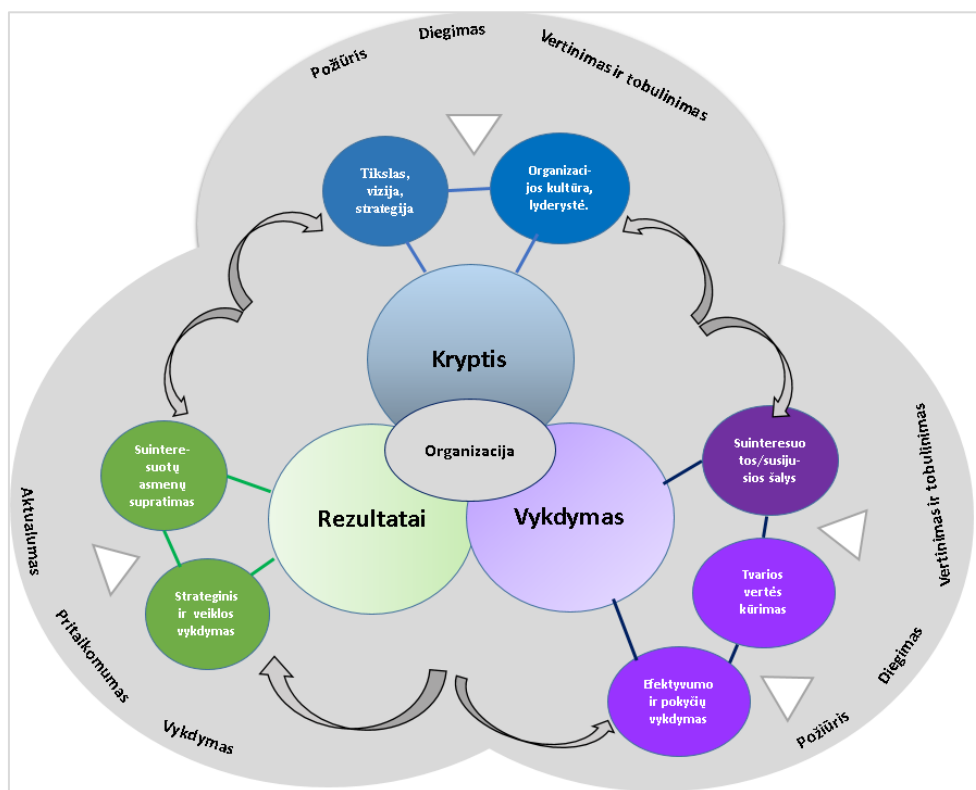
ir pokyčių valdymo modelis. EFQM nuolat atlieka tyrimus ir tobulina šį modelį, pasitelkdamas tūkstančių Europos ir kitų pasaulio organizacijų patirtį ir taip yra užtikrinamas modelio dinamiškumas, o tuo pačiu neatsilikama nuo šiuolaikinės vadybos mąstysenos. Dalyvavimas EFQM veikloje – iššūkis, pripažinimas ir tuo pačiu ženklus brandos rodiklis (Shahin *et al.*, 2016).

Įvertinus sparčią ekonomikos raidą, naujų technologijų kūrimo spartą, augančius vartotojų reikalavimus, neigiamo poveikio aplinkai mažinimą, naujas darbo formas, visa tai paskatino EFQM modelio pertvarkymą ir pritaikymą, kad toliau galėtų būti naudingas lankstus, organizacijos veiklos valdymo įrankis (Nicolas & del Castillo, 2020). Atnaujinto EFQM modelio logika grindžiama pagrindiniais trimis klausimais - Kodėl? Kaip? Ką?:

„**Kodėl?**“ – organizacija/ įstaiga egzistuoja? Jos tikslas? Strategija?

„**Kaip?**“ – organizacija ketina įgyvendinti savo tikslus, strategiją?

„**Ką?**“ – organizacija yra pasiekusi iki šiol? Ką ji ketina pasiekti iki nustatyto termino?



7 pav. **EFQM modelis**
(šaltinis: Nicolas & del Castillo, 2020)

Manoma, kad patobulintas EFQM modelis padės organizacijoms atsakant į rūpimus klausimus, susijusius su skaitmeninimu, transformacija ir vykdomos veikos pokyčiais. Naujasis modelis neatrodo sudėtingas, siekiant lankstumo buvo sumažintas kriterijų skaičius iki 7 (anksčiau buvo 9), bei subkriterijų iki 23 (anksčiau buvo 32).

Patobulinto EFQM modelio logika grindžiama pagrindiniais trimis segmentais – organizacijos kryptimi, vykdymu ir rezultatais bei septyniais kriterijais. EFQM modelis yra pripažintas įrankis visame pasaulyje, kuris padeda organizacijoms gerinti ir plėtoti savo veiklą, skatina konkurencingumą.

Atnaujinto EFQM modelio RADAR logika grindžiama šiais principais:

- Nustatyti organizacijos stipriąsias puses ir tobulintinas sritis.
- Nustatyti tobulėjimo galimybes.
- Apibrėžti tobulėjimo priemones.
- Įgyvendinti tobulėjimo priemones.
- Patikrinti efektyvumo didinimo priemones.
- Naudoti išvalgas tolimesniems tobulinimams. (EFQM modelis, 2020).

Su „EFQM 2020“ modeliu yra galimybė geriau suprasti ekosistemos, organizacijos ir žmonių funkcionavimą, o kartu su ja galima sukurti darnią sistemą, paremtą RADAR logika (Nicolas & del Castillo, 2020).

Ateitis parodys, ar reikšmingai pertvarkytas EFQM modelis yra vertinga priemonė organizacijai ir jos sistemų valdymui. Organizacijoms, kurios jau sėkmingai yra įgyvendinusios ankstesnę EFQM versiją, tikėtina, jog šis modelis dar labiau prisidės tobulinat ir efektyvinant jų vykdomą veiklą, kadangi modelio atnaujinimas buvo grindžiamas ilgamete įvairių organizacijų patirtimi.

2.2. Bendrasis vertinimo modelis

Bendrasis vertinimo modelis (angl. Common Assessment Framework- CAF) (toliau - BVM), parengtas EFQM pagrindu, 2000 metais Europos Sąjungos ekspertų darbo grupės, tobulintas ir išbandytas įvairiose šalyse, bei 2002, 2006, 2013 metais atnaujintos versijos.

Pagrindinė BVM modelio misija – įsivertinti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiais.

BVM modelis orientuotas į rezultatus, didelis dėmesys klientams, svarbi lyderystė ir tikslų pastovumas, darbuotojų įtraukimas, nuolatinis organizacijos tobulinimas ir naujovių diegimas, bendradarbiavimo plėtojimas (Europos vartotojų ..., 2010).

Kiekviena viešoji organizacija gali naudoti BVM savo nuožiūra, tačiau rekomenduojama laikytis pagrindinių privalomų elementų: 9 kriterijų (galimybių ir rezultatų), 28 dalinių kriterijų (pagrindiniai dalykai, kuriuos būtina svarstyti vertinant savo organizaciją) ir vertinimo sistemos.

BVM funkcijos:

- supažindinti viešojo sektoriaus organizacijas su kokybės vadybos principais ir skatinti juos pritaikyti savo veikloje;
- skatinti nuolatinį veiklos tobulinimą;
- suteikti galimybę viešosioms organizacijoms vienu metu ir įvairiais aspektais įsivertinti savo vykdomą veiklą;
- skatinti organizacijas mokytis vienoms iš kitų.

BVM vertinami 9 (devyni) kriterijai:

1. Lyderystė.
2. Veiklos planavimas.
3. Žmonės.
4. Partnerystė ir išteklių valdymas.
5. Procesai.
6. Į piliečius (klientus) orientuoti procesai.
7. Darbuotojų rezultatai.
8. Socialinės atsakomybės rezultatai.
9. Pagrindinės veiklos rezultatai.

Kiekvienas kriterijus yra padalintas į dalinius kriterijus. 28 daliniai kriterijai apibrėžia smulkesnius organizacijos veiklos vertinimo aspektus.

Įsivertinimo metu atliekamas BVM kriterijų ir dalinių kriterijų vertinimas ir skiriami atitinkami balai. Pagrindinis vertinimo tikslas – nustatyti organizacijos stiprybes ir svarbiausias jos veiklos tobulintinas sritis bei jas susieti su organizacijos tobulinimo veiksmis. Tiek BVM, tiek EFQM padeda institucijai nustatyti, kas ji yra, kur, kokioje aplinkoje veikia (Černiauskienė, 2011).

Pažymėtina, kad 2019 m. lapkričio 28 d. buvo nuspręsta atnaujinti Bendrąjį vertinimo modelį, kuris nuo 2000 metų itin sparčiai tobulėjo. Šiuo metu modeliu naudojasi apie 4100 organizacijų, o daugelis šalių šį modelį yra įtraukusios į strateginius planus. Planuojama, kad atnaujinto modelio struktūra nebus keičiama (tikėtina išliks 9 kriterijai ir 28 subkriterijai), tačiau bus akcentuojamas dėmesys skaitmeninimui, inovacijoms, bendradarbiavimui ir įvairovei (Europos viešojo .., 2020).

Planuojama, kad atnaujintas modelis bus grindžiamas principais (Europos viešojo ..., 2020):

- Geresnis paslaugų teikimas piliečiams;
- Pritaikomumas viešajam sektoriui;
- Remtis Europos principais ir vertybėmis susijusiomis su viešuoju valdymu;
- Darbuotojų įtraukimas;
- Jokių papildomų išlaidų;
- Įrodymais grįsta administracijų reforma;
- Grįžtamojo ryšio procesas.

Atnaujintame modelyje planuojama taip pat siekti suderinamumo su pirmtaku (2013 m. versija).

BVM modelis organizacijai suteikia galimybę daugiau sužinoti apie save ir galima daryti prielaidą, jog tai yra tinkamas būdas susidaryti pirmąjį išpūdį apie organizacijos vykdomą veiklą. Tai galima taikyti kaip pirmąjį žingsnį, siekiant kokybės organizacijoje.

2.3. Išplėstinės kokybės funkcijų modelis

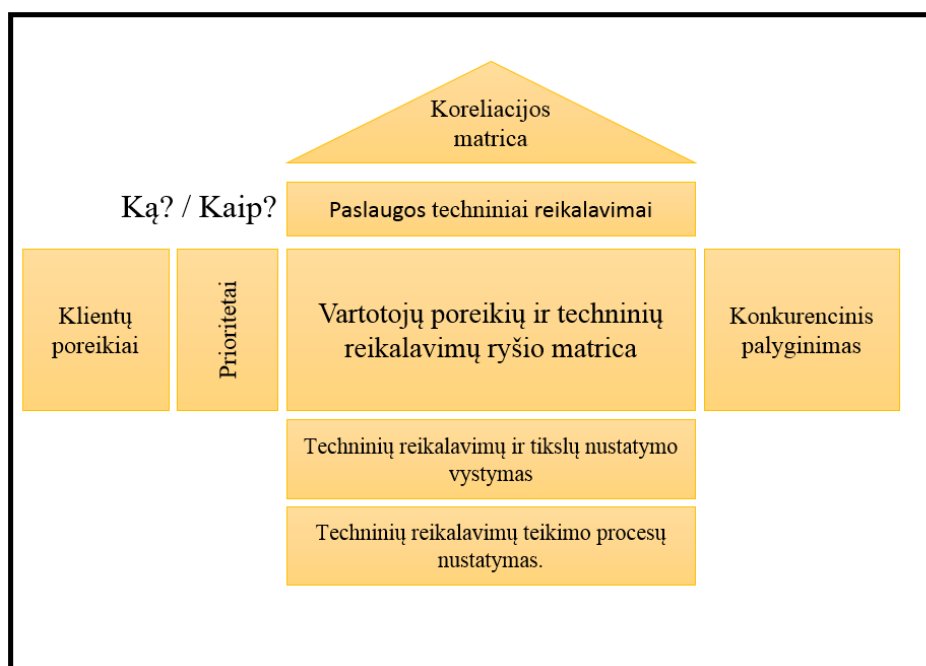
Išplėstinės kokybės funkcijos idėja XX a. 7-ajame dešimtmetyje gimė Japonijoje ir pradžioje buvo įgyvendinama gamybos, o vėliau ir paslaugų sektoriuje (Bagdonienė ir Hopienė, 2015).

Išplėstinės kokybės funkcijų (angl. Quality function deployment) metodo (toliau – IKF) paskirtis - procesas ir įrankių rinkinys, naudojamas efektyviai apibrėžti klientų reikalavimus ir užtikrinti, kad bus pasiūlytos ir teikiamos tokios paslaugos, kokių reikia vartotojams.

A. Kaziliūnas (2006) IKF metodikoje išskiria 5 pagrindinius etapus:

1. *Nustatomi vartotojo poreikiai ir norai.*
2. *Reikalavimai vėliau paverčiami į technines specifikacijas arba reglamentus pasitelkiant atitinkamus specialistus.*
3. *Techninės specifikacijos paverčiamos galutinio produkto ar paslaugos specifikacijomis ir vadinamos kritinės dalies charakteristikomis.*
4. *Suplanuojamas produkto gamybos ar paslaugos teikimo procesas.*
5. *Suplanuojami veiksmai, kurie būtini atlikti, norit pateikti reikiamą kiekį produkcijos ar paslaugos.*

Kiekviena organizacija turi klientų. Kai kurie turi tik vidinius klientus, kai kurie turi tik išorinius, o kai kurie turi abu. IKF modelio metodika yra skirta įsiklausyti į patį klientą ir tuomet reaguoti į jo poreikius ir lūkesčius.



8 pav. **Paslaugų kokybės namas**

(šaltinis: sudarytas autorės remiantis, Bagdonienė ir Hopienė, 2015; Kaziliūnas, 2006)

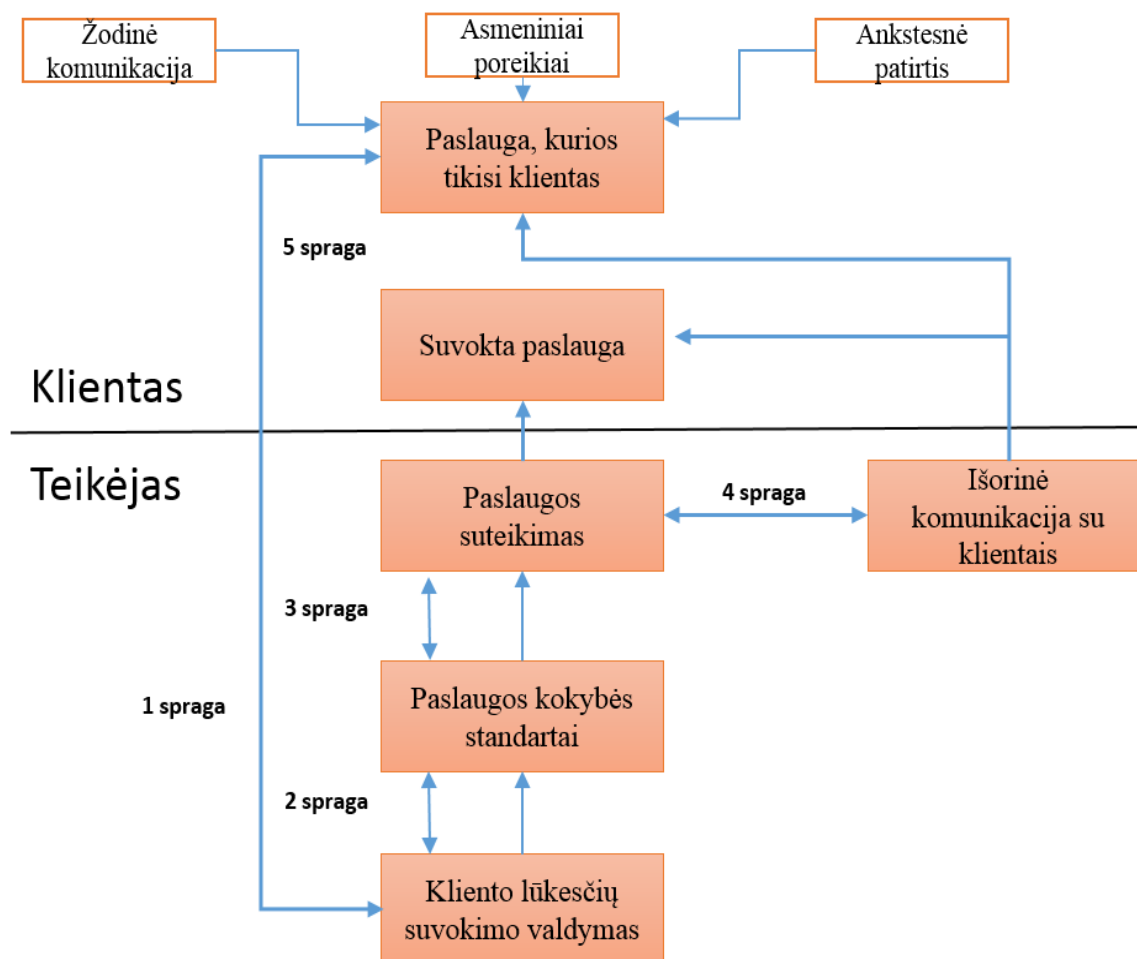
Kokybės namelis, kuris sudarytas remianti IKF, padeda geriau suprasti klientų poreikius ir jais vadovautis priimant sprendimus dėl paslaugų teikimo proceso.

Klientų poreikius siekiama išsiaiškinti klausimynų pagalba, kur pildydami klientai vertina savybes nuo 1 iki 5 balų. Taip pat naudojama ir palyginamoji analizė, kuomet klientas palygina pateiktas savybių poras ir prašo nurodyti, kuri savybė jam svarbesnė. Kliento suvokimas padeda įvertinti, kiek organizacijos vertinamos paslaugų savybės skiriasi nuo konkurentų. Modelio privalumas yra tai, kad padeda teikti klientų lūkesčius atitinkančias paslaugas. Trūkumas, jog klientams dažnai tampa sudėtinga įvardinti, kokios paslaugos jie pageidautų arba kokios paslaugos savybės nepatenkina jų lūkesčių.

2.4. SERVQUAL paslaugų kokybės matavimo modelis

SERVQUAL modelis naudojamas įvairiose, tiek viešųjų tiek privačių paslaugų aplinkose, siekiant įvertinti paslaugų teikimo kokybę atsižvelgiant į tai, ko vartotojai tikisi ir ką jie iš tiesų gauna. SERVQUAL - tai modelis, kurį ypač plačiai naudoja paslaugų kokybės tyrėjai.

SERVQUAL (paslaugų kokybės) modelis pradedamas nuo esminės spragos tarp kliento suvokimo ir lūkesčių (Zahari *et al.*, 2008).



9. pav. Paslaugų kokybės spragų modelis
(šaltinis: Parasuraman *et al.*, 1985; Parasuraman *et al.*, 1988)

Sragų modelis orientuotas į paslaugų teikimo procesą, siekiant patenkinti vartotojo poreikius.

- 1 spraga** – neatitiktis tarp kliento lūkesčių ir teikėjo gebėjimų juos suprasti (suvokti).
- 2 spraga** – neatitiktis teikėjo suvoktų klientų lūkesčių ir kokybės standartų.
- 3 spraga** – neatitiktis tarp paslaugos teikimo nuo nustatytų standartų.
- 4 spraga** – neatitiktis tarp paslaugos teikimo ir marketingo komunikacijų.
- 5 spraga** – neatitiktis tarp kliento lūkesčių ir suteiktos paslaugos suvokimo.

SERVQUAL priemonės koncepcijoje apibrėžta 10 paslaugų kokybę lemiančių veiksnių.

3 lentelė. Paslaugų kokybės kriterijai

(šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Bagdonienė ir kiti, 2015; Europos vartotojų ..., 2010)

Eil.nr.	Paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai (Bagdonienė ir kiti, 2015)	Paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010)
1	Patikimumas	Prieinamumas
2	Reagavimas	Komunikacija
3	Kompetentingumas	Kompetencija
4	Prieinamumas	Pagarbumas
5	Paslaugumas	Patikimumas (reputacija)
6	Komunikabilumas	Patikimumas (tikslių paslaugų teikimas)
7	Pasitikėjimas	Jautrumas
8	Saugumas	Saugumas
9	Vartotojo pažinimas	Apčiuopiamumas
10	Apčiuopiamumas	Kliento supratimas

Po tolesnių tyrimų kriterijų sąrašas buvo sutrumpintas iki 5, nes dauguma jų buvo panašūs ar susiję. Atsižvelgiant į 5 kriterijus yra performuojami 22 klausimai, kuriais matuojamas suvokimas ir lūkesčiai.

4 lentelė. Paslaugų 5 kokybės kriterijai

(šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Rha *et al.*, 2009; Parasurma *et al.*, 1988; Bagdonienė ir Hopienė, 2015; Europos vartotojų ..., 2010)

Eil.nr.	Paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai	Aprašymas
1	Apčiuopiamumas	Turimos fizinės priemonės ir įranga, darbuotojų išvaizda, kaip aiškiai suprantama informacinė medžiaga.
2	Patikimumas	Užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų atlikimas Gebėjimas vykdyti pažadus.
3	Reagavimas	Pagalba klientams ir greitas paslaugos suteikimas
4	Tikrumas	Pasitikėjimo įkvėpimas. Paslaugos teikimo išmanymas.
5	Empatija	Rūpinimasis ir individualus dėmesys klientui.

Paslaugas teikiančios organizacijos, kurios išmano ir pritaiko veikloje kokybės modelius, bei jų pagalba teikia visuomenei kokybiškas paslaugas, dažnai laimi klientų palankumą, pagerina savo reputaciją, lengviau suformuoja ir išlaiko darbuotojų komandą.

Šiandien viešasis sektorius turi savarankiškai diegti naujoves, jei nori padidinti savo veiklos efektyvumą, teikti sprendimus visuomenės problemoms spręsti ir patenkinti didėjančią paklausą sparčiai besikeičiančioje ir technologiškai besivystančioje verslo aplinkoje.

2.5. Paslaugų kokybės valdymo priemonės

Viešojo sektoriaus organizacijai, nusistačius paslaugų kokybinius tikslus, labai svarbu tinkamai pasirinkti priemones, kuriomis galėtų ne tik surinkti informaciją apie klientų pasitenkinimo lygį, bet ir apie paslaugų tobulinimo sritis. Dėmesys klientui yra pagrindinis šiuolaikinio kokybės valdymo principas, kuris yra beveik visų sėkmingų organizacijų strategijų pagrindas (Novokreshchenova *et al.*, 2016).

Priemonės galinčios pagerinti aptarnavimo kokybės valdymą:

- ***Slapto kliento tyrimas*** - „užmaskuota“ darbuotojų stebėjimo forma. Tai gali būti atliekama tokiais formomis: atvykstant į filialus, telefono skambučiu, elektroniniu paštu, siekiant įvertinti ar organizacijos darbuotojai laikosi paslaugų teikimo procesų bei klientų aptarnavimo standartų (Douglas, 2015).
- ***Klientų atsiliepimai / nuomonės*** – piliečių atsiliepimai yra viena iš svarbiausių priemonių, kuri skirta paslaugų kokybei identifikuoti ir ją valdyti. Ne taip paprasta gauti grįžtamąjį ryšį iš paslaugų vartotojų, todėl ypač svarbu tinkamai suplanuoti jo gavimo procesą (Minelli & Ruffini, 2018).
- ***Kliento kelionės „žemėlapis“*** – ypač dažnai pabrėžiamas individualus dėmesys vartotojui, jo lūkesčių ir poreikių analizei. Paslaugos vartotojo kelionės žemėlapis gali padėti atrasti vartotojų elgesį lemiančias priežastis.
- ***Klientų aptarnavimo standartas*** – kiekvienos organizacijos savanoriškai inicijuotas klientų **aptarnavimo principų ir elgesio taisyklių rinkinys**.
- ***Skundų valdymas*** - tinkamai ir efektyviai tvarkomi skundai gali užtikrinti ilgalaikį ryšį su paslaugų vartotojais, todėl tai gali sparčiai prisidėti prie organizacijos aptarnavimo kultūros pokyčių. Tai vienas iš efektyvių būdų sužinoti vartotojų lūkesčius (Douglas, 2015).

Organizacijų iki šiol naudojamų ir naujai integruojamų paslaugų kokybės valdymo priemonių kompleksas leidžia tinkamai suvokti paslaugų vartotojų reikalavimus ir sumažinti jų norų interpretavimą (Šiaulinskas ir Tilvytienė, 2013).

Tiesiogiai ar netiesiogiai su viešojo sektoriaus klientais bendraujančių darbuotojų (valstybės tarnautojų) elgesys, motyvacija ir požiūris į klientą tiesiogiai siejasi su klientų lūkesčiais, poreikiais bei patyrimu, bei sukuria įspūdį apie įstaigos, organizacijos aptarnavimo kokybę. Tarnautojai, dirbantys asmenų aptarnavimo srityje, žino, ką dirba, didžioji dalis žino ir taip, kaip reikia dirbti, tačiau nepakankamai iš jų suvokia, kodėl jie tai daro. Taigi būtent aiškus

savo veiklos tikslo (visuomenės gyvenimo kokybės) suvokimas gali padėti pagerinti aptarnavimą (Aptarnavimo kokybė....., 2018).

Kokybės valdymo metodų ir priemonių įvaldymo stoka, nepakankama vadovų ir personalo komunikacija, visuotinai taikytinų paslaugų kokybės rodiklių sąrašų bei jų vertinimo metodikų nebuvimas yra pagrindiniai trukdžiai institucijų veiklos kokybei gerinti (Bubnienė ir Ruževičius, 2010). Kokybės valdymas turėtų būti kiekvienos įstaigos ar organizacijos disciplina, kuri užtikrintų, kad rezultatai, nauda ir procesai, kuriais teikiama paslauga, atitiktų suinteresuotųjų šalių reikalavimus ir paslaugos paskirtį. Kokybės valdymas yra būtinas, norit patenkinti klientus ir auginti organizacijos reputaciją. Šiandien viešasis sektorius turi savarankiškai diegti naujoves, jei nori padidinti savo veiklos efektyvumą.

2.6. Viešojo administravimo kokybės tendencijos pasaulyje, Europoje ir Lietuvoje

Gilėjantis piliečių ir valstybinio sektoriaus atotrūkis daugelyje pasaulio šalių paskatino vyriausybės modernizuotis ir ieškoti sprendimų dėl viešųjų paslaugų teikimo tobulinimo (Tate *et al.*, 2018).

Pasaulio bankas 2018 metų apžvalgoje akcentavo svarbą viešojo sektoriaus paslaugų kokybei, kuri ženkliai prisideda prie valstybių ekonomikos augimo galimybių, teikiant viešąsias paslaugas verslo aplinkai. Taip pat minėta, kad verslo atstovai susiduria su ilgai trunkančiomis procedūromis, praranda daug laiko sąnaudų, atliekant verslo įregistravimo, administravimo procesus, kas tampa reikšmingomis kliūtimis pradėti vykdyti ekonominę veiklą, steigti darbo vietas, prisidėti prie nacionalinių pajamų augimo. Pasaulio bankas siūlo konsoliduoti teikiamų viešųjų paslaugų procesus į vieną, skatinti ir tobulinti „vieno langelio“ aptarnavimo principą, skatinti inovacijas elektroninėje erdvėje, supaprastinti poregistracines procedūras. Pasaulio bankas taip pat akcentavo, kad valstybių mokesčių politika yra viena iš labiausiai ginčytinų sričių dėl sudėtingos fiskalinės politikos ir pasiūlė skatinti lengvesnius bei rasti paprastesnius mokesčių surinkimo būdus administraciniu požiūriu (Doing Business....., 2018).

Kinijos mokesčių administravimo institucijos visuomet daugiausia dėmesio skyrė mokesčių vykdymui ir pajamų surinkimui, tačiau kelis paskutinius metus pagrindinis dėmesys skiriamas gerinti mokesčių mokėtojams teikiamų paslaugų kokybę, supaprastinant veiklos procesus, standartizuojant įvairias mokesčių procedūras, atnaujinant konsultavimo skyrius ir linijas, diegiant mobiliąsias programėles (Paying Taxes, 2018).

Didžiulį dėmesį administracinių ir viešųjų paslaugų kokybei skiria Lietuvos Respublikos Vyriausybė, kurios 2012 m. veiklos prioritetai orientuoti į administracinių ir

viešųjų paslaugų teikimo gerinimą, veiksmingą vieno langelio principo taikymą, kokybišką piliečių aptarnavimą, paslaugų prieinamumo didinimą, perkeltant jas į elektroninę erdvę. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 m. vasario mėnesį patvirtino Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programą, kurios pagrindinis tikslas – didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas. Europos Komisijos teminėje 2012 metų apžvalgoje „Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe“ Lietuva paminėta kaip šalis, kuri pasižymi inovacijomis ir kokybės augimu viešajame sektoriuje paslaugų aptarnavimo srityje, tačiau nebuvo minima prie šalių, kurios rodomos pavyzdžiu dėl sąnaudų mažinimo ar administracinių procesų supaprastinimo.

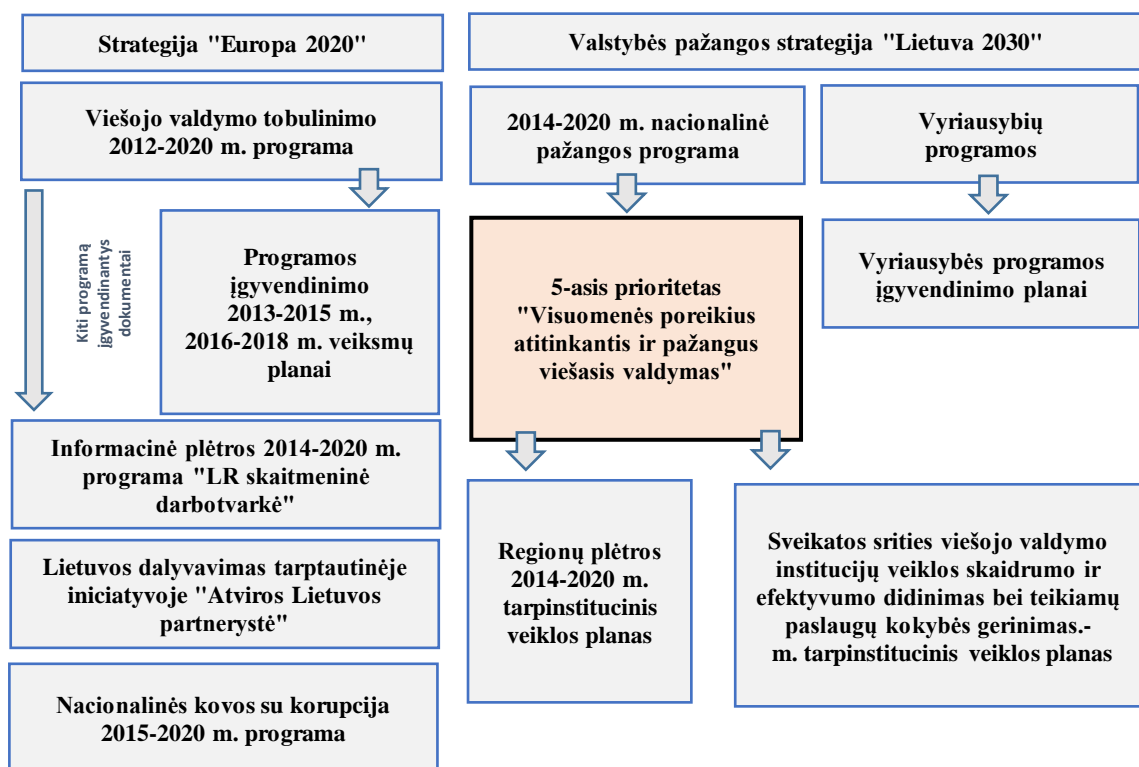
Vertinant šalies valdymo efektyvumo indeksą, Lietuva pakilo nuo iš 21 į 18 vietą ES. Valdymo efektyvumo indeksas atspindi viešųjų paslaugų kokybę, valstybės tarnybos kokybę, jos nepriklausomybę nuo politinio spaudimo ir taip pat šalies Vyriausybės įsipareigojimą užtikrinti šią kokybę (Valstybės pažangos ..., 2019). Pažymėtina, kad Lietuvos siekis 2020 m. pasiekti 15 vietą.

Daugybė visoje Europoje vykdomų reformų iniciatyvų yra nukreiptos į formalių struktūrų ir procedūrų pertvarkymus, tačiau viešojo administravimo subjektai dėl dabartinių socialinių, technologinių ir ekonominių pokyčių greičio turi daryti nuolatinę pažangą, tobulinant viešųjų paslaugų teikimo kokybę ir siekti aukštesnio klientų pasitenkinimo paslaugomis įvertinimo.

3. APTARNAVIMO KOKYBĖS REGLAMENTAVIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigos ir organizacijos atsako už įstatymais ir kitais teisės aktais paskirtų viešųjų paslaugų teikimą ir kokybę. Teikdamos paslaugas, siekia nelengvai suderinamų tikslų, t. y. viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo ir klientų lūkesčių patenkinimo, todėl dažnai kyla problemų, siekiant numatytų tikslų.

Viešojo sektoriaus institucijos nustatydamos vykdomos veiklos strateginius tikslus, programas ir priemones, vadovaujasi strateginiais dokumentais, kad užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų organizavimo procesus ir kokybę.



10 pav. Pagrindiniai planavimo dokumentai, kuriuose numatyta tobulinti viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų teikimo organizavimą
(šaltinis: Ar pasirengta..., 2017)

Organizuojat ir vykdamt administracinių ir viešųjų paslaugų teikimą, dalyvauja Vyriausybė (pvz. Nustato rinkliavų dydžius), ministerijos (pvz. Rengia teisės aktus reguliuojančius paslaugų suteikimą), ministerijoms pavaldžios institucijos (pvz. Nustato vietinės rinkliavos dydžius, vadovaujantis Vyriausybės kriterijais). Siekiant išlaikyti ir plėsti aukštos kokybės, prieinamas, įperkamas ir veiksmingas paslaugas, būtinas sistemingas vertinimas ir stebėseną.

Valstybės institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojai ir darbuotojai, organizuodami asmenų aptarnavimą, vadovaujasi Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo

nuostatomis, Prašymų ir skundų nagrinėjimo ir asmenų aptarnavimo viešojo administravimo subjektuose taisyklėmis bei kitais teisės aktais. Taisyklės reglamentuoja asmenų aptarnavimą žodžiu elektroninėmis priemonėmis, asmenų aptarnavimą, taikant vieno langelio principą, asmenų aptarnavimo kokybės vertinimą skundų ar prašymų nagrinėjimo eigą. Taisyklės numato, kad įstaigos privalo kasmet atlikti asmenų aptarnavimo kokybės vertinimą pagal anoniminių asmenų apklausos rezultatus arba pasirinktus objektyvaus pobūdžio kriterijus. Taisyklės reglamentuoja pagrindinius asmenų aptarnavimo aspektus, tačiau dėl kai kurių nuostatų taikymo kyla klausimų ir abejonų, t. y. įstaigos nevienodai supranta ir praktikoje skirtingai jas taiko arba apskritai netaiko.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija 2019 metų lapkričio 28 dieną apskritojo stalo diskusijos metu, kurioje dalyvavo 37 dalyviai iš skirtingų viešųjų įstaigų, analizavo įstaigų asmenų aptarnavimo praktikoje kylančius probleminius asmens duomenų apsaugos aspektus bei vertino bendro asmenų aptarnavimo standarto poreikį ir pateikė pasiūlymus dėl jo formos bei turinio. (Asmens duomenų ..., 2018).

Klientų aptarnavimo standartizavimas viešosiose įstaigose suprantamas skirtingai. Dalis įstaigų yra pasitvirtinusios ne tik klientų aptarnavimo tvarką, tačiau ir klientų aptarnavimo standartus, kita dalis įstaigų tokių neturi. Dalyviai palaikė bendro aptarnavimo standarto sukūrimą, teigdami, jog tai galėtų padėti įstaigų darbuotojams geriau aptarnauti asmenis, o besikreipiantiems klientams gauti jų lūkesčius atitinkantį aptarnavimą, tačiau tai neturėtų dubliuoti teisės aktų. Pritarta nuomonei, jog pagrindinė standarto dalis turėtų ir galėtų būti patvirtinta teisės aktais ir privaloma visoms įstaigoms.

4. AUTORINIO TYRIMO VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE METODOLOGIJA

Efektyvus ir kokybiškas klientų aptarnavimo kokybės valdymas yra svarbus visose viešojo administravimo institucijose, nes tai ne tik turi svarbią reikšmę siekiant individualių, komandinių ir institucijos tikslų, tačiau suteikia galimybę reikšmingai pagerinti viešojo sektoriaus įvaizdį visuomenėje.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos tyrimo ataskaita „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ 2018 metais atskleidė, kad 2018 m. bendras administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas siekė 0,88 balo (kai maksimalus yra lygus 1).

Viena iš pagrindinių viešąsias paslaugas teikiančių institucijų problemų yra ta, kad, nepaisant rekomendacijų, planų ir keliamų kokybinių uždavinių, daugelis jų toliau rengia ir teikia paslaugas, remdamasis savo nustatytais pertekliniais reikalavimais ir procesais, o ne visuomenės poreikiais. Piliečiai jaučiasi nusivylę sudėtingomis ar painiomis interneto svetainėmis, neretai reikia viešosios organizacijos darbuotojams pasitarti su keliomis šalimis prieš atsakant į kasdieninį aktualų klausimą ar administruojant piliečio pateiktą prašymą. Dėl to itin dažnai susiduriama su piliečių pasitenkinimu ir visuomenės pasitikėjimo mažėjimu.

Viešųjų organizacijų perteklinių reikalavimų principingas laikymasis (pvz. paslauga suteikiama tik atvykus į aptarnavimo skyrių), teikiamos paslaugos trukmės ilgėjimas dėl darbuotojo kompetencijos stokos bei kitos įvairios priežastys, tik įrodo, jog pokyčiai kokybiško aptarnavimo valdymo srityje yra būtini. Viešojo sektoriaus organizacijos turi nuolat reaguoti į besikeičiančius visuomenės poreikius, juos identifikuoti nustatant svarbą, ir įtraukti į organizacijos strateginius planus suplanavus jų įgyvendinimą.

Tyrimo objektas – Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau – VMI prie FM) klientų aptarnavimo kokybės valdymas.

Tyrimo problema – nepakankamas organizacijos dėmesys klientų aptarnavimo kokybės valdymui.

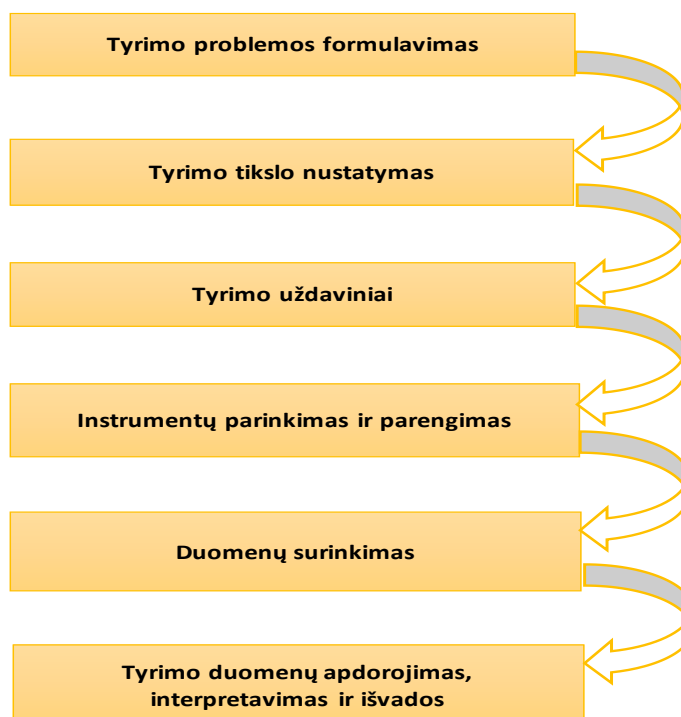
Tyrimo tikslas – analizuojant VMI prie FM klientų aptarnavimo kokybės aspektus, atskleisti kaip skiriasi klientų lūkesčiai ir faktiškai patirta (suvokta) klientų aptarnavimo paslaugos kokybė viešajame sektoriuje ir kokios valdymo priemonės padėtų institucijos klientų aptarnavimo kokybės gerinimui.

Autorinio tyrimo klausimas: Kokia yra klientų aptarnavimo kokybė, kokiomis priemonėmis kokybę valdo ir koks taikomų valdymo priemonių efektyvumas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos?

Pagrindinio tyrimo tikslo įgyvendinimui keliami šie uždaviniai:

- Parengti tyrimui reikalingus instrumentus (kokybinio ir kiekybinio tyrimo klausimynus), kad surinkti tyrimui reikalingus duomenis.
- Atlikti interviu su pasirinktais kokybinio tyrimo respondentais, siekiant išsiaiškinti kokiomis priemonėmis pasirinktoje organizacijoje vertinama klientų aptarnavimo kokybė, kaip ji valdoma, ką būtų galima padaryti, kad ją pagerinti.
- Išanalizuoti surinktus duomenis ir nustatyti respondentų (paslaugos gavėjų) patirtą (suvoktą) aptarnavimo kokybę bei įvertinti pasirinktas arba jų pasiūlytas paslaugų kokybės valdymo priemones.
- Nustatyti didžiausius atotrūkius kliento aptarnavimo dimensijose tarp lūkesčių ir patirtos kokybės.
- Remiantis gautais tyrimo rezultatais, parengti paslaugų kokybės valdymo gerinimo modelį.

Autorinio tyrimo tikslams ir uždaviniams pasiekti sudarytas tyrimo procesas.



11 pav. **Autorinio tyrimo procesas**
(sudaryta darbo autorės)

Klientų poreikiams, pasitenkinimui, lūkesčiams ir pan. matuoti yra taikomi įvairūs tyrimų metodai. Jie skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. Remiantis moksliniais metodais, sudaroma imtis, žmonės atsako į klausimus ir nustatomas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos.

Kiekybinis tyrimas:

Kiekybinių tyrimų ypatybė – kuo daugiau tyrimo vienetų įtraukti į tyrimą (Tamaševičius, 2015). Kiekybinis tyrimas minimas kaip sistemingas tyrimas, renkant kiekybiškai įvertinamus duomenis ir atliekant statistinius, matematinius ar skaičiavimo metodus. Kiekybiniu tyrimu yra renkama informacija iš respondentų, naudojant įvairius atrankos metodus bei pritaikant tinkamiausius rinkimo instrumentus, kurių rezultatus galima pavaizduoti skaitine ar grafine forma.

Apklausa – tai pakankamai greitas ir patogus tyrimo duomenų rinkimo būdas, leidžiantis atskleisti respondentų nuostatas, vertybes, elgsenos bruožus. Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių pasiekiamumą, aktuali informacija gali būti renkama, taikant skirtingas technines priemones.

Autorinio tyrimo apklausa buvo vykdoma elektroniniu būdu, pasinaudojant apklausų portalo www.manoapklausa.lt paslauga. Šis duomenų rinkimo būdas pasirinktas todėl, kad gana greitai galima pasiekti respondentus jiems patogiu būdu ir operatyviai gauti rezultatus pasirinktu formatu. Apklausa buvo vykdoma nuo 2019 m. gruodžio mėn. 15 d. iki 2020 m. balandžio 16 dienos.

Autorinio tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2007):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur:

n – imties dydis;

Δ- imties paklaidos dydis.

N – populiacijos visumos dydis.

Atliekant imties skaičiavimus, atsižvelgta į kintantį Lietuvos mokesčių mokėtojų skaičių. Skaičiavimai atlikti remiantis 2019-12-01 viešai VMI prie FM skelbiamais duomenimis apie mokesčių mokėtojų skaičius.

5 lentelė: Respondentų skaičiaus poreikio apskaičiavimas
(šaltinis: sudaryta autorės)

Populiacija (2019-12-01)*	Tikimybė (%)	Paklaida(%)	Reikalingas minimalus respondentų skaičius
2105209	99%	5%	665
2105209	99%	6%	462
2105209	99%	7%	340
2105209	99%	8%	260
2105209	99%	9%	205
2105209	99%	10%	166
2105209	95%	5%	384
2105209	95%	6%	267
2105209	95%	7%	196
2105209	95%	8%	150
2105209	95%	9%	119
2105209	95%	10%	96

*Mokesčių mokėtojų skaičius VMI prie LR FM duomenimis

Remiantis autorinio tyrimo metodika, buvo nustatyta ir suformuota pirminė apklausos imtis - 384 respondentai ir numatyta apklausti ne mažiau kaip 400 respondentų, imtį formuojant taip, kad ji kuo geriau atspindėtų gautus pirminius rezultatus ir būtų galima daryti preliminarias išvadas dėl tolimesnio tyrimo eigos. Didžiausias respondentų atsakymų kiekis buvo suplanuotas surinkti per kasmetinį gyventojų pajamų deklaravimo laikotarpį, kuris kasmet prasidėdavo kovo mėnesio antrąją savaitę. Atsižvelgiant ne tik į Lietuvos, bet ir pasaulinius ekonominius pokyčius, sukeltus dėl COVID-19 viruso, buvo atidėtas kasmetinio gyventojų pajamų deklaravimo startas iki balandžio mėnesio 22 d. Tai yra tyrimo apribojimas ir dėl šios priežasties buvo padidinta paklaida, bei pakoreguotas suplanuotas apklausti respondentų skaičius.

Imties apskaičiavimas autoriniam tyrimui :

Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2007):

- Populiacija – 2105209 (mokesčių mokėtojų skaičius 2019-12-01 dienai).
- Pasirinkta paklaida - 8%.

Tyrimo imtis nustatyta su 8 proc. paklaida.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,08^2 + \frac{1}{2105209}} = 150$$

Atlikus skaičiavimus, numatyta pasirinkti reprezentatyvi imtis (N=150). Pasirinktas imties sudarymo būdas - tikimybinis.

Tyrimo tikslinė grupė: autorinio tyrimo metu numatyta tirti fizinius asmenis, kurie nors kartą naudojo VMI prie FM paslaugomis. Prieš atliekant tyrimą buvo įvertinta, kad 2019 m. gruodžio 1 d. Lietuvos Respublikoje mokesčių mokėtojų skaičius buvo – 2 105 209.

Tyrimo instrumentas: Vienas iš šio tyrimo tikslų - išmatuoti viešojo sektoriaus klientams teikiamų aptarnavimo paslaugų kokybę Valstybinės mokesčių inspekcijos kontekste bei parodyti SERVQUAL tyrimo metodo pritaikymą (Parasuraman *et al.*, 1985; Parasuraman *et al.*, 1988). Šis matavimo įrankis žinomas kaip vienas sėkmingiausių (Shafiq *et al.*, 2019).

„SERVQUAL“ modelis yra žinomas iš daugelio paslaugų rinkodaros vadovėlių, nes jis, paprastai tariant, skirtas matuoti klientų pasitenkinimą ir paslaugų kokybę.

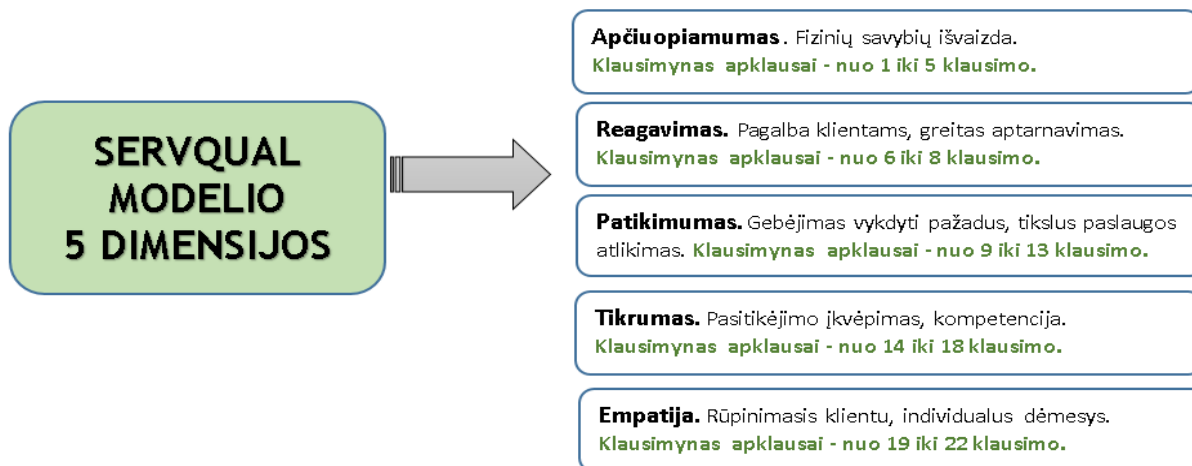
„SERVQUAL“ modelis pasižymi 5 (penkiais) paslaugų kokybės matavimo matmenimis:

1. Apčiuopiamumas.
2. Patikimumas.
3. Reagavimas.
4. Tikrumas.
5. Empatija.

Sudarytoje anketoje buvo paprašyta respondentų išreikšti nuomonę ties 22 teiginiais apie paslaugos kokybę. Pagal Likerto skalės metodą buvo pateikiami teiginiai, o respondentų prašoma įvertinti juos išreiškiant svarbą, kur 1 reiškia „visiškai nesvarbu“, o 5 reiškia „labai svarbu“. Autorinio tyrimo apklausai buvo parengta anketa (klausimynas), kurios tikslas taip pat ne tik surinkti pirminius duomenis, bet ir įvertinti klausimyno ir klausimų aiškumą.

Klausimynas orientuotas klientų pasitenkinimo matavimo tyrimui, sudarytas iš: tipinių bendrųjų, specifinių ir demografinių klausimų.

- ***Bendrieji klausimai*** skirti išsiaiškinti, ar klientas naudojo viešojo sektoriaus paslaugomis, koku būdu, kaip dažnai.
- ***Specifiniai klausimai***, kurie sudaryti SERVQUAL metodo pagrindu laukiamos ir patirtos klientų aptarnavimo kokybės įvertinimui. Anketoje pateikti svarbiausi veiksniai, įtakoiantys paslaugų suvokimą.
- ***Demografiniai klausimai*** – tai klausimai apie respondentą (kokia lytis, amžius, gyvenamoji vietovė, išsimokslinimas, veiklos sritis).



12 pav. **SERVQUAL modelio dimensijos klausimyno sudarymas**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Shafiq *et al.*, 2019)

Atrankos metodas: Respondentams atrinkti taikyta reprezentatyvi tikimybinė atranka, įvertinant Lietuvos gyventojų pasiskirstymą pagal gyvenamąją vietą, amžių, lytį, išsimokslinimą, veiklos sritį.

Tyrimo duomenų analizė bus atliekama, laikantis SERVQUAL metodikos nurodymų:

1) išmatuotas lūkesčių ir klientų patirtos kokybės bendrasis nuokrypis:

$$\sum balų (lūkesčių) - \sum balų(patirtos kokybės);$$

2) išmatuotas atskiros dimensijos nuokrypis (pvz. apčiuopiamumo, patikimumo, reagavimo, tikrumo, empatijos);

3) išmatuotas klientų aptarnavimo paslaugos kokybės indeksas SQI (angl. Service quality index), t. y. lūkesčių balų ir patirtos kokybės balų sumų santykis.

Patikimumas yra labai svarbus tyrimų aspektas, nustatant išvadų pagrįstumą (Namdeo & Rout, 2016), todėl klientų aptarnavimo paslaugų klausimyne naudojamų klausimų patikimumas buvo patikrintas vienu iš labiausiai paplitusių matų - Cronbacho alfa. Vidinis suderintumas turėtų būti nuo 0 iki 1, o jei Cronbacho alfa reikšmė siekia 0,60, tai ji yra tinkama tyrimams (Pakalniškienė, 2012).

Sudaryto instrumento apskaičiuota Cronbacho alfa reikšmė nustatyta didesnė nei 0,7 pagal visas dimensijas, o tai rodo klausimyno patikimumą.

6 lentelė: **Klausimyno patikimumo nustatymas pagal Cronbacho alfa**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

SERVQUAL metodikos dimensijos	Eil.nr.	Paslaugos kokybės kriterijaus aprašymas (LAUKIAMA KOKYBĖ)	Cronbacho Alfa	SERVQUAL metodikos dimensijos	Eil.nr.	Paslaugos kokybės kriterijaus aprašymas (PATIRTA KOKYBĖ)	Cronbacho Alfa
<i>Apčiuopiamumas</i>	1	VMI turėtų visą reikalingą ir modernią įrangą paslaugoms suteikti.	0,752	<i>Apčiuopiamumas</i>	1	VMI turėtų visą reikalingą ir modernią įrangą paslaugoms suteikti.	0,791
	2	VMI patalpos būtų estetiškai patrauklios.			2	VMI patalpos būtų estetiškai patrauklios.	
	3	Aptarnaujančio personalo išvaizda būtų reprezentatyvi: dėvima organizacijos apranga švari ir išlyginta, tvarkingi plaukai.			3	Aptarnaujančio personalo išvaizda būtų reprezentatyvi: dėvima organizacijos apranga švari ir išlyginta, tvarkingi plaukai.	
	4	VMI medžiaga, susijusi su paslaugomis (lankstinukai, stendai ir k.t.) būtų išdėstyti tvarkingai.			4	VMI medžiaga, susijusi su paslaugomis (lankstinukai, stendai ir k.t.) būtų išdėstyti tvarkingai.	
	5	Ištaigos darbo laikas būtų patogus klientams.			5	Ištaigos darbo laikas būtų patogus klientams.	
<i>Reagavimas</i>	6	Darbuotojai paslaugas suteiktų greitai.	0,834	<i>Reagavimas</i>	6	Darbuotojai paslaugas suteiktų greitai.	0,834
	7	Darbuotojai visada norėtų ir stengtųsi padėti klientams.			7	Darbuotojai visada norėtų ir stengtųsi padėti klientams.	
	8	Darbuotojai nebūtų per daug užsiėmę ir turėtų laiko atsakyti į klientų užduodamus klausimus.			8	Darbuotojai nebūtų per daug užsiėmę ir turėtų laiko atsakyti į klientų užduodamus klausimus.	
<i>Patikimumas</i>	9	Kas būtų pažadama klientui, tas laiku ir įvykdoma.	0,941	<i>Patikimumas</i>	9	Kas būtų pažadama klientui, tas laiku ir įvykdoma.	0,895
	10	Būtų suteikiama pagalba sprendžiant klientų problemas.			10	Būtų suteikiama pagalba sprendžiant klientų problemas.	
	11	Darbuotojai suteiktų paslaugą tinkamai ir kokybiškai iš pirmojo karto.			11	Darbuotojai suteiktų paslaugą tinkamai ir kokybiškai iš pirmojo karto.	
	12	Paslaugos būtų visada suteikiamos laiku.			12	Paslaugos būtų visada suteikiamos laiku.	
	13	Teikiant paslaugas, darbuotojai sugebėtų išvengti klaidų ir netikslumų.			13	Teikiant paslaugas, darbuotojai sugebėtų išvengti klaidų ir netikslumų.	
<i>Tikrumas</i>	14	Paslaugos kokybė nesikeistų nepriklausomai nuo aptarnaujančių darbuotojų kaitos.	0,881	<i>Tikrumas</i>	14	Paslaugos kokybė nesikeistų nepriklausomai nuo aptarnaujančių darbuotojų kaitos.	0,871
	15	Teikiamos paslaugos atitiktų keliamus duomenų saugos reikalavimus.			15	Teikiamos paslaugos atitiktų keliamus duomenų saugos reikalavimus.	
	16	Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrautų su klientais.			16	Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrautų su klientais.	
	17	Aptarnaujantis darbuotojas turėtų pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas.			17	Aptarnaujantis darbuotojas turėtų pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas.	
	18	Būtų suteikta informacija, kada bus įvykdyta paslauga.			18	Būtų suteikta informacija, kada bus įvykdyta paslauga.	
<i>Empatija</i>	19	Klientui būtų rodomas individualus dėmesys.	0,875	<i>Empatija</i>	19	Klientui būtų rodomas individualus dėmesys.	0,886
	20	Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti.			20	Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti.	
	21	Paslaugos būtų suteikiamos tuomet, kai to reikėtų klientams.			21	Paslaugos būtų suteikiamos tuomet, kai to reikėtų klientams.	
	22	Darbuotojai gebėtų atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (pvz. paslaugos skubumą, individualų informavimą ir kt.).			22	Darbuotojai gebėtų atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (pvz. paslaugos skubumą, individualų informavimą ir kt.).	

Kaip jau minėta darbe, duomenų rinkimo priemonė, t. y. autorinio tyrimo klausimynas, sudarytas atsižvelgiant į 5 „SERVQUAL“ dimensijas, kurių teiginiai padės nustatyti neatitikimus tarp klientų patirtos kokybės ir lūkesčių pagal kiekvieną dimensiją atskirai. Nors „SERVQUAL“ modelis ir nėra skirtas paslaugos patobulinimams teikti, tačiau jo pagrindu gauta informacija turi didelę svarbą apie suvoktos ir laukiamos paslaugos kokybės atotrūkį.

Kokybinis tyrimas:

Kokybinių metodų potencialas, pirmiausia, turėtų būti išnaudojamas organizuojant bet kurios srities viešųjų paslaugų teikimą (Urvikis, 2014). Šiuo metodu bus siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia ar gali lemti kokybišką viešojo sektoriaus klientų aptarnavimą, kaip vyksta klientų aptarnavimo procesas, kaip užtikrinama aptarnavimo kokybė, su kokiais sunkumais susiduriama, kaip sprendžia kilusias problemas dėl klientų aptarnavimo kokybės, kokias priemones naudoja aptarnavimo kokybės gerinimui.

Kokybinio tyrimo atrankai keliami reikalavimai:

- ✓ Patys aptarnauja klientus arba netiesiogiai rūpinasi, vadovauja darbuotojams, kurie tiesiogiai arba nuotoliniu būdu teikia paslaugas klientams;
- ✓ Respondentų darbo patirtis VMI prie FM arba apskrities VMI ne mažesnė, kaip 36 mėn.;

Tyrimui atrinkti 4 (keturi), minėtus tris kriterijus atitinkantys organizacijos darbuotojai ar valstybės tarnautojai. Kiekvienam interviu dalyviui buvo iš anksto pateikti orientaciniai klausimai (žr. Priedą Nr. 2). o pokalbiui viso skiriama nuo 30 min. iki 1 val. laiko.

Interviu būdu buvo apklausti pasirinkti VMI prie FM darbuotojai, kurie tiesiogiai (telefonu ar atvykus į aptarnavimo poskyrį) aptarnauja klientus arba vadovauja/koordinuoja minėtiems darbuotojams. Interviu metu darbuotojams buvo pasiruošti ir iš anksto pateikti klausimai (Priedas Nr.2), kuriais remiantis buvo užduodami ir papildomi klausimai, siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus.

Dokumentų turinio analizė.

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimui pasirinkta viešąsias paslaugas teikianti organizacija, todėl panaudotas papildomas duomenų rinkimo būdas – dokumentų analizė. Dauguma organizacijos dokumentų yra viešai prieinami, todėl jis panaudotas kaip papildomas duomenų rinkimo būdas.

Duomenų apdorojimas:

Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami, naudojant statistinį duomenų analizės SPSS 23 versijos ir programinės Microsoft Excel paketus. Siekiant išanalizuoti duomenis, autoriniame darbe panaudoti skaičiavimai Chi kvadrato kriterijaus, Mann Whitney U, Kruskal-Wallis, T testo, Pirsono koreliacijos koeficiento ir kitų, siekiant nustatyti kintamųjų skirtumus ar priklausomumą.

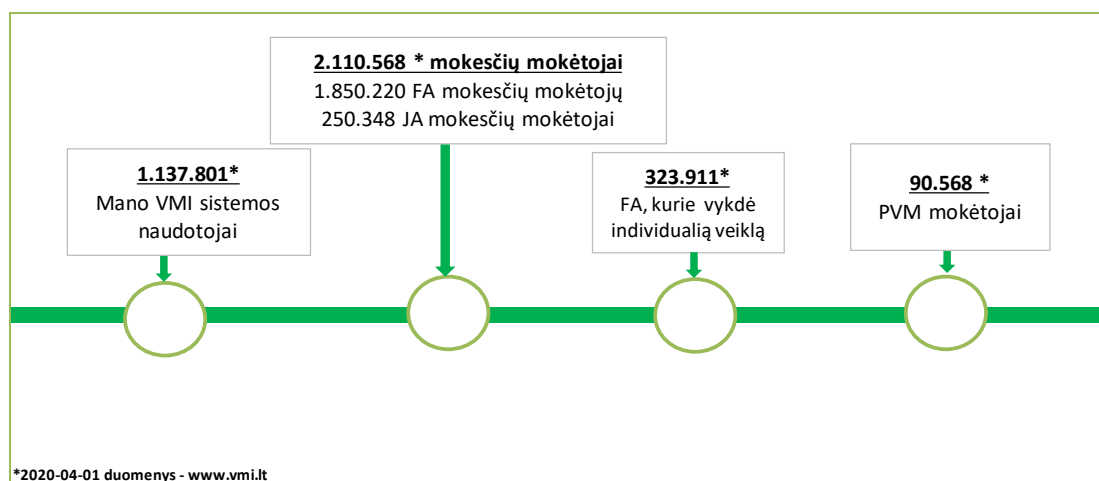
Tyrimui pasirinktos įstaigos pristatymas

Klientų aptarnavimas viešajame sektoriuje ypač svarbus, nes, sprendžiant besikreipiančiojo asmens problemą, ar suteikiant paslaugą, yra atstovaujama valstybei – kiekvienas ryšys su klientu parodo kokia valstybė iš tiesų yra – orientuota į kiekvieną pilietį, paslaugi ar griežtai besilaikanti biurokratinių reikalavimų ir perteklinių procesų. Dažnai visuomenės (piliečių) interesai yra suformuojami politinės aplinkos ir išreiškiami priimtais teisės aktais, kurių viešosios organizacijos privalo laikytis (Elg *et al.*, 2017).

Valstybinė mokesčių Inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau VMI prie FM) turi savo vizijos teiginį „Moderni veiklių, drąsių ir kūrybingų žmonių organizacija, sąžiningų mokesčių mokėtojų partnerė“, kurią ji siekia įgyvendinti pasitelkdama organizacijos vertybes:

- ✓ *Skaidrumas;*
- ✓ *Informuotumas;*
- ✓ *Įsipareigojimų vykdymas;*
- ✓ *Nuoširdus domėjimasis;*
- ✓ *Atskaitomybė;*
- ✓ *Atjauta.*

VMI prie FM įsteigta 1990 m. prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, kuri yra atsakinga už mokesčių administravimą ir turinti įstatymų suteiktus įgaliojimus veikti mokesčių administravimo srityje. VMI prie FM sudaro: Valstybinė mokesčių inspekcija– centrinis mokesčių administratorius ir 5 (penkios) teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos - Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio ir Vilniaus. VMI prie FM yra pavaldi ir atskaitinga LR finansų ministerijai. Nuo 2017 m. liepos 28 d. VMI prie FM viršininke paskirta Edita Janušienė.



13 pav. VMI prie FM statistinė informacija
(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

VMI klientai aptarnaujami, vadovaujantis Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymo bei kitų teisės aktų nuostatomis.

Kokybės valdymui VMI prie FM nuo 2012 m. turi įsidiegusi kokybės vadybos sistemą, o nuo 2017 m. spalio mėn. išduotas sertifikatas patvirtinantis, kad VMI prie FM kokybės vadybos sistema atitinka standarto LST EN ISO 9001:2015 reikalavimus (sertifikatas atnaujintas 2018 m. spalio mėn.). Organizacija veiklos gerinimui dažniausiai naudoja anonimines klientų aptarnavimo apklausas. Savo veikloje nuo 2018 m. kartu su SODRA taiko „vieno langelio principą“ veiklos efektyvumui didinti, kad klientams nereikėtų vykti į dvi įstaigas.

5. VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS KLIENTŲ APTARNAVIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS IR JOS VALDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

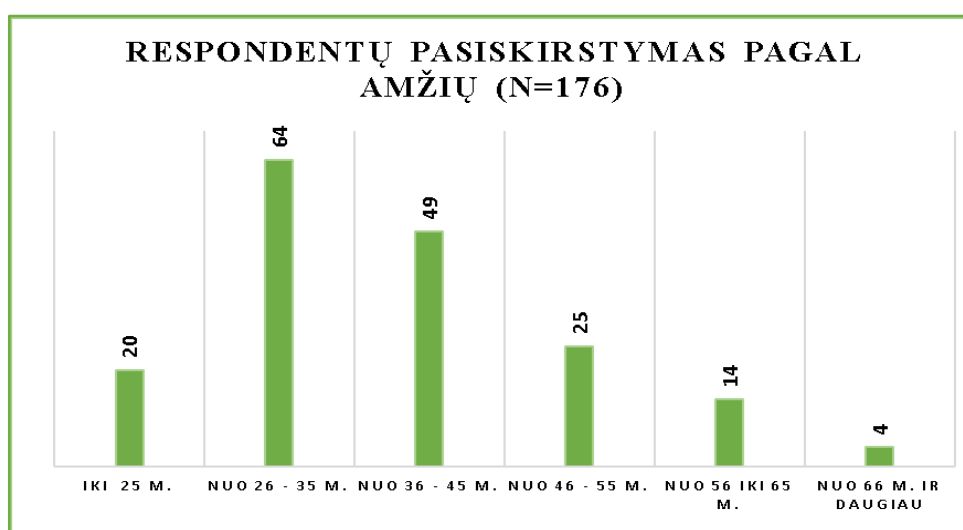
Klientų lūkesčių ir poreikių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ne tik labiau patenkintus klientus, bet ir efektyvesnį bei kokybiškesnį viešųjų paslaugų teikimą. Tai leidžia sutelkti dėmesį į svarbiausius paslaugos teikimo elementus ir lūkesčius, kokių paslaugų tikimasi. Klientų lūkesčiai šiame baigiamajame darbe bus lyginimo matas: kliento patyrimas lyginamas su jo lūkesčiais ir taip bus formuojama suvokta paslaugos kokybė.

Kaip minėta, viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčiai turi didelę reikšmę jų pasitenkinimui. Tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus vartotojų lūkesčius lemia šie veiksniai:

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

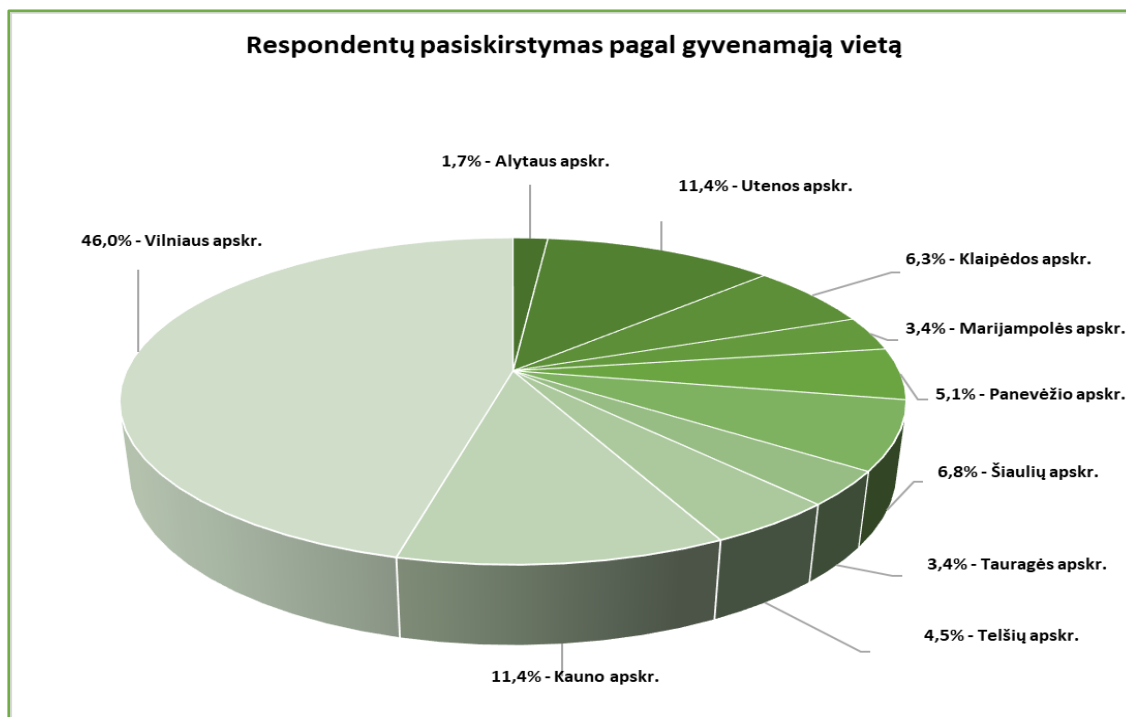
Respondentų demografinių duomenų statistika:

Autorinio tyrimo apklausoje nuo 2019 m. gruodžio mėn. 15 dienos iki 2020 m. balandžio mėn. 16 dienos) viso sudalyvavo 176 respondentai. Tarp apklaustųjų, kurių amžius nuo 18 iki 68 metų, moterys sudarė (74,4%) apklaustųjų, o vyrai (25,6%). Vidutinis respondentų amžiaus vidurkis - 38,9 metai. Tyrime 36 proc. (N=64) dalyvavusių respondentų amžius buvo nuo 26 iki 35 m.



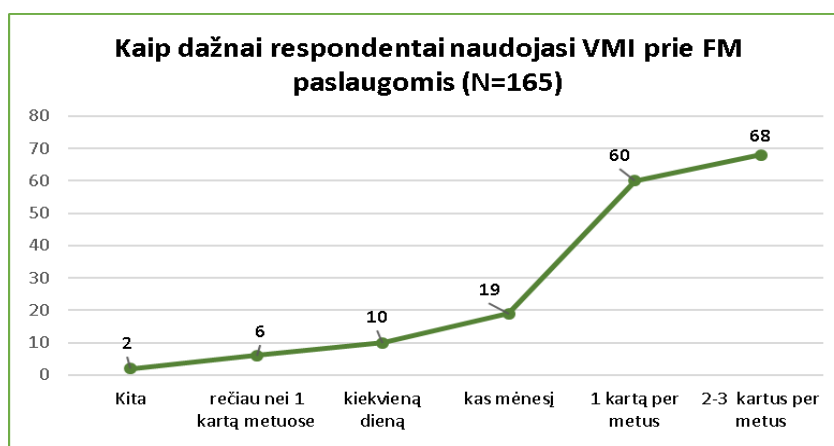
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad didesnė dalis apklaustųjų 46 proc. (N=81) pagal gyvenamąją vietą buvo iš Vilniaus ir po 11,4 proc. (N=20) iš Utenos bei Kauno apskričių.



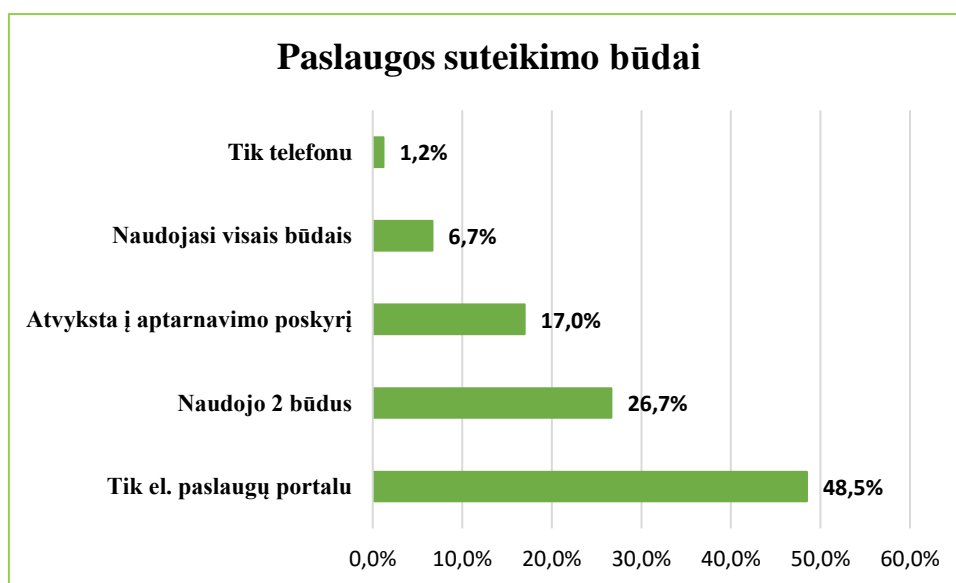
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Tyrimui buvo keliamas reikalavimas, kad klientų aptarnavimo paslaugos kokybę vertintų respondentai, kurie naudojami VMI prie FM teikiamomis viešosiomis paslaugomis. Gauti duomenys atskleidė, kad daugiau nei 93% (N=165) apklaustųjų VMI prie FM teikiamomis paslaugomis naudojami, tačiau 7% (N=11) paslaugomis dar niekada nesinaudojo, todėl 11 respondentų duomenys tolimesniam tyrimui ir analizei nėra tinkami. Tolimesniame duomenų analizės etape bus naudojami 165 respondentų pateikti duomenys.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas paslaugų naudojimąsi (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Tyrimo duomenys parodė, kad 60 proc. respondentų (N=128) VMI prie FM paslaugomis naudojosi nuo 1 iki 3 kartų per metus ir tik 10 proc. (N=29) apklaustųjų atsakė, jog paslaugomis naudojasi dažniau. Kokybinio tyrimo metu respondentai paminėjo, jog naudojimosi dažnumas tiesiogiai priklauso nuo mokėtojo asmeninių poreikių, t. y. jei mokėtojas vykdo individualią veiklą, arba jam yra nustatyta kasmetinė prievolė teikti prievolines deklaracijas (pvz. pajamų, turto, nekilnojamo turto mokesčio ir kt.), tuomet tokie mokėtojai paslaugomis naudojasi gerokai dažniau. Analizuojant duomenis nustatyta, kad respondentų lytis ir amžius naudojimosi paslaugomis dažnumui statistiškai nėra reikšmingi ($p>0,05$).

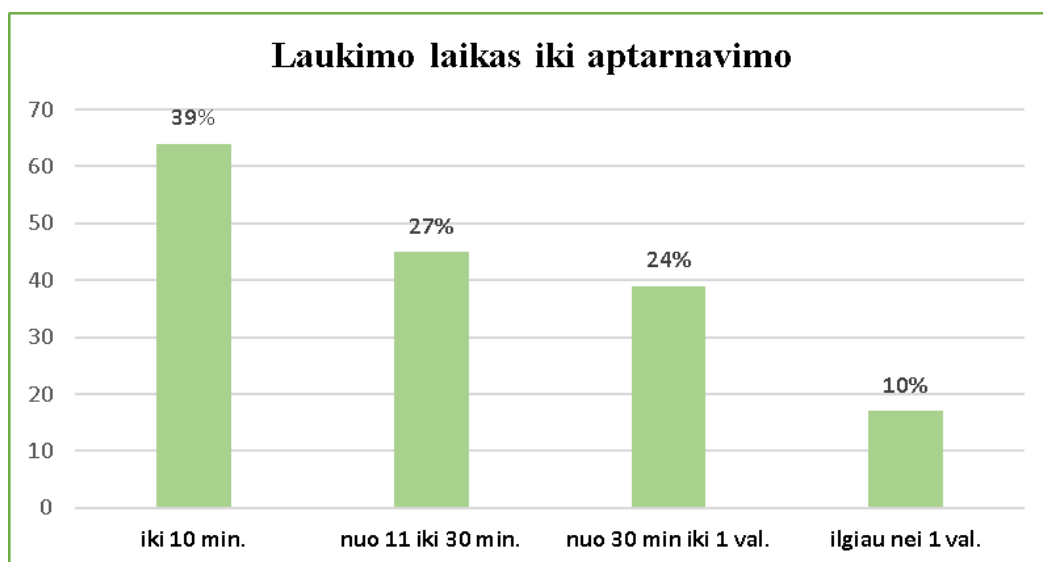


17 pav. **Respondentų naudojamas paslaugos teikimo būdas**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Tyrimo metu respondentai buvo paprašyti pateikti informaciją apie VMI prie FM paslaugos suteikimo būdą. Didžioji dalis respondentų – 48,5 proc. (N=80) nurodė, kad paslaugai gauti pasinaudojo elektroninių paslaugų portalo pagalba. Pažymėtina, kad ši dalis gali kisti, atsižvelgiant į respondentų atsakymus, kurie pažymėjo visus naudojimosi būdus, o taip pat galima prielaida, jog 2 naudojimosi būdus pažymėję respondentai vieną iš jų nurodė būtent elektroninių paslaugų portalą. Analizuojant duomenis pastebėta, kad daugiausiai el. paslaugų portalu ir telefonu naudojasi respondentai, kurių amžius nuo 26 iki 35 metų. Atkreiptinas dėmesys, kad 17 proc. (N=28) respondentų paslaugai gauti atvykdavo į aptarnavimo poskyrį ir kitais būdais nesinaudojo. Kokybinės apklausos tyrimo metu gauta informacija, kad šį paslaugų suteikimo būdą renkasi vyresnio amžiaus mokesčių mokėtojai, kurie turi nepakankamus kompiuterinius įgūdžius, tačiau, analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis tarp respondentų amžiaus ir paslaugos suteikimo būdo, reikšmingo skirtumo nenustatyta ($p>0,05$).

Laukimo laikas - vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris tiesiogiai sąlygoja klientų aptarnavimo paslaugos kokybę. Dėl pavėluotai suteiktų paslaugų kyla konfliktai, o neretai dėl to kenčia ir organizacijos įvaizdis.

Atlikto tyrimo duomenimis, daugiau nei trečdalis respondentų klientų aptarnavimo paslaugos laukė ilgiau nei 30 min., o 10 proc. (N=17) nurodė, jog klientų aptarnavimo paslaugos laukė ilgiau nei valandą.



18 pav. Respondentų naudojamas paslaugos teikimo būdas
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Siekiant nustatyti, ar lytis turi statistinį reikšmingumą laukimo laikui, buvo atliktas Mann-Whitney U Testas. Atlikus skaičiavimus, buvo nustatytas reikšmingas statistinis skirtumas tarp respondentų lyties ir aptarnavimo laukimo laiko, $P < 0,05$, Mann-Whitney U Testo rezultatas = 1916,00.

7 lentelė: Mann-Whitney U Testo rezultatas (trukmė)
(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

	Laukimo trukmė iki aptarnavimo
Mann-Whitney U	1916,000
Wilcoxon W	9791,000
Z	-2,332
Asymp. Sig. (2-tailed)	,020

Atliekant trijų ir daugiau imčių skaičiavimus, pasinaudojant Kruskal-Wallis testu, nustatyti reikšmingi skirtumai tarp laukimo laiko bei pasirinkto paslaugos teikimo būdo ($p < 0,05$), o taip pat ir tarp respondentų, kurie pasiūlė priemones paslaugų kokybės gerinimui ($p < 0,05$).

Atsižvelgiant į tyrimo iškeltus uždavinius ir SERVQUAL metodikos pagrindu suformuotus teiginius, buvo siekta įvertinti ar VMI prie FM teikiamų aptarnavimo paslaugų kokybė atitinka klientų lūkesčius ir įvertinti jų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybės lygį.

Klientų aptarnavimo paslaugos teigiamas nuokrypis nustatytas visuose 22 paslaugų kriterijuose.

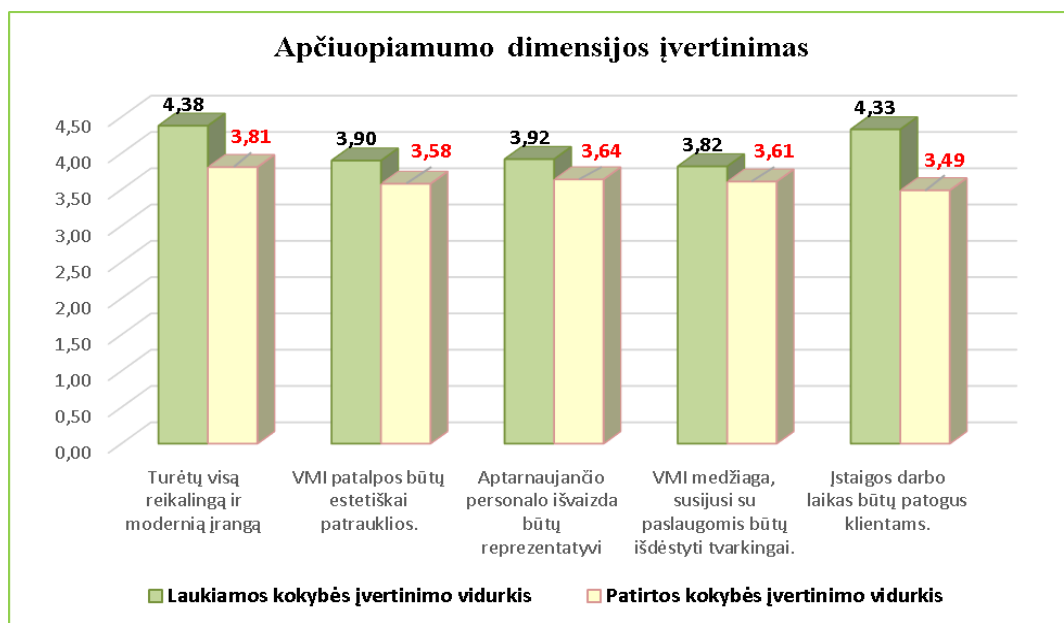
7 lentelė: **Klientų aptarnavimo VMI prie FM paslaugų kokybės įvertinimas**
(Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

SERVQUAL metodikos dimensijos	Eil.nr.	Paslaugos kokybės kriterijaus aprašymas	Laukiamos paslaugos kokybės įvertinimas balais	Patirtos paslaugos kokybės įvertinimas balais	Bandras kokybės nuokrypis (balais)	Paslaugos kokybės indeksas (SQI)
<i>Apčiuopiamumas</i>	1	VMI turėtų visą reikalingą ir modernią įrangą paslaugoms suteikti.	723	628	95	1,15
	2	VMI patalpos būtų estetiškai patrauklios.	643	590	53	1,09
	3	Aptarnaujančio personalo išvaizda būtų reprezentatyvi: dėvima organizacijos apranga švari ir išlyginta, tvarkingi plaukai.	647	601	46	1,08
	4	VMI medžiaga, susijusi su paslaugomis (lankstinukai, stendai ir k.t.) būtų išdėstyti tvarkingai.	630	596	34	1,06
	5	Istaigos darbo laikas būtų patogus klientams.	715	576	139	1,24
<i>Reagavimas</i>	6	Darbuotojai paslaugas suteiktų greitai.	761	559	202	1,36
	7	Darbuotojai visada norėtų ir stengtųsi padėti klientams.	770	593	177	1,30
	8	Darbuotojai nebūtų per daug užsiėmę ir turėtų laiko atsakyti į klientų užduodamus klausimus.	767	549	218	1,40
<i>Patikimumas</i>	9	Kas būtų pažadama klientui, tas laiku ir įvykdoma.	790	560	230	1,41
	10	Būtų suteikiama pagalba sprendžiant klientų problemas.	783	584	199	1,34
	11	Darbuotojai suteiktų paslaugą tinkamai ir kokybiškai iš pirmojo karto.	779	557	222	1,40
	12	Paslaugos būtų visada suteikiamos laiku.	783	570	213	1,37
	13	Teikiant paslaugas, darbuotojai sugebėtų išvengti klaidų ir netikslumų.	775	558	217	1,39
<i>Tikrumas</i>	14	Paslaugos kokybė nesikeistų nepriklausomai nuo aptarnaujančių darbuotojų kaitos.	775	551	224	1,41
	15	Teikiamos paslaugos atitiktų keliamus duomenų saugos reikalavimus.	780	606	174	1,29
	16	Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrautų su klientais.	779	598	181	1,30
	17	Aptarnaujantis darbuotojas turėtų pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas.	789	603	186	1,31
	18	Būtų suteikta informacija, kada bus įvykdyta paslauga.	773	610	163	1,27
<i>Empatija</i>	19	Klientui būtų rodomas individualus dėmesys.	754	591	163	1,28
	20	Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti.	775	589	186	1,32
	21	Paslaugos būtų suteikiamos tuomet, kai to reikėtų klientams.	765	604	161	1,27
	22	Darbuotojai gebėtų atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (pvz. paslaugos skubumą, individualų informavimą ir kt.).	733	590	143	1,24

Kiekybinio tyrimo Servqual metodo pagrindu metu nustatyta, kad visuose dimensijose, o ypač patikimumo ir reagavimo, respondentai negauna tokios aptarnavimo paslaugos kokybės, kokios tikisi. Pažymėtina, kad dimensijų bendras vertinimas nuo respondentų amžiaus ir jų lyties statistiškai nesiskiria – ($p>0,05$).

Toliau darbe bus nagrinėjama kiekviena dimensija atskirai.

Apčiuopiamumo dimensijos vertinimas: Tai fizinis paslaugos aspektas, apimantis paslaugai priklausančias fizines galimybes: paslaugos teikėjo įrangą, patalpas, darbuotojų išvaizda ir pan. (Shafiq *et al.*, 2019). Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad klientų lūkesčiai buvo didesni nei faktiškai patirta ir suvokta kokybė.



19 pav. Respondentų įvertinta apčiuopiamumo dimensija (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Apčiuopiamumo dimensijoje didžiausi respondentų lūkesčiai buvo nustatyta teiginiams dėl organizacijos įrangos modernumo ir darbo laiko patogumo, tačiau patirtos kokybės rezultatai atskleidė, jog patirta kokybė dėl darbo laiko vidutiniškai buvo įvertinta žemiausiu balu, lyginant su šios dimensijos teiginių vertinimais.

8 lentelė: Klientų aptarnavimo paslaugų kokybės įvertinimas (apčiuopiamumas) (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

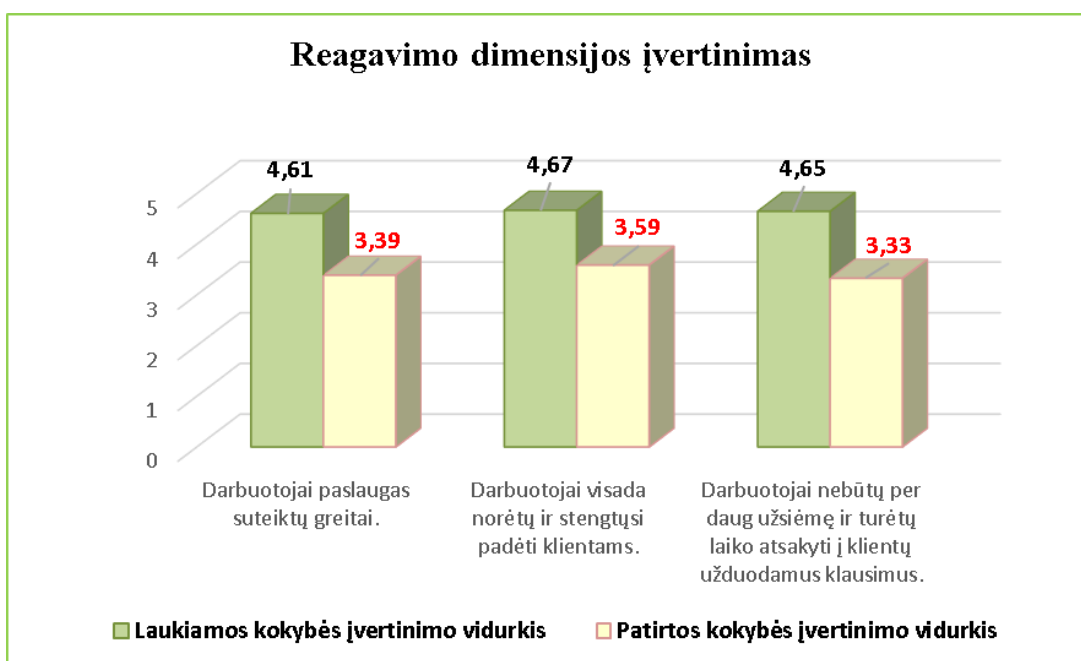
SERVQUAL metodikos dimensijos	Eil.nr.	Paslaugos kokybės kriterijaus aprašymas	Laukiamos kokybės įvertinimo vidurkis	Patirtos kokybės įvertinimo vidurkis	Bandras kokybės nuokrypis (balais)	Paslaugos kokybės indeksas (SQI)
Apčiuopiamumas	1	Turėtų visą reikalingą ir modernią įrangą	4,38	3,81	0,57	1,15
	2	VMI patalpos būtų estetiškai patrauklios.	3,90	3,58	0,32	1,09
	3	Aptarnaujančio personalo išvaizda būtų reprezentatyvi	3,92	3,64	0,28	1,08
	4	VMI medžiaga, susijusi su paslaugomis būtų išdėstyti tvarkingai.	3,82	3,61	0,21	1,06
	5	Istaigos darbo laikas būtų patogus klientams.	4,33	3,49	0,84	1,24

Vertinant paslaugos apčiuopiamumo dimensijos rezultatus, nustatyta, kad didžiausias atotrūkis tarp laukiamos paslaugos kokybės ir patirtos yra nustatytas kriterijui „VMI prie FM

darbo laikas būtų patogus (0,84), o mažiausias - informacinės medžiagos tvarkingas išdėstymas (0,21). Pažymėtina, kad mažiausių nuokrypį turinčio teiginio, klientų lūkesčiai buvo vertinami žemiausiai - 3,82.

Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal respondentų lytį nėra ($p > 0,05$), tačiau nustatyta pagal amžių teiginiui „dėl darbo laiko“ - ($p < 0,05$). Atlikus T testą nustatyta, kad organizacijos darbo laiko patogumo patirta kokybė reikšmingai skiriasi tarp respondentų, kurių amžius yra nuo 26 iki 35 ir nuo 46 iki 55 ($p < 0$).

Reagavimo dimensijos vertinimas: Tai reiškia paslaugų teikėjo norą padėti klientams teikiant greitą ir tikslią paslaugą (Giannakos *et al.*, 2012). Šios dimensijos teiginiai padeda įvertinti svarbą dėl organizacijos darbuotojų gebėjimo reaguoti į klientų poreikius, o reagavimas bei greitis - vienas svarbiausių veiksnių, kuris lemia paslaugos kokybę.



20 pav. Respondentų įvertinta reagavimo dimensija
(sudaryta darbo autorės)

Pagal respondentų pateiktus duomenis, įvertinus reagavimo dimensiją, nustatyta, kad didžiausias atotrūkis tarp laukiamos paslaugos kokybės ir patirtos nustatytas kriterijui „Darbuotojai nebūtų per daug užsiėmę ir turėtų laiko atsakyti į klientų užduodamus klausimus“, siekia (1,32) mažiausias - nustatytas kriterijui „Darbuotojai visada norėtų ir stengtųsi padėti klientams.“ ir jis sudaro (1,08). Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal respondentų lytį ir amžių nėra nustatyta ($p > 0,05$).

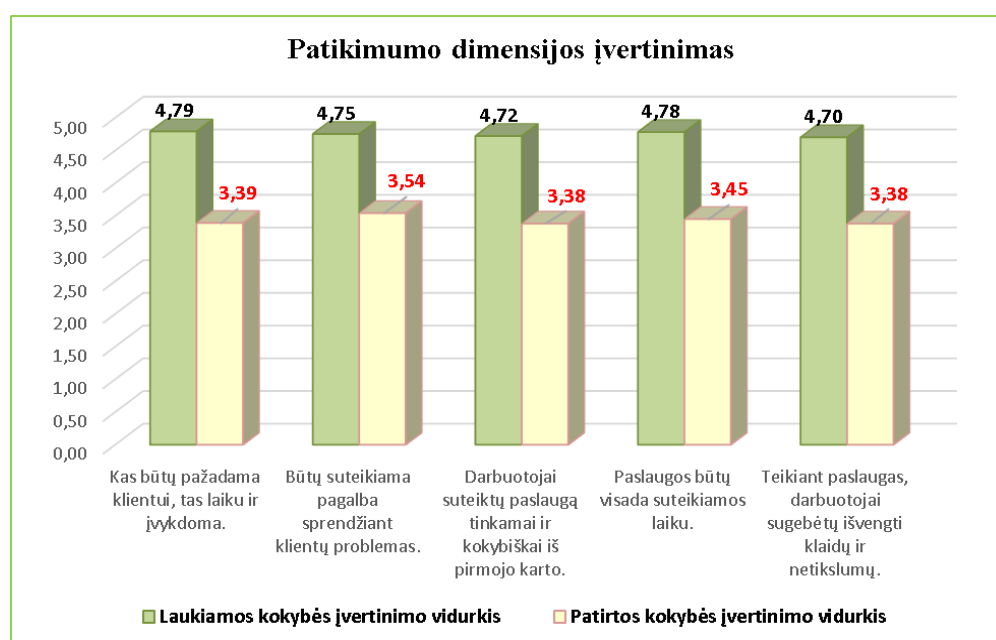
9 lentelė: **Klientų aptarnavimo paslaugų kokybės įvertinimas (reagavimas)**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

SERVQUAL metodikos dimensijos	Eil.nr.	Paslaugos kokybės kriterijaus aprašymas	Laukiamos kokybės įvertinimo vidurkis	Patirtos kokybės įvertinimo vidurkis	Bandras kokybės nuokrypis (balais)	Paslaugos kokybės indeksas (SQI)
Reagavimas	1	Darbuotojai paslaugas suteiktų greitai.	4,61	3,39	1,22	1,36
	2	Darbuotojai visada norėtų ir stengtųsi padėti klientams.	4,67	3,59	1,08	1,30
	3	Darbuotojai nebūtų per daug užsiėmę ir turėtų laiko atsakyti į klientų užduodamus klausimus.	4,65	3,33	1,32	1,40

Respondentai aukščiausius lūkesčius kėlė teiginiui „darbuotojai visada norėtų ir stengtųsi padėti klientams“. Atlikus analizę nustatyta, kad kriterijų prasčiausiai vertino vyrai, kurių aptarnavimo laukimo laikas buvo nuo 11 iki 30 min., bei moterys, kurių laukimo laikas truko ilgiau nei vieną valandą.

Apibendrinant reagavimo dimensijos rezultatus, galima daryti išvadą, jog respondentams reagavimas ypač svarbus veiksnys, tai patvirtina ypač aukštai vertinami lūkesčiai – vidutiniškai (4,64).

Patikimumo dimensijos vertinimas: Tai reiškia gebėjimą nuosekliai ir patikimai atlikti pažadėtą paslaugą. Negalėjimas vykdyti pažadų sukelia neigiamas klientų emocijas, kurios gali sukelti neigiamą paslaugos teikėjo įvaizdį (Shafiq *et al.*, 2019). Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, teikiant klientų aptarnavimo paslaugą, labai svarbu žinoti, ar darbuotojai įkvepia pasitikėjimo jausmą klientams.



21 pav. **Respondentų įvertinta patikimumo dimensija**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Vertinant paslaugos patikimumo dimensijos rezultatus nustatyta, kad didžiausias atotrūkis tarp laukiamos paslaugos kokybės ir patirtos, nustatytas kriterijui „Kas būtų pažadama klientui, tas laiku ir įvykdoma“, sudaro (1,40), mažiausias nustatytas kriterijui „Būtų suteikiama pagalba sprendžiant klientų problemas“ - (1,21).

10 lentelė: **Klientų aptarnavimo paslaugų kokybės įvertinimas (reagavimas)**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

SERVQUAL metodikos dimensijos	Eil.nr.	Paslaugos kokybės kriterijaus aprašymas	Laukiamos kokybės įvertinimo vidurkis	Patirtos kokybės įvertinimo vidurkis	Bandras kokybės nuokrypis (balais)	Paslaugos kokybės indeksas (SQI)
Patikimumas	1	Kas būtų pažadama klientui, tas laiku ir įvykdoma.	4,79	3,39	1,40	1,41
	2	Būtų suteikiama pagalba sprendžiant klientų problemas.	4,75	3,54	1,21	1,34
	3	Darbuotojai suteiktų paslaugą tinkamai ir kokybiškai iš pirmojo karto.	4,72	3,38	1,34	1,40
	4	Paslaugos būtų visada suteikiamos laiku.	4,78	3,45	1,33	1,39
	5	Teikiant paslaugas, darbuotojai sugebėtų išvengti klaidų ir netikslumų.	4,70	3,38	1,32	1,39

Analizuojant tyrimo duomenis ir atlikus Mann-Whitney U testą, nustatytas, kad lūkesčiai teiginiui „Teikiant paslaugas, darbuotojai sugebėtų išvengti klaidų ir netikslumų“, statistiškai reikšmingi, atsižvelgiant į respondento lytį ($p < 0,05$). Mann-Whitney U Testo rezultatas = 2115,00. Atsižvelgiant į respondentų amžių, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$), tačiau vertinant laukimo trukmę iki aptarnavimo, nustatyti reikšmingi skirtumai trimis teiginiais, kuriais buvo vertinama patirta kokybė patikimumo dimensijoje (žr. 11 lentelė).

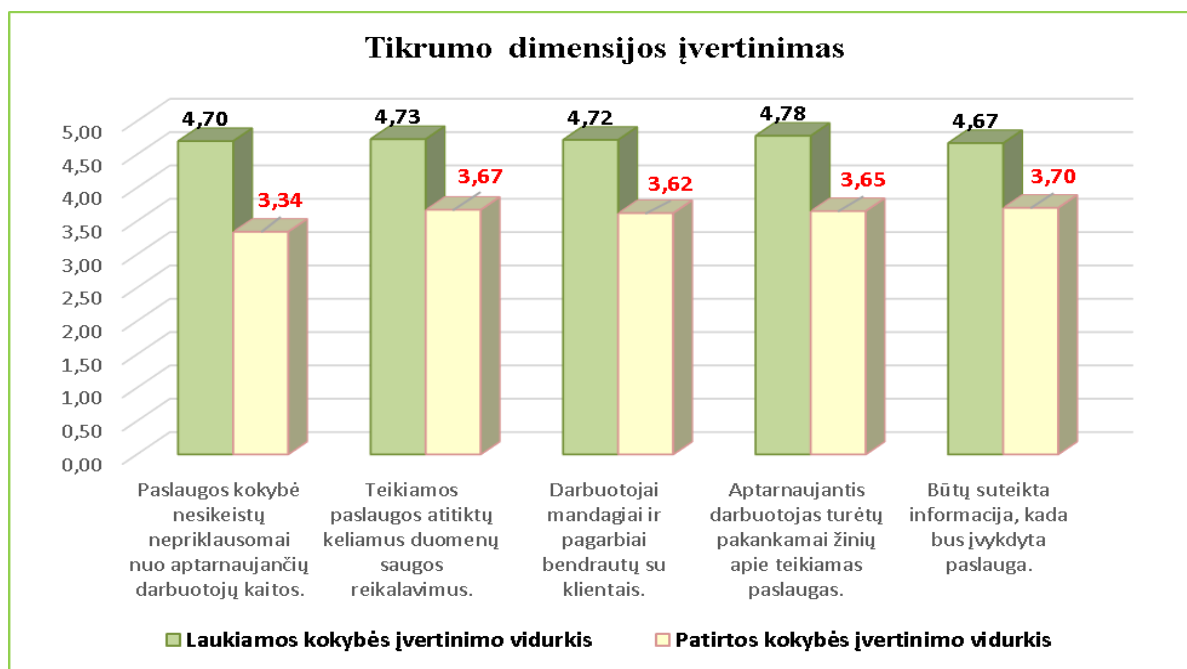
11 lentelė: **Kruskal-Wallis Testo rezultatas (patikimumas)**
(sudaryta autorės)

	Suteikiama pagalba sprendžiant klientų problemas (b)	Darbuotojai suteikia paslaugą tinkamai ir kokybiškai iš pirmojo karto (b)	Teikiant paslaugas, darbuotojai sugeba išvengti klaidų ir netikslumų (b)
Chi-Square	14,163	9,238	8,170
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,003	,026	,043

b. Kintamasis: Laukimo trukmė iki aptarnavimo

Išanalizavus patikimumo dimensijos rezultatus, galima teigti, jog ypač svarbus vaidmuo klientų aptarnavimo paslaugų kokybės vertinimui yra trukmė iki aptarnavimo. Kuo ilgesnė trukmė iki aptarnavimo, tuo prasčiau vertinami patikimumo dimensijos teiginiai.

Tikrumo dimensijos vertinimas: Tai reiškia paslaugas teikiančio subjekto supratimą ir mandagumą, o taip pat gebėjimą užtikrinti pasitikėjimą, kuomet bendraujama su klientais ir teikiamos paslaugos (Giannakos *et al.*, 2012). Šioje dimensijoje išryškintas organizacijos darbuotojų kompetencijos veiksnys, kuris apima ne tik žinias bei ir keliamus reikalavimus paslaugos, bet ir apima asmenines savybes.



22 pav. Respondentų įvertinta tikrumo dimensija (sudaryta darbo autorės)

Tikrumo dimensijoje respondentų nuomone, didžiausias klientų aptarnavimo paslaugų kokybės atotrūkis – „Paslaugos kokybė nesikeistų nepriklausomai nuo aptarnaujančių darbuotojų kaitos“ (1,36), mažiausias - „Būtų suteikiama informacija, kada bus įvykdyta paslauga“ (0,97). Pažymėtina, kad teiginiui „Aptarnaujantis darbuotojas turėtų pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas“ lūkesčiai buvo vertinami itin aukštai – (4,78).

12 lentelė: Klientų aptarnavimo paslaugų kokybės įvertinimas (Tikrumas) (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

SERVQUAL metodikos dimensijos	Eil.nr.	Paslaugos kokybės kriterijaus aprašymas	Laukiamos kokybės įvertinimo vidurkis	Patirtos kokybės įvertinimo vidurkis	Bandras kokybės nuokrypis (balais)	Paslaugos kokybės indeksas (SQI)
Tikrumas	1	Paslaugos kokybė nesikeistų nepriklausomai nuo aptarnaujančių darbuotojų kaitos.	4,70	3,34	1,36	1,41
	2	Teikiamos paslaugos atitiktų keliamus duomenų saugos reikalavimus.	4,73	3,67	1,06	1,29
	3	Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrautų su klientais.	4,72	3,62	1,10	1,30
	4	Aptarnaujantis darbuotojas turėtų pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas.	4,78	3,65	1,13	1,31
	5	Būtų suteikta informacija, kada bus įvykdyta paslauga.	4,67	3,70	0,97	1,26

Vertinant gautus tyrimo duomenis nustatyta, kad lūkesčiai teiginiui „*Būtų suteikta informacija, kada bus įvykdyta paslauga*“ statistiškai reikšmingi atsižvelgiant į respondento lytį ($p < 0,05$). Mann-Whitney U Testo reikšmė = 1975,00. Pagal respondentų amžių statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$). Panaudojus trukmės iki paslaugos suteikimo kriterijų, Kruskal-Wallis testu nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai patirtą kokybę matuojantiems teiginiams „*Teikiamos paslaugos atitinka keliamus duomenų saugos reikalavimus*“ ir „*Darbuotojas mandagiai ir pagarbiai bendrautų su klientais*“ (žr. 12 lentelę).

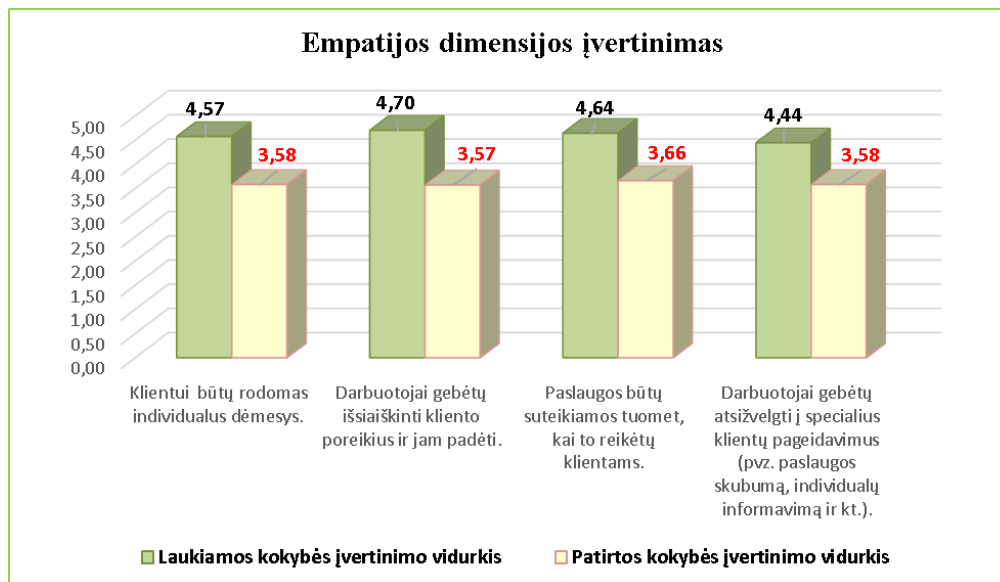
13 lentelė: **Kruskal-Wallis Testo rezultatas (tikrumas)**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

	Teikiamos paslaugos atitinka keliamus duomenų saugos reikalavimus (b).	Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrautų su klientais (b)
Chi-Square	12,224	14,759
df	3	3
Asymp. Sig.	,007	,002

b. Kintamasis: Laukimo trukmė iki aptarnavimo

Apibendrinant tikrumo dimensijos teiginių vertinimus, galima teigti, jog organizacijos darbuotojų bendravimas su klientu reiškia labai daug, todėl darbuotojai aptarnavimo metu turėtų naudoti tinkamus įgūdžius, jog interesantai liktų ne tik patenkinti, bet ir pasitikintys organizacija. Klientai norėtų jausti darbuotojo didesnę norą, kompetenciją ir gebėjimą jiems padėti, todėl žinios, bendravimo balso tono reikšmė itin svarbi.

Empatijos dimensijos vertinimas: Tai reiškia, kad paslaugų teikėjas supranta kiekvieno kliento poreikius ir rūpestingai teikia paslaugas klientui (Giannakos *et al.*, 2012). Klientų aptarnavimo paslaugą galime atlikti tiksliai pagal aprašytas procedūras, tačiau tikėtina, jog klientai gali nejausti rūpesčio, kas atsilieptų paslaugų kokybės žemesniam vertinimui. Kiekvienas klientas paslaugos teikimo metu nori būti išgirstu ir jausti, jog aptarnaujantis darbuotojas iš tikrųjų suprastų jo poreikius ir problemas, o tai patvirtina empatijos dimensijos lūkesčių aukščiausiai įvertintas teiginys „*Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti*“ - (4,70).



23 pav. Respondentų įvertinta empatijos dimensija
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Vertinant tyrimo duomenimis nustatyta, kad empatijos dimensijoje didžiausias atotrūkis yra kriterijui „Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti“ (1,13), mažiausias – „Darbuotojai gebėtų atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (pvz. paslaugos skubumą, individualų informavimą ir kt.)“ - (0,83). Aukščiausiai patirtą kokybę respondentai vertino teiginiui „Paslaugos būtų suteikiamos tuomet, kai to reiktų klientui“ (3,66).

14 lentelė: Klientų aptarnavimo paslaugų kokybės įvertinimas (Empatija)
(šaltinis: sudaryta autorės)

SERVQUAL metodikos dimensijos	Eil.nr.	Paslaugos kokybės kriterijaus aprašymas	Laukiamos kokybės įvertinimo vidurkis	Patirtos kokybės įvertinimo vidurkis	Bandras kokybės nuokrypis (balais)	Paslaugos kokybės indeksas (SQI)
Empatija	1	Klientui būtų rodomas individualus dėmesys.	4,57	3,58	0,99	1,28
	2	Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti.	4,70	3,57	1,13	1,32
	3	Paslaugos būtų suteikiamos tuomet, kai to reiktų klientams.	4,64	3,66	0,98	1,27
	4	Darbuotojai gebėtų atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (pvz. paslaugos skubumą, individualų informavimą ir kt.).	4,44	3,58	0,86	1,24

Analizuojant empatijos dimensijos respondentų duomenis pagal respondentų lytį, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$). Pagal amžiaus kriterijų statistiškai reikšmingas skirtumas buvo nustatytas laukiamos kokybės teiginiui „Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti“ ($p < 0,05$).

15 lentelė: **Kruskal-Wallis Testo rezultatas (empatija)**

(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

	Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti (b) (lūkestis)	Darbuotojai geba atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (c) (patirta kokybė)	Klientui yra rodomas individualus dėmesys (d) (patirta kokybė)	Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti (d) (patirta kokybė)	Paslaugos suteikiamos tuomet, kai to reikia klientams (d) (patirta kokybė)
Chi-Square	13,129	10,123	8,078	15,073	16,814
df	5	4	3	3	3
Asymp. Sig.	0,022	0,038	,044	,002	,001

b. Grouping Variable: Amžius pagal kategorijas

c Grouping Variable: Paslaugos suteikimo būdai:

d Grouping Variable: Laukimo trukmė iki aptarnavimo

Apibendrinant galime paminėti, jog respondentams reikšmingai svarbus organizacijos darbuotojų supratimas apie klientų poreikius bei problemas, individualizuotas požiūris aptarnavimo metu. Veiksmingas bendravimas yra raktas į bet kokių santykių kūrimą ir puoselėjimą, o aptarnavimo kalboje panaudoti teiginiai „Ar galėčiau Jums dar kuo nors padėti? Jei ateityje prireiktų pagalbos, nedvejodami kreipkitės.“ galėtų prisidėti prie individualaus dėmesio vertės didinimo.

Respondentų duomenų analizė atskleidė, kad VMI prie FM klientai bendrą patirtą klientų aptarnavimo paslaugų kokybę įvertino šiek tiek aukščiau nei vidutiniu balu – (3,54), tačiau lūkesčiai buvo įvertinti pakankamai aukštu vidutiniu balu – (4,54), tai reiškia, kad respondentai didžiąją dalį klausimyno teiginių vertino aukščiausiais balais (5), tad galima spręsti, kad tiriamieji turi ypač aukštus lūkesčius klientų aptarnavimo paslaugų kokybei.

16 lentelė: **Patirtos klientų aptarnavimo paslaugos ir laukiamos paslaugos kokybės nuokrypiai pagal dimensijas.**

(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

SERVQUAL metodikos dimensijos	VMI prie LR FM klientų aptarnavimo paslaugų kokybės vertinimas		
	Patirtos paslaugos kokybės vidurkis	Laukiamos paslaugos kokybės vidurkis	Nuokrypis
<i>Apčiuopiamumas</i>	3,63	4,07	-0,44
<i>Reagavimas</i>	3,44	4,64	-1,20
<i>Patikimumas</i>	3,43	4,75	-1,32
<i>Tikrumas</i>	3,60	4,72	-1,12
<i>Empatija</i>	3,60	4,59	-0,99

Siekiant gilesnės respondentų duomenų analizės, buvo apskaičiuotas nuokrypis pagal dimensijas. Visos paslaugos kokybės dimensijos pasižymėjo neigiamais nuokrypiais, tačiau didžiausias nuokrypis nustatytas *Patikimumo* dimensijoje (-1,32). Pastebėta, kad didžiausias paslaugos lūkestis nurodytas balais buvo *Patikimumo* dimensijoje (4,75), kurios patirtos kokybės vidurkis nurodytas balais buvo pats žemiausias (3,43). Mažiausias nuokrypis tarp laukiamos ir patirtos kokybės fiksuotas *Apčiuopiamumo* dimensijoje (-0,44), kur respondentai paslaugos lūkestį vertino taip pat žemiausiais balais (-4,07).

Pažymėtina, kad, siekiant įvertinti, ar yra koreliacinis ryšys dar visų dimensijų ir pasitenkinimo, arba tarp visų dimensijų ir lūkesčių, o taip pat ir vertinant kiekvieną dimensiją atskirai ir pasitenkinimą, buvo skaičiuojami Pearsono koreliacijos koeficientai, tačiau ryšio tarp jų nustatyta nebuvo ($p > 0,05$).

Pagal tyrimo rezultatus, darytina išvada, kad klientai visose dimensijose, o ypač patikimumo, reagavimo ir tikrumo, negauna tokios klientų aptarnavimo paslaugos kokybės, kokios tikisi.

17 lentelė: **Patirtos klientų aptarnavimo paslaugos ir laukiamos paslaugos kokybės vertinimas pagal dimensijas**

(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

SERVQUAL metodikos dimensijos	Laukiamos paslaugos kokybės įvertinimas			Patirtos paslaugos kokybės įvertinimas		
	Balų suma	Vidurkis	Rangavimas	Balų suma	Vidurkis	Rangavimas
<i>Apčiuopiamumas</i>	3358	4,07	5	2991	3,63	1
<i>Reagavimas</i>	2298	4,64	3	1701	3,44	4
<i>Patikimumas</i>	3916	4,75	1	2829	3,43	5
<i>Tikrumas</i>	3896	4,72	2	2968	3,60*	2
<i>Empatija</i>	3027	4,59	4	2374	3,60**	3
Viso:	16495	4,54	-	12863	3,54	-

* 3,597

**3,596

Analizuojant gautus duomenis pastebėta, kad mažiausi VMI prie FM klientų lūkesčiai paslaugų kokybei būdingi apčiuopiamumo (pagal rangavimą penkta vieta) ir empatijos (pagal rangavimą ketvirta vieta) dimensijoms. Apčiuopiamumo ir tikrumo dimensijos yra dimensijos, kuriose patirta paslaugų kokybė yra didžiausia (atitinkamai pagal rangavimą pirma ir antra vieta). Mažiausia patirta paslaugų kokybė būdinga patikimumo dimensijai (pagal rangavimą penkta vieta), todėl tyrimas leidžia nustatyti, kad kuo lūkesčiai mažesni, tuo patirta paslaugos kokybė didesnė.

Klientų aptarnavimo paslaugų kokybės valdymą gerinančios priemonės.

Tyrimo buvo pateiktas klausimas apie tai „Kokios priemonės galėtų prisidėti prie klientų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimo VMI prie FM?“.

Kiekybinio tyrimo metu respondentai galėjo rinktis iš nurodytų klientų aptarnavimo paslaugos kokybę galinčios pagerinti priemonių arba pasiūlyti savo.

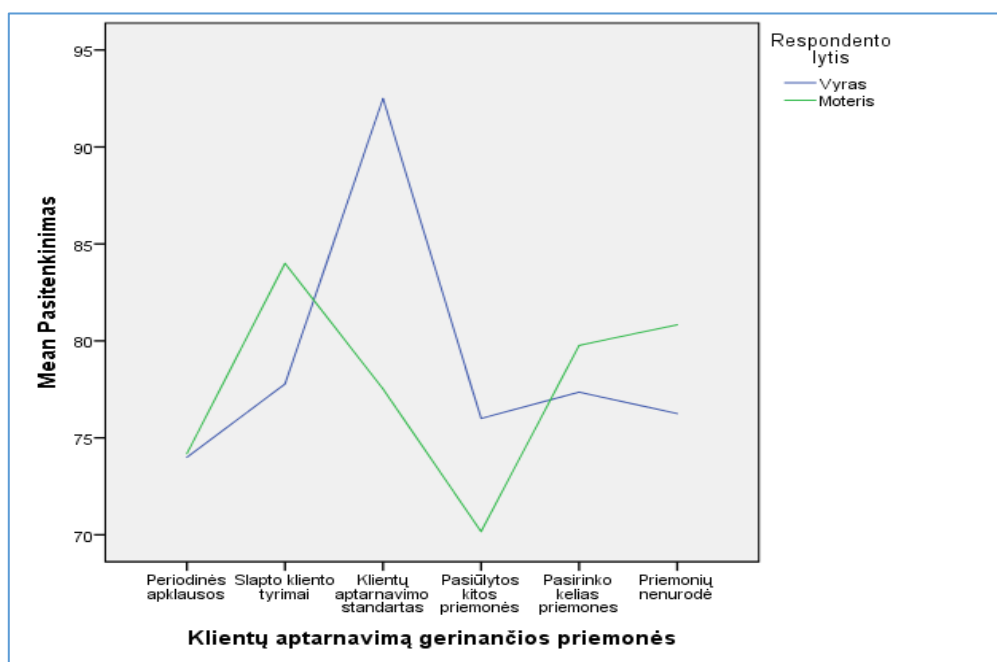
Respondentų atsakymų ir nurodytų paslaugų kokybę gerinančių priemonių pasiskirstymas:

- ✓ 38,4% - respondentų paminėjo periodines apklausas.
- ✓ 30,8% - pažymėjo slaptojo kliento tyrimą.
- ✓ 26,8% - respondentų kaip kokybės gerinimo priemonę nurodė klientų aptarnavimo standartą.

Kaip jau minėta anksčiau, respondentai turėjo galimybę patys pasiūlyti klientų aptarnavimo paslaugos kokybę pagerinančias priemones, sritis ar būdus.

Respondentų apibendrinti pasiūlymai:

- ✓ Informaciniai susirinkimai tam tikromis temomis, naudojant vaizdinę medžiagą, atsakant į klausimus.
- ✓ Prie paslaugos nurodyta konkreti informacija ir DUK.
- ✓ Pagerinti darbuotojų aptarnavimo kultūrą.
- ✓ Skatinti kompetencijos kėlimą tikslinių mokymų pagalba.
- ✓ Bendradarbiauti su kitomis viešojo sektoriaus institucijomis dėl biurokratizmo mažinimo.



24 pav. Pasitenkinimas pagal kokybės valdymą gerinančias priemones (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Atsižvelgiant į respondentų lytį ir jų pasirinktas aptarnavimą gerinančias priemones buvo nustatyta, jog labiausiai klientų aptarnavimo paslauga nepatenkinti vyrai pasiūlė kitas paslaugų kokybės valdymą gerinančias priemones nei buvo pasiūlytos klausimyne. Pažymėtina, kad labiausiai patenkinti paslauga vyrai, kaip kokybės valdymą galinčia pagerinti priemonę rinkosi slapto kliento tyrimus. Pastebėta, jog vidutiniškai patenkinti klientų aptarnavimo paslauga vyrai rinkosi net kelias priemones. Tuo tarpu tyrime dalyvavusios moterys, kurios buvo labiausiai patenkintos klientų aptarnavimo kokybe, rinkosi klientų aptarnavimo standartą, tačiau mažiausiai patenkintos nurodė periodines apklausas.

18 lentelė: **Respondentų pasiūlytų priemonių pasirinkimas pagal paslaugos suteikimo būdą**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Aptarnavimo būdas	Labiausiai patenkinti respondentai	Vidutiniškai patenkinti respondentai	Labiausiai nepatenkinti respondentai
Aptarnavimo poskyris	Priemonių nenurodė	Slapto kliento tyrimas	Pasiūlė kitas priemones
El. Paslaugų portalas	Slapto kliento tyrimas	Periodinės apklausos	Pasiūlė kitas priemones
Telefonas	Periodinės apklausos	Priemonių nenurodė	Pasirinko kelias priemones

Tyrimas leidžia patvirtinti, kad VMI prie FM klientų aptarnavimo paslaugų priemonių parinkimui reikalingi pokyčiai. Labiausiai paslaugų kokybe nepatenkinti klientai, kuriems paslaugos buvo teikiamos klientų aptarnavimo padalinyje arba elektroninių paslaugų portale, tyrimo metu pateikė kitas kokybės valdymą gerinančias priemones, t. y. bendradarbiauti su kitomis viešojo sektoriaus institucijomis dėl biurokratizmo sumažinimo, pagerinti darbuotojų aptarnavimo kultūrą, elektroninėje erdvėje prie paslaugų nurodyti DUK (dažnai užduodamus klausimus), skatinti darbuotojų kompetenciją tikslinių mokymų pagalba. Labiausiai patenkinti klientai kokybės valdymo gerinimo priemonių nenurodė arba pasirinko iš pateiktų. Darytina išvada, kad klientų aptarnavimo paslaugos kokybės valdymo priemonių kiekis nėra pakankamas, turimos priemonės nėra pakankamai efektyvios, todėl naujų parinkimas gali užduoti kryptį klientų aptarnavimo kokybės gerinimo vizijai.

Kokybinio tyrimo apibendrinti rezultatai:

Kokybinio tyrimo apklausoje dalyvavo 4 VMI prie FM darbuotojai, kurie buvo atrinkti pagal nustatytus kriterijus. Trys iš pasirinktų respondentų dirba vadovaujama darbą (vadovauja nuo 4 iki 11 darbuotojų). Pažymėtina, kad visi respondentai yra teikę arba dar iki šiol teikia tiesioginę aptarnavimo paslaugą klientams.

Respondentų vidutinė darbo patirtis VMI prie FM - *11 metų ir 4 mėn.*

Pokalbio pradžioje respondentų buvo pasiteirauta, koku balu įvertintų klientų aptarnavimo paslaugų kokybę organizacijoje? Galėjo skirti balą nuo 1 iki 5, kur reikšmė 1 – labai blogai, o 5 - labai gerai.

Respondentai vidutiniškai VMI prie FM klientų aptarnavimo paslaugų kokybę įvertino **3,75 balo**. Kiekybinio tyrimo metu respondentai patirtą kokybę įvertino **3,54 balo**, tai yra **0,21 balo** žemiau, nei įvertino organizacijos darbuotojai.

Apibendrinti respondentų interviu metu gauti rezultatai pateikiami lentelės forma (žr. 18 lentelė), išskiriant svarbiausius pastebėjimus. Respondentai sužymėti (R1), (R2), (R3) ir R(4), o jų nekoreguoti teiginiai pažymėti *pasviru* šriftu. Pažymėtina, kad bendra respondentų nuomonė pažymėta **paryškintu** šriftu, o pabrauktu tekstu pažymėti teiginiai, kurie buvo minimi daugiau nei dviejų respondentų.

18 lentelė: **Respondentų kokybinės apklausos rezultatai**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Kategorija	Tyrimo interviu pastebėjimų aprašymas	Pagrindžiantys teiginiai
Klientų aptarnavime dirbančių darbuotojų supažindinimas su eiga ir dokumentais	Visi respondentai atsakė, kad darbuotojų supažindinimas su reikalingais teisės aktais vyksta per darbo organizavimo ir dokumentų valdymo sistemą. <u>Dažniausiai darbuotojai yra supažindinami vos tik pradeda dirbti organizacijoje.</u> Buvo paminėta, kad apie dokumentų svarbius pakeitimus darbuotojai yra supažindinami ir susirinkimų metu, o pagal poreikį rengiamos diskusijos.	(R4) " <i>Kiek jais vadovaujasi, priklauso nuo kiekvieno darbuotojo asmeninės atsakomybės.</i> "; (R1) " <i>Vėliau tai paliekama savišvietos lygmenyje ir pačio darbuotojo atsakomybėje.</i> "
Darbuotojų žinių vertinimas	Respondentai interviu metu pasisakė, kad specialiai žinios nėra tikrinamos. Dažniausiai tiesioginis vadovas stebi darbuotojų klientų aptarnavimą bei užduoda klausimus, siekdamas įsitikinti, ar darbuotojas žino normatyviniuose dokumentuose išdėstytus reikalavimus.	(R1) " <i>Mano darbo VMI laikotarpiu šios žinios nebuvo tikrinamos.</i> "; (R4) " <i>Kaip pasikeitė aptarnaujančiųjų darbuotojų darbo kokybė, nėra netikrinama.</i> "
Mokymai, tobulėjimas	Respondentai paminėjo, kad tiksliniai mokymai vyksta, kai tik priimami nauji darbuotojai – prieš pradėdant darbą. Taip pat periodiškai, įvertinus gaunamas ataskaitas, stengiamasi atsižvelgti į tobulintinas sritis. Darbuotojai dalyvauja centrinio administratoriaus organizuojamuose mokymuose. Respondentai pažymėjo, kad visi mokymai naudingi tiek darbuotojams, tiek jų vadovams. Paprašius respondentų įvardinti kaip dažnai vykdomi mokymai, atsakė, jog vyksta apie 1-2 kartus per metus. Respondentai teigė, kad labiausiai pasiteisina gyvai organizuojami mokymai, kuriuos vykdo kompetentingi lektoriai.	(R3) " <i>Anksčiau būdavo „slapto kliento“ tyrimai, dabar vyksta aptarnavimo trukmės matavimai aptarnavimo poskyriuose</i> "; (R1) " <i>„Mano VMI sistemoje matuojama paslaugų suteikimo trukmė kas ketvirtį</i> "; (R2) " <i>„Apytikriai vyksta 1-2 kartus į metus (asmeninė praktika), taip pat iškilus poreikiui bei atsiradus klientų aptarnavimo standarto pakeitimams, naujovėms.</i> "; (R1) " <i>Ypač naudingi buvo konfliktinių situacijų valdymo mokymai.</i> "
Priemonės naudojamos kokybės valdymui	Respondentai paminėjo, kad <u>klientų aptarnavimo salėje yra įrengti paslaugų vertinimo pulteliai</u> , kur klientai po tiesioginės aptarnavimo paslaugos gali ją įvertinti pasirinkdami "šypsėnėlę", "neutralią būseną" arba "liūdną veiduką". Respondentų nuomone šis aptarnavimo paslaugos vertinimo būdas kaip nepakankamai efektyvus, nes pasitaiko dažni atvejai, kai klientas pasirenka ne tą vertinimą, kurio norėjo, arba vaikams jis tampa tiesiog smagiu žaidimu. <u>Mažiausiai apie jį žino darbuotojai, kurie teikia paslaugas ir bendrauja su klientais per el. sistemos portalą, el. paštu arba telefonu.</u> Kada vyko paskutinis "slapto kliento tyrimas", respondentai įvardijo ~ 2018 metus. Taip pat buvo paminėta, kad aptarnavimo vietose - mokėtojai gali pildyti pasiūlymų / pageidavimų bei skundų žurnalus, o taip pat, turi	(R1) " <i>Apie organizacijos priemones kokybei valdyti žinoma tik tiek, kad yra „popierinis“ aptarnavimo standartas, tačiau apie jį žino siauras darbuotojų ratas</i> "; (R2) " <i>Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas atliekamas 1-2 kartus į metus. Yra sudaromos sutartys su analitinėmis įmonėmis, kurios atlieka vertinimus vykdant slaptas apklausas ir tyrimus.</i> "

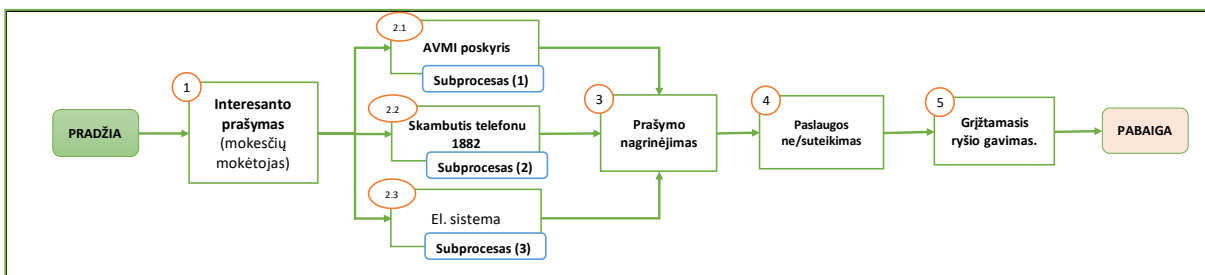
18 lentelės tęsinys: **Respondentų kokybinės apklausos rezultatai**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Kategorija	Tyrimo interviu pastebėjimų aprašymas	Pagrindžiantys teiginiai
Skundai ir jų valdymas	Dažniausi buvo minimi klientų skundai dėl paslaugų suteikimo terminų, darbuotojų bendravimo kultūros ir kompetencijos stokos. Statistinių duomenų ir aiškios skundų tvarkos arba proceso įvardinti negalėjo nei vienas iš respondentų. Buvo paminėta, kad mokėtojai skundus gali pateikti įvairiai: per programėlę „Pranešk“, 1882 telefonu, paštu, atvykę tiesiogiai pas AVMI paskirtus atsakingus asmenis. Skundai yra registruojami ir nukreipiami pagal kompetenciją. Respondentai minėjo, kad dažniausiai klientai skundžiasi <u>aptarnavimo kultūra, ilgu laukimo laiku, „biurokratiniais“ trukdžiais – kai mokėtojams patiems reikia atlikti kai kuriuos veiksmus ar pateikti papildomus dokumentus</u> .	(R1) " <i>Pagrindinis skundų valdymo įrankis yra „daryti viską, kad ir neteisėtai, bet, kad skundų nebūtų“ - pataikauti klientui, mesti visus darbus ir atlikti „besiskundžiančio“ poreikius patenkinančią paslaugą.</i> "
Pasiūlymai kokybės valdymui	Vieno iš respondentų nuomone, mokymai darbuotojams, kurie dirba su klientų aptarnavime, turėtų vykti reguliariai, bent vieną kartą į ketvirtį. Taip pat pabrėžė, jog <u>būtinai psichologų mokymai.</u> Visi respondentai minėjo, kad pagrindinė aptarnavimo gerinimo priemonė galėtų būti, tai psichologijos specialistų testas būsimam darbuotojui, kuris privalės visą darbo dieną skirti klientų aptarnavimui. Kaip svarbų kokybės gerinimo veiksni, kuris tikrai gerintų klientų aptarnavimo kokybę nurodė nuolatinis organizacijos darbuotojų motyvavimą, nes respondentų nuomone, tik motyvuotas darbuotojas yra lojalus organizacijai, jos vizijoms ir tikslams. Respondentai siūlė, kad <u>galėtų būti įrašomi visų aptarnaujančiųjų darbuotojų telefoniniai pokalbiai su klientais</u> bei daromi <u>garso įrašai tiesiogiai aptarnaujant klientus</u> (tai padėtų spręsti iškilusias konfliktines situacijas, prevenciškai drausmintų tiek darbuotojus, tiek klientus). Organizuoti <u>darbuotoju apsilankymus kitų kolegų darbo vietose</u> (kituose miestuose, dalintis patirtimi). Prieš priimant į darbą siūloma įvertinti ar potencialus darbuotojas yra nelinkęs konfliktuoti, pakankamas emocinio intelekto lygis, kad sugebėtų įvertinti,	(R1) " <i>Aptarnavimas turėtų būti specializuotas, bet ne su požiūriu „visi turi išmanyti viską“, juolab, kad galimybės tam yra.</i> "
Kiti respondentų pastebėjimai		(R3) " <i>Pas mus gi dažniausiai mokėtojai pyksta, kad neužtenka vieno mygtuko paslaugai gauti</i> "; (R1) " <i>Mano asmeninė nuomonė, kad aptarnavimo kokybė 50% priklauso nuo darbuotojo asmeninių savybių, charakterio bruožų ir profesinės patirties.</i> "; (R1) " <i>Puikiai aptarnauti klientų aptarnavimo salėse, būtina bent pusmetį būti pradirbusiam VMI.</i> "; (R2) " <i>Motyvuotas darbuotojas - laimingas darbuotojas! Laimingas darbuotojas skleidžia pozityvą, o pozityvas- užkrečiamas</i> ".

Kokybinio tyrimo metu respondentų buvo klausama, kaip organizacijoje vykdomas klientų aptarnavimo procesas. Pasakyti darbuotojams, ką reikia daryti, nėra taip efektyvu, kaip turėti išsamias rašytines instrukcijas, kuriose aprašyta nuosekli žingsnių seka.

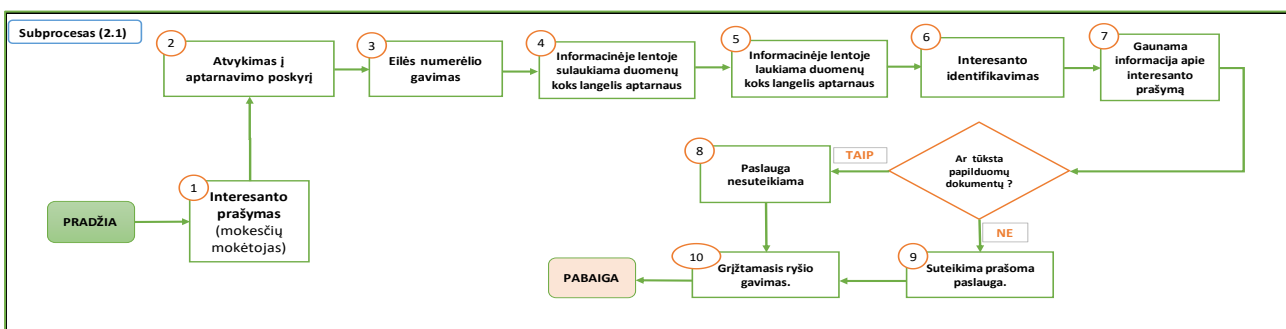
Tinkamas procesų veikimas lemia gerus organizacijos veiklos rezultatus, o jo veikimas užtikrinamas, įterpiant tokius saugiklius, kaip atsakomybės pasidalinimas ar procedūrų standartizavimas (Aptarnavimo kokybė ..., 2018).

Kokybinio tyrimo metu respondentai minėjo, kad VMI prie FM veikla grįsta procesiniu valdymu. Geresnis paslaugų teikimas susijęs ne tik su interesantų dialogu, jų poreikių patenkinimu, bet ir su klientų aptarnavimo paslaugos proceso paprastumu. Kokybinio tyrimo metu, vienas iš respondentų paminėjo, jog dažniausiai klientai pageidauja paslaugos suteikimo, įdedant minimaliai jų pastangų, o visiškas pasitenkinimas būtų atlikti tai „vieno mygtuko paspaudimu“. Įvertinus gautą informaciją, buvo priimtas sprendimas pagal respondentų nuomonę sudaryti klientų aptarnavimo procesus: kai mokėtojas atvyksta į aptarnavimo poskyrį; kai mokėtojui paslauga teikiama telefonu; kai mokėtojas paslaugą gauna elektroninės sistemos pagalba.



25 pav. Pagrindinis klientų aptarnavimo procesas VMI prie FM
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais)

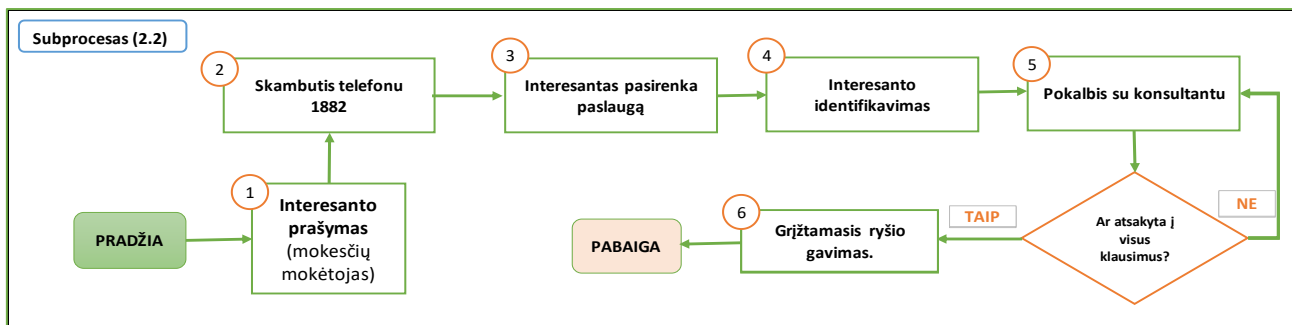
Kiekvienas klientų aptarnavimo paslaugos procesas inicijuojamas, gavus mokėtojo prašymą, kuris gali būti vertinamas kaip poreikis gauti aptarnavimo paslaugą. Sudarius aptarnavimo pagrindinį procesą, akivaizdu, jog organizacijos klientų aptarnavimas nėra įmanomas be technologijų pagalbos (kompiuterinė, ryšio technika), be organizacijos darbuotojų ir be aiškaus proceso.



26 pav. Klientų aptarnavimo poskyryje procesas
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais)

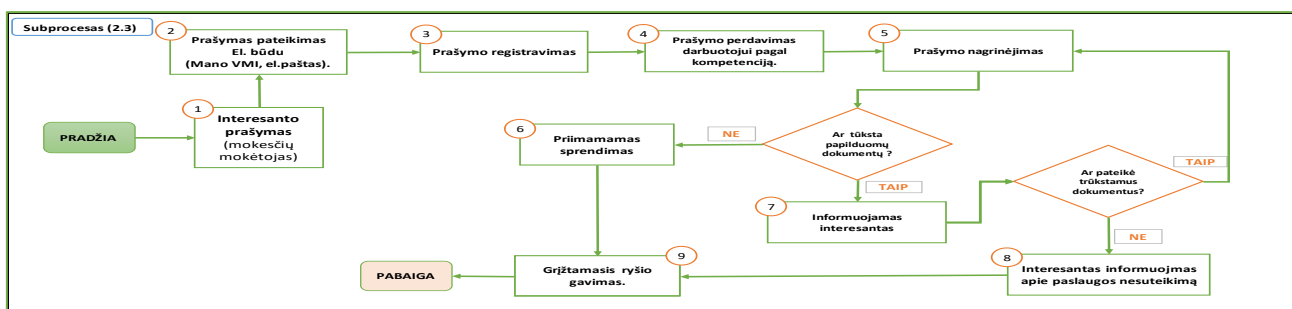
Kiekvieno tyrimo metu nustatyta, kad 17 proc. respondentų (N=28) atvyko į paslaugų aptarnavimo poskyrį, nes kitais paslaugų būdais nesinaudojo. Dar 16 proc. (N=27) šį aptarnavimo būdą žymėjo, kai atsakymuose rinkosi daugiau nei vieną aptarnavimo būdą.

Reziumuojant duomenis, galima teigti, kad trečdalis respondentų (N=55) rinkosi, jog paslaugą gavo aptarnavimo poskyryje.



27 pav. Klientų aptarnavimo telefonu procesas
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais)

Klientų aptarnavimo telefonu procesas pakankamai nesudėtingas ir susidedantis vos iš kelių proceso žingsnių, todėl galima daryti išvadą, kad vienas iš pagrindinių paslaugos kokybę lemiančių požymių yra žmogiškas faktorius ir jo kompetencijos lygis. Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad šį būdą kaip papildomą pasirinko 27 proc. (N=45).



28 pav. Klientų aptarnavimo el. būdu procesas
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais)

Vadovaujantis kiekybinio tyrimo rezultatais, pastebėta, jog el. aptarnavimo būdas - vienas populiariausių ir jį, kaip pagrindinį klientų aptarnavimo būdą, rinkosi 48,5 proc. (N=80) respondentų, o net 31 proc. (N=51) rinkosi kaip vieną iš aptarnavimo kanalų. Kokybinės apklausos metu respondentai minėjo, kad klientai dažniausiai skundžiasi sistemų trikliais, todėl darytina išvada, jog optimaliai sumažinus sisteminių trikių skaičių, tikėtinas ir didesnis klientų pasitenkinimas paslaugų kokybe. Kokybinio tyrimo duomenimis sudaryti aptarnavimo procesai nėra sudėtingi, o jų reglamentavimas galėtų prisidėti prie vienodos praktikos bei veiklos efektyvumo.

Analizuojant visų dimensijų teiginius ir paslaugos pasirinkimo būdą, reikšmingi skirtumai nustatyti apčiuopiamumo dimensijoje lūkesčių teiginiui „VMI turėtų visą reikalingą ir modernią įrangą paslaugoms suteikti“ ir empatijos dimensijos patirtos kokybės teiginiams

„Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrautų su klientais“, „Darbuotojai gebėtų atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (pvz. paslaugos skubumą, individualų informavimą ir kt.)“, (p<0).

Apibendrinant kokybinio interviu tyrimo rezultatus, pažymėtina, kad su dokumentais darbuotojai yra supažindinami vos tik įsidarbina organizacijoje, tačiau tobulintina reikalingų žinių patikros sritis. Tyrimo respondentai pripažino, kad mokymai yra naudingi, todėl darytina išvada, jog investicijos į darbuotojų mokymą laiduotų kokybišką klientų aptarnavimo paslaugą. Galima išskirti, jog laiko trukmės svarba pabrėžiama tiek kiekybiniame, tiek kokybiniame tyrime. Galima, daryti išvadą jog šio veiksnio įtaka paslaugų aptarnavimo kokybei turi ypač didelę svarbą. Respondentų paminėtos kokybės valdymo priemonės reikalauja revizijos, nes jų efektyvumu abejoja net ir patys organizacijos darbuotojai (pvz. pultelių naudojimas prie aptarnavimo langelių). Pažymėtina, kad klientų skundų valdymas, kaip kokybės valdymo priemonė yra tobulintina. Pastebėta, kad gerintina ir darbuotojų kompetencija bei aptarnavimo kultūra. Nėra pakankamai efektyviai išnaudojamos organizacijoje turimos kokybės valdymo gerinimo priemonės, tokios kaip klientų aptarnavimo standartas, anoniminės apklaupos. Organizacija turi įsiedigusi LST EN ISO 9001:2015, tačiau nei vienas iš respondentų apie šią priemonę nepasisakė, todėl darytina išvada, kad apie ją mažai arba nieko nežino, o jo privalumai nėra panaudojami. Atkreiptinas dėmesys, kad tyrime dalyvavę respondentai aktyviai siūlė priemonės, galinčias reikšmingai prisidėti prie klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo, todėl daryti išvada, jog organizacija galėtų juos aktyviai įtraukti, generuojant idėjas.

Dokumentų analizė:

Dokumentų analizės metodu buvo siekiama nustatyti VMI prie FM klientų aptarnavimą reglamentuojančius dokumentus, atskleisti jų turinio pakankamumą kokybiško klientų aptarnavimo paslaugų teikimo aspektu. Pažymėtina, kad tyrimui naudoti organizacijos tik viešai skelbiami dokumentai ir su aptarnavimu susijusi informacija.

19 lentelė: **Klientų aptarnavimą VMI prie FM reglamentuojantys dokumentai**
(šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Eil.nr.	Dokumento pavadinimas	Įstaigos suteiktas nr.	Išleidimo data	Aktuali redakcija
1	Klientų aptarnavimo standartas (publikuojamas www.vmi.lt)	-	-	-
2	Asmenų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklės	VA-77	2007-12-17	2019-12-21
3	Naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir mokesčių prievolių vykdymo stebėsenos taisyklės	VA-56	2006-01-23	2018-07-11
4	Paslaptyje nelaikomos informacijos apie mokesčių mokėtoją paskleidimo tretiesiems asmenims taisyklės	VA-147	2004-07-29	2019-01-01
5	Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodeksas	V-141	2005-07-05	2015-04-03

Standartas galėtų padėti įstaigų darbuotojams geriau aptarnauti asmenis, o besikreipiantiems asmenims gauti jų lūkesčius atitinkantį aptarnavimą, tačiau jis neturėtų dubliuoti ar atkartoti kitų teisės aktų nuostatų (Asmens duomenų ...,2018).

VMI prie FM interneto svetainėje skelbiama, kad vienas iš pagrindinių dokumentų, kuris reglamentuoja klientų aptarnavimą VMI – *Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas*, kuriuo organizacija viešai pasižada mokėtojams suteikti sėkmingą, efektyvų ir pagarba grįstą bendradarbiavimą su klientais, laikytis etikos ir suteikti reikalingą pagalbą išlaikant aukštą aptarnavimo kokybę.

Dokumentų VMI prie FM įsipareigoja (Mokesčių mokėtojų, 2020):

1. mandagų ir kokybišką aptarnavimą;
2. teisę būti išklaudytiems;
3. tinkamą aptarnavimo aplinką;
4. aukštą teikiamų paslaugų kokybę, kompetenciją ir operatyvumą;
5. patogų darbo laiką;
6. informacijos konfidencialumą ir saugumą;
7. ypatingą dėmesį neįgaliesiems, senyvo amžiaus, silpnos sveikatos žmonėms ir nėščioms moterims;
8. objektyvų, išsamų ir teisingą skundų, konfliktų ir kitų klausimų sprendimą pagal VMI kompetenciją;
9. aptarnavimą „vieno langelio“ principu;
10. nuolatinę aptarnavimo kokybės kontrolę ir gerinimą.

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad VMI prie FM klientams paslaugos suteikimo metu, ypač svarbi laiko reikmė, patogus darbo laikas, pažadų laikymasis, minimali klaidų tikimybė aptarnavimo metu, aukšta darbuotojų kompetencija, aktyvi komunikacija dėl paslaugos suteikimo, poreikių išsiaiškinimas bei mandagumas.

Atsižvelgiant į viešai organizacijos deklaruojamus įsipareigojimus ir respondentų lūkesčių bei patirtos kokybės vertinimus, pažymėtina, kad visos sritys mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarte yra paminėtos, todėl darytina išvada, jog ne visi organizacijos darbuotojai pakankamai turi žinių ir kompetencijos kaip jam elgtis, kokie veiksmai būtini ir kokia jų seka.

Analizuojant *asmenų aptarnavimo valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklėse* nustatyta, jog yra įtvirtinta nuostatos, jog darbuotojai, aptarnaudami klientus, privalo vadovautis pagarbos žmogui, pagalbos, teisingumo ir kitais principais, taip pat nurodytas draudimas atsisakyti teikti paslaugas, jei nėra kliento poreikius galinčio patenkinti

kompetentingo darbuotojo. Taisyklių II ir III skyrius yra skirtas asmenų prašymų, pranešimų ir skundų pateikimui bei jų nagrinėjimui. Taisyklių V skyrius reglamentuoja organizacijos klientų aptarnavimą telefonu, o VI skyrius apie interesantų aptarnavimo kokybės vertinimą. Atkreiptinas dėmesys, kad taisyklių 62 punktas reglamentuoja organizacijos prievolę kartą per metus pateikti VMI prie FM interneto svetainėje www.vmi.lt aptarnavimo kokybės anoniminio vertinimo rezultatus, tačiau minėti paskutiniai rezultatai svetainėje paskelbti už 2018 metus.

Naujiems mokesčių mokėtojams organizacija turi atskiras aptarnavimo taisykles „*Naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir mokesčių prievolių vykdymo stebėsenos taisyklės*“, kuriomis reglamentuojamos naujo mokesčių mokėtojo statusą turinčio mokėtojo aptarnavimo tvarka. Naujo mokesčių mokėtojo statusas yra įgyjamas 12 mėnesių laikotarpiui nuo įregistravimo į Mokesčių mokėtojų registrą dienos. Taisyklės įpareigoja organizacijos darbuotoją, kuris paskirtas atsakingu už naujo mokėtojo aptarnavimą, suteikti visą klientui reikalingą informaciją, jį stebėti, o netinkamai vykdant prievoles susisiekti su mokėtoju ir išsiaiškinti priežastis. Taisyklių 13 punktas numato, kad VMI prie FM, nerečiau kaip 2 kartus metuose, įsipareigoja vykdyti naujų mokesčių aptarnavimo kokybės apklausas, nagrinėti ir apibendrinti rezultatus. Atkreiptinas dėmesys, kad apklausų vykdymui organizacija gali pasitelkti nepriklausomą apklausos vykdytoją, nes tai reglamentuoja taisyklių 14 punktas.

Paslaptyje nelaikomos informacijos apie mokesčių mokėtoją paskleidimo tretiesiems asmenims taisyklėse yra nurodyta, kokia informacija yra laikoma paslaptyje ir kurią informaciją VMI prie FM darbuotojas interesantui suteikti jo aptarnavimo metu. Taip pat taisyklėse nurodoma, kokie asmenys ir kokiais būdais gali gauti apie mokėtoją reikalingą informaciją. Apie kokybinius matavimus ar taikomas kokybės valdymo priemones taisyklėse nėra reglamentuota.

Analizuojant *Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodekso* taisykles, kuris reglamentuoja pagarbių santykių palaikymą tiek su mokėtojais ir su organizacijos darbuotojais. Kodekse principais įtvirtinta, koks turi būti darbuotojo elgesys su interesantais, kaip atlikti pareigybėse aprašytas funkcijas, koks elgesys nėra leistinas organizacijos viduje. Kodekso priežiūra ir kontrolė pavesta VMI prie FM viršininkui ir organizacijos vidaus saugumo bei personalo skyriams, o 23, 24 ir 25 punktuose yra nurodyta kiekvieno iš jų atsakomybė. Už šio dokumento taisyklių nesilaikymą yra numatoma ir darbuotojų atsakomybė, tai patraukimas į tarnybinę atsakomybę Lietuvos Respublikos įstatymų numatyta tvarka.

Apžvelgus VMI prie FM klientų aptarnavimą reglamentuojančius dokumentus, galima daryti išvadą, jog pakankamai išsamiai reglamentuojamas aptarnavimo paslaugos aptarnavimas kokybės atžvilgiu. Remiantis kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą,

jog darbuotojai nėra pakankamai su jais susipažinę, todėl siekiant aukštesnės aptarnavimo paslaugų kokybės, reikėtų skatinti darbuotojų žinių atnaujinimą.

Autorinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kiekybiniu tyrimu buvo atskleisti skirtumai tarp klientų lūkesčių ir faktiškai patirtos (suvoktos) klientų aptarnavimo paslaugos kokybės viešojo sektoriaus organizacijoje. Išanalizavus respondentų duomenis pagal dimensija, buvo nustatyta, jog didžiausias atotrūkis tarp lūkesčių ir patirtos klientų aptarnavimo paslaugos kokybės yra patikimumo ir reagavimo dimensijose. Kiekvieno respondento lūkesčiai ir patirta kokybė įvertinti skirtingai, tačiau apibendrinus rezultatus išryškėjo, kad organizacijos darbuotojai neturi pakankamai laiko atsakyti į klientų užduodamus klausimus, paslaugos galėtų būti suteikiamos greičiau ir tinkamai iš pirmojo karto, o pažadai klientams vykdomi. Pažymėtina, kad mažiausias atotrūkis tarp laukiamos ir patirtos paslaugų kokybės, nustatytas apčiuopiamumo dimensijoje, tad galime daryti išvadą, jog klientai yra pakankamai patenkinti organizacijos patalpomis, modernia įranga, darbuotojų išvaizda. Atkreiptinas dėmesys į darbo laiko patogumo tobulinimą, nes šis teiginys apčiuopiamumo dimensijoje pasižymėjo didžiausiu atotrūkiu.

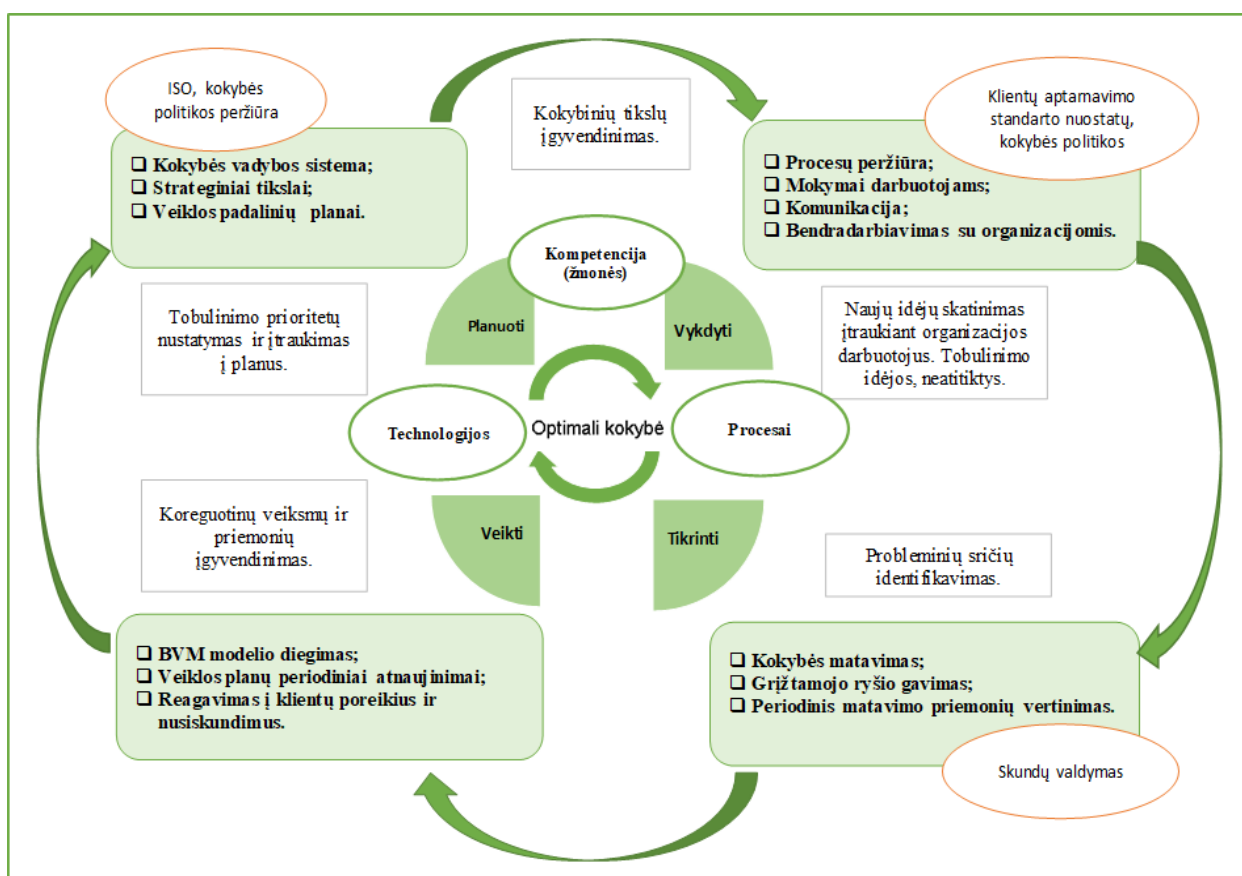
Kiekvieno respondento lūkesčiai ir patirta kokybė įvertinti skirtingai, tačiau apibendrinus rezultatus išryškėjo svarba klientų aptarnavimo kultūrai, darbuotojų žinioms nepriklausomai nuo jų kaitos, įsigilinimui į kliento poreikius ir klaidų vengimui, o žemas šių veiksnių patirtos kokybės vertinimas pagrindžia tobulinimo poreikį.

Apibendrinant autorinio darbo tyrimą, pažymėtina, kad ypač išryškėjo klientų aptarnavimo paslaugos suteikimo trukmės įtaka klientų pasitenkinimui, t. y. per ilgai teikiama paslauga, ilgas laukimo laikas iki aptarnavimo. Svarbūs klientų aptarnavimo paslaugų kokybės gerinimo dalyviai yra ir organizacijos darbuotojai, tai atkleidė kokybinio tyrimo pasiūlymų gausa. Tyrimas atskleidė abejotiną prie aptarnavimo langelių esančių pultelių kokybei matuoti efektyvumą, o taip pat, kad apie organizacijoje įdiegtą ISO LT 9001:2015 darbuotojai nieko nežino. Organizacijoje nebuvo rasta reglamentuotų klientų aptarnavimo procesų, o jie galėtų padėti siekiant aptarnavimo praktikos vienodumo ir aiškumo.

Dokumentų analizės metodu nustatyta, jog organizacijoje pakankamai išsamiai reglamentuotas klientų aptarnavimas, o darbuotojai su dokumentais supažindinami pradėję eiti pareigas, toliau žinios nėra tikrinamos ir paliekama darbuotojo atsakomybėje.

6. VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS KLIENTŲ APTARNAVIMOKOKYBĖS VALDYMO ĮSTAIGOJE MODELIS

VMI prie FM turi įsidedusi ir vadovaujasi ISO 9001:2015 reikalavimais bei viešai įsipareigojusi nuolat tobulinti integruotą kokybės vadybos sistemą. ISO standartai grindžiami Demingo ciklo Planuok-Daryk-Tikrink-Veik (toliau - PDTV) filosofija. Jis sėkmingai gali būti naudojamas tiek produktams, tiek ir paslaugoms, siekiant aukštesnio kokybės lygio (Adomaitienė, 2015).



29 pav. Klientų aptarnavimo paslaugų kokybės valdymo tobulinimo modelis (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

VMI prie FM klientų aptarnavimo paslaugų kokybės valdymo tobulinimo modelio pagrindas sudarytas plačiai pripažįstamu kaip nuolat gerinančiu procesų ir paslaugų kokybę ciklu, kurį pakankamai lengva atsiminti dėl keturių loginės sekos veiksmų: planuoti, vykdyti, tikrinti ir veikti. Kaip jau paminėta darbe, klientų aptarnavimas nėra įmanomas be technologijų, žmogiškųjų išteklių ir procesų, todėl jų sąsaja ir veikimas kartu yra tiesiogiai susijęs su paslaugos kokybe ir vidinių bei išorinių klientų pasitenkinimu.

Sudaryto modelio ciklas pradamas „*planavimo*“ etapu. Viena iš pagrindinių kokybės tobulinimo priemonių ISO 9001:2015 sertifikatu patvirtinta organizacijoje įdiegta „Kokybės

vadybos sistema“, kurioje ne tik atspindi VMI prie FM vizija, misija ir ilgalaikiai tikslai, bet ir apibrėžtos kokybės tobulinimo kryptys. Planavimo etapas taip pat yra grindžiamas strateginių ir veiklos padalinių planais, kuriuose labai svarbu įtraukti ir klientų aptarnavimo paslaugų kokybės tobulinimo sritis, tikslus, priemones ir rezultatų rodiklius pasiekimams išmatuoti. Kokybės vadybos sistemoje turi dalyvauti visi organizacijos darbuotojai, jog apimtų visus organizacijos veiklos procesus, nes tik bendromis pastangomis galima būtų užtikrinti efektyvų tobulinimą. Nuolatinį darbuotojų ugdymą rekomenduojama sieti su strateginiais tikslais, o atsižvelgiant į autorinio tyrimo rezultatus, jog nebuvo rasta klientų aptarnavimo paslaugų teikimo reglamentuotų procesų, tai galėtų būti įtraukiama į organizacijos veiklos planus.

Antrajame ciklo etape „*vykdyti*“ būtina nuolatos vykdyti klientų aptarnavimo procesus maksimaliai įtraukiant organizacijos darbuotojus, juk jie geriausiai žino ko nori klientai, ar vykdomi procesai tinkamai įgyvendina klientų keliamus reikalavimus. Klientų aptarnavimo procesai turėtų būti pristatyti ne tik organizacijos darbuotojams, bet ir viešinami elektroninėje erdvėje. Tyrimas patvirtino, jog svarbu daugiau dėmesio skirti darbuotojų kompetencijų ugdymui ir jų orientacijai į teikiamų paslaugų kokybę, skatinti vidinę komunikaciją tarp padalinių, maksimaliai sumažinti klaidų tikimybę, o greitas klientų poreikių tenkinimas ar problemų sprendimas būtų vienas iš prioritetinių uždavinių. Siūloma supažindinti ir nuolat šviesti darbuotojus akcentuojant kokybės vadybos sistemos principus ir privalumus, o taip pat nuolat priminti klientų aptarnavimo standarto nuostatas, nes jų įveiklinimas – būtinas siekiant aukštesnės klientų aptarnavimo kokybės. Tyrimo duomenys patvirtina, kad viešinimas ir nuolatinis klientų aptarnavimo standarto nuostatų švietimas, gali padėti užtikrinti vienodą klientų aptarnavimo lygį ir geresnę paslaugų suteikimo kokybę. Klientus aptarnaujančių darbuotojų kūrybiškumo skatinimas, tai asmeninė galimybė jiems prisidėti prie organizacijos teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo pateikiant savo pasiūlymus ir idėjas (toliau - KAIZEN'us). Tyrimo duomenys atskleidė, kad kokybės pagerinimui įtakos galėtų turėti glaudesnis klientus aptarnaujančių darbuotojų bendravimas su kitais organizacijos padaliniais, o taip pat glaudus ryšių palaikymas su kitomis viešosiomis institucijomis. Paslaugai suteikti reikalingų dokumentų ar duomenų tiesioginis gavimas iš kitų viešųjų organizacijų, mažintų ne tik biurokratizmą, bet ir pagreitintų paslaugos suteikimo trukmę.

Trečiajame ciklo etape „*tikrinti*“ – svarbu efektyviai valdyti ir tikslingai panaudoti klientų grįžtamojo ryšio informaciją. Kritinis „savęs“ vertinimas ir probleminių sričių identifikavimas panaudojant nusistatytus kriterijus (pvz. dažnį, trukmę) gali atskleisti ateities perspektyvas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams būtina pristatyti ir paaiškinti ne tik skundų valdymo procesą, rodiklius, bet ir panaudojimo tikslus. Organizacijos jau naudojamų klientų aptarnavimo paslaugų kokybės valdymui priemonių periodinis įvertinimas padėtų

identifikuoti, kurių matavimo priemonių verta atsisakyti. Norit pagerinti klientų aptarnavimo paslaugų kokybę, ją būtina valdyti, bet ir nuolat stebėti klientų pasitenkinimo lygį ir jo nuokrypius.

Paskutiniame ciklo etape „veikti“ tai surinktų klientų poreikių ir gautų skundų įvertinimo pagrindu nustatytų korekcinų veiksmų ir priemonių įgyvendinimas. Tyrimas atskleidė poreikį diegti naujus klientų aptarnavimo paslaugų kokybės išmatavimo ir valdymo įrankius, o vienas iš galimų naujų įrankių galėtų būti Bendrojo vertinimo modelio įdiegimas. Nuoseklus „savęs“ matavimas galėtų būti papildomas nuolatinio organizacijos veiklos tobulėjimo įrankis. Nustačius poreikius labai svarbu ne tik išsikelti tikslus, įtraukti juos į veiklos planus, periodiškai įvertinti kaip juos sekė siekti, bet taip pat įvertinti ar veiklos eigoje nereikia patikslinti veiklos plano įtraukiant naujas svarbias korekcinų veiksmų priemones.

Sistemiškas ir nuolatinis organizacijos klientų aptarnavimo tobulinimas neturėtų turėti pabaigos, todėl siūloma organizacijoje turėti atsakingą darbuotoją palaikantį ir skatinantį efektyvumo iniciatyvas, įtraukti visus organizacijos darbuotojus per KAIZEN'ų iniciatyvas, kad nesustotų tobulinimo procesas. Visuomenė nuolat kelia aukštesnius reikalavimus viešajam sektoriui, todėl kokybiškos, greitos paslaugos klientams, sąlygotų mažesnes sąnaudas organizacijai. Viešųjų paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo paslaugų kokybės vertinimas turėtų tapti kasdienine įstaigos veiklos dalimi, kad būtų užtikrintas optimalus interesantų pasitenkinimas ir pasitikėjimas organizacija.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių mokslinius literatūros šaltinius, apžvelgus atliktus tyrimus ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, galima teigti, jog viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui ir jo valdymui keliami vis aukštesni reikalavimai. Sukurti kokybišką aptarnavimo paslaugą nebeužtenka, kadangi nemažiau svarbu užtikrinti nuolatinį kokybės lygį, taip visuomenei užtikrinant, kad gera paslaugos kokybė nėra tik atsitiktinis reiškinys.
2. Apibendrinant mokslininkų nuomonę klientų poreikiams, pasitenkinimui, lūkesčiams ir pan. matuoti yra taikomi įvairūs tyrimų metodai ir modeliai. Tikėtina, jog reikšmingai pertvarkytas naujasis EFQM modelis gali būti vertinga priemonė organizacijai, o BVM modelis dėl savo nesudėtingumo ir paprasto pritaikymo rekomenduojamas viešojo sektoriaus organizacijoms, atliekant įsivertinimą mažiausiomis sąnaudomis, kuris padeda ne tik užtikrinti svarbiausių veiklos sričių tobulinimą, bet ir skatina darbuotojų įsitraukimą, tačiau dauguma mokslininkų kaip vieną populiariausių, išvystytų ir plačiai naudojamų modelių paslaugų kokybei išmatuoti rekomenduoja „Servqual“
3. Klientų poreikiams, pasitenkinimui, lūkesčiams ir pan. matuoti yra taikomi įvairūs tyrimų metodai, tačiau VMI prie FM klientų aptarnavimo kokybei išmatuoti buvo pasirinkta „Servqual“ modelio metodika. Viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui ir jo valdymui keliami vis aukštesni reikalavimai, o taip pat labai aukštus kokybės lūkesčius patvirtino ir pasirinktoje viešojoje organizacijoje atliktas tyrimas dėl klientų aptarnavimo kokybės ir jos valdymo priemonių, kur vidutinis lūkesčių įvertinimas visose dimensijose buvo įvertintas 4,54 balo iš 5.
4. Apibendrinant autorinio tyrimo rezultatus, nustatyta, ypač patikimumo ir reagavimo dimensijose, respondentai negauna tokios aptarnavimo paslaugos kokybės, kokios tikisi. Rezultatai atskleidė, kad klientams reagavimas ypač svarbus veiksnys, o tai patvirtina aukštai vertinami klientų lūkesčiai – vidutiniškai 4,64 balo iš 5. Patirtos kokybės rezultatai atskleidė klientų aptarnavimo paslaugos teikimo trukmės neigiamą įtaką klientų pasitenkinimui, todėl siekis sumažinti trukmę ir gali prisidėti prie teigiamos įtakos klientų pasitenkinimui.
5. Autorinio tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti, kad VMI prie FM klientų aptarnavimo paslaugų priemonių parinkimui reikalingi pokyčiai. Labiausiai klientų aptarnavimo paslaugos kokybe nepatenkinti klientai, tyrimo metu teikė kitas kokybės valdymą gerinančias priemones nei organizacija naudoja, todėl darytina išvada, kad klientų aptarnavimo paslaugos kokybės valdymo priemonių kiekis nėra pakankamas, o turimos

priemonės nėra pakankamai efektyvios. Naujų priemonių parinkimas tokių kaip procesų peržiūra, darbuotojų kompetencijos kėlimas, glaudus bendradarbiavimas su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis, gali užduoti kryptį klientų aptarnavimo kokybės gerinimo vizijai.

6. Tyrimo metu išryškėjo, kad didžiausios problemos, užkertančios kelią aukštesnei klientų aptarnavimo kokybei pasiekti, yra darbuotojų kompetencijos ir kultūros stoka, o efektyvus skundų valdymas galėtų būti puikus informacijos šaltinis, kuris padėtų organizacijai ne tik tobulėti, bet ir užmegzti santykius su klientais. Aktyvesnis įsitraukimas į klientų problemų sprendimą galėtų sustiprinti kliento pasitikėjimo organizacija požiūrį.
7. Remiantis literatūros apžvalgos analize, autorinio tyrimo rezultatais ir plačiai pripažįstamu kaip nuolat gerinančiu procesų ir paslaugų kokybę Demingo ciklu, buvo sudarytas VMI prie FM klientų aptarnavimo paslaugų kokybės valdymo tobulinimo modelis, kuris grindžiamas pagrindiniai keturiais tobulinimo etapais, paslaugų kokybės tobulinimo cikliškumu, kas gali užtikrinti viešosios organizacijos nuolatinį tobulinimą.

Pasiūlymai ir galimos tolimesnės darbo temos vystymo galimybės

1. Atlikti išsamesnį klientų aptarnavimo viešosiose įstaigose tyrimą, neapsiribojant konkrečia organizacija. Išsamesni tyrimai leistų ne tik geriau ir tiksliau įvertinti klientų aptarnavimo kokybę ir jos valdymą, bet ir pasilyginti su kitomis klientų aptarnavimo funkciją atliekančiomis įstaigomis.
2. Siejant su ketvirtąja pramonės revoliucija, rekomenduojama atlikti tyrimą viešojo sektoriaus organizacijose, įvertinant technologinius aspektus veiklos procesuose dėl jų robotizavimo bei dirbtinio intelekto pritaikymo galimybių.
3. Siūloma atlikti viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo paslaugų kokybės ir jos valdymo lyginamąją analizę tarp Lietuvos ir Baltijos šalių.
4. Tikslinga parengti metodiką viešojo sektoriaus organizacijoms kaip efektyviai valdyti klientų aptarnavimo paslaugos kokybę siekiant jos pagerinimo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomaitienė, R. (2015). Visuotinės kokybės vadyba (VKV). Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2016/04/VKV_tekstas_2015.pdf (žiūrėta 2020 m. gegužės 7 d.).
2. Agus, A. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 2, p. 177-190, doi:10.1108/02656710710722284.
3. Aptarnavimo kokybė viešajame sektoriuje „Kaip sugriauti stereotipus ir aptarnauti geriau?“ (2018). Prieiga per internetą: (https://epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/1_%20AA%20forumas_%20Ataskaita_LT.pdf) (žiūrėta 2019 m. gruodžio 12 d.).
4. Ar pasirengta priimti sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pertvarkos. Valstybinio audito ataskaita. (2017). Prieiga per internetą: <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3735> (žiūrėta 2019 m. balandžio 30 d.).
5. Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2018). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*. doi:10.1016/j.respol.2018.12.001.
6. Asmens duomenų apsauga ir aptarnavimo standartizavimas apskritojo stalo diskusija. (2018). Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Prieiga per internetą http://epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/2018-11-28%20AA%20diskusijos%20ataskaita_LT.pdf (žiūrėta 2019 m. gegužės 2 d.).
7. Bagdonienė, L., Hopienė, R. (2015). Paslaugų marketingas ir vadyba. KTU leidykla „Technologijos“.
8. Bubnienė, D., Ruževičius, J. (2010). Kokybės valdymo sveikatos priežiūros institucijose ypatumai. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Koleg_02_Bubniene_VTA-2010-5intern.pdf (žiūrėta 2019 m. gruodžio 25 d.).
9. Chlivickas, E. (2012). Žmogiškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymas. *Modernus viešasis valdymas*, Nr. 2, p. 145-164.
10. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 18 d.).

11. Černiauskiene, N. (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. Prieiga per internetą http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwigOC_08HiAhUKqYsKHcsCDz0QFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fmts.asu.lt%2Fmtsrbid%2Farticle%2Fdownload%2F272%2F301&usg=AOvVaw3nTytMHYzUawqFD E2wTszI (žiūrėta 2019 m. balandžio 4 d.).
12. Daunoriene, A., Zekeviciene, A. (2015). A Reference Model of Public Institution's Quality Practices, Citizens' Satisfaction and Performance Quality. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 26, No. 4, p. 422-430, doi:10.5755/j.01.ee.26.4.6066.
13. Dėl viešojo valdymo Tobulinimo 2012-2020 m. programos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 171, Valstybės žinios, 2012, Nr. 22-1009.
14. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų Pasitenkinimo Viešojo Sektoriaus Paslaugomis Ypatumai. *Public Policy and Administration*, Vol. 12, No. 4, p. 557–566. doi:10.13165/vpa-13-12-4-03.
15. Doing Business 2018. A World Bank Group Flagship Report (2018). Prieiga per internetą: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf> (žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.).
16. Douglas, J. (2015). Mystery shoppers: an evaluation of their use in monitoring performance. *The TQM Journal*, Vol. 27, No. 6, p. 705–715. doi:10.1108/tqm-04-2015-0052.
17. EFQM modelis 2020. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> (žiūrėta 2020 m. balandžio 19 d.).
18. Elg, M., Wihlborg, E., Örnherheim, M. (2017). Public quality – for whom and how? Integrating public core values with quality management. *Total Quality Management*, Vol. 28, No. 4, p. 379-389, doi:10.1080/14783363.2015.1087841.
19. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. (2010). Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj33rWdybniAhUKi8MKHSZdAVQQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vr m.lt%2Fget.php%3Ff.378&usg=AOvVaw38UraSiSjB6GTCHJUylU6M> (žiūrėta 2019 m. gegužės 15 d.).
20. Europos viešojo administravimo institutas. (2020). Prieiga per internetą: www.eipa.eu (žiūrėta 2020 m. balandžio 21 d.).
21. Finanda, Y.D., Lutfi. (2018). The influence of employee job satisfaction and service quality on profitability in pt. Bank jatim: customer satisfaction as the intervening variable. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. Vol.2, No. 74. doi: 10.18551/rjoas.2018-02.18.

22. Giannakos, M.N., Pateli, A.G., Pappas, I.O. (2012). Investigation of the hotel customers perceptions: a study based on user-generated content of online booking platforms. 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference.
23. Instituciniai sektoriai ir subsektoriai. Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/instituciniai-sektoriai-ir-subsektoriai> (žiūrėta 2019 m. gegužės 3 d.).
24. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacijos kultūros sąveikos. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13740/2454-5232-1-SM.pdf?sequence=1> (žiūrėta 2019 m. gegužės 3 d.).
25. Kaziliūnas, A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
26. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas: LST EN ISO 9000:2015. Vilnius. Lietuvos standartizacijos departamentas, 2016.
27. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234. Valstybės žinios, 1999, Nr. 60-1945.
28. Minelli, A., Ruffini, R. (2018). Citizen feedback as a tool for continuous improvement in local bodies. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 31, No. 1, p. 46-64, doi.org/10.1108/IJPSM-01-2017-0010.
29. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas (2020). Prieiga per internetą: <https://www.vmi.lt/cms/documents/10162/4808155/MM+aptarnavimo+standarto+nuostatos/d1b75282-72f0-4ef3-ac15-3f99dd005e6d> (žiūrėta 2020 m. balandžio 12 d.).
30. Nacionalinis nevyriausybinių organizacijų forumas (2019). Išvados ir rekomendacijos. Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/docs/Forumo_isvados_2019_2019-01-17_14_15_28.pdf (žiūrėta 2020 m. balandžio 17 d.).
31. Namdeo, S.K., Rout, S.D. (2016). Calculating and interpreting Cronbach's alpha using Rosenberg assessment scale on paediatrician's attitude and perception on self esteem. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, Vol. 3, No. 6, p. 1371-1374, doi. 10.18203/2394-6040.ijcmph20161448.
32. Nicolas, A. S., del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y mas alla *Journal of Healthcare Quality Research*, Vol. 35, No. 1, p. 1-3. doi:10.1016/j.jhqr.2020.01.001.
33. Novokreshchenova, O.A., Novokreshchenova, N.A., Terehin , S.E. (2016). Improving Bank's Customer Service on the Basis of Quality Management Tools. *European Research Studies*. Vol. 19, No. 3, dalis B. Prieiga per internetą:

- https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/29426/1/ERSJ%2c_19%283B%29_-_A2.pdf (žiūrėta 2020 m. sausio 23 d.).
34. Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T. & Vidal, I. (2015), "The SERVICE framework: a public-servicedominant approach to sustainable public services". *British Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, p. 424-438. doi: 10.1111/1467-8551.12094.
35. Paying Taxes 2018. (2018). World Bank Group and PWC. Prieiga per internetą: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Special-Reports/2018-Paying-Taxes.pdf> (žiūrėta 2020 balandžio 19 d.).
36. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/leidyba/images/knygos/Filosofija/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_prie_moni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf (žiūrėta 2020 m. balandžio 19 d.)
37. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, p. 12-40.
38. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Jurnal of Marketing*, Vol. 49, p. 41-50, doi:10.2307/1251430.
39. Paslaugų standartai. Rekomendacijos viešojo valdymo institucijoms (2016). Vidaus reikalų ministerija.
40. Patapas, A., Vilotė-Žilienė, V. (2013). Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu, Vol. 12, No. 2, 312-325.
41. Piaralal, S. K., Bhatti, M. A., Piaralal, N. K., & Juhari, A. S. (2016). Factors affecting service recovery performance and customer service employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 7, p. 898–924. doi:10.1108/ijppm-04-2014-0060.
42. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability (2019). Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 20 d.).
43. Rha, J., Rhee, S. (2009). Public service quality an customer satisfaction: exploring the attributes of service quality in the public sector. *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 11, p. 1491-1512.

44. Ruževičius, J. (2006). Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vadovėlis. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/KNYGA-2-JR.pdf> (žiūrėta 2019 m. balandžio 18 d.).
45. Ruževičius, J. (2010) Kokybės vadybos aprėpties plėtra. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf (žiūrėta 2019 m. gruodžio 20 d.).
46. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. Vidaus reikalų ministerija (2010). Prieiga per internetą: http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiVsrKippriAhX0wsQBHYgHBbkQFjAAegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.428&usg=AOvVaw1tUP_UZc59W2xBp8yFEhPN (žiūrėta 2019 m. balandžio 30 d.).
47. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. Vol. 10, No. 3, p. 437-450. Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/5de0/b42942ae1a2c3505a0c96b9fe9845238c2f4.pdf?_ga=2.44863524.1858534608.1587660091-1568414725.1586961904 (žiūrėta 2019 m. balandžio 29 d.).
48. Shafiq, A., Mostafiz, M. I., Taniguchi, M. (2019). Using SERVQUAL to determine Generation Y's satisfaction towards hoteling industry in Malaysia. Journal of Tourism Futures, Vol. 5, No.1, p. 62–74. doi:10.1108/JTF-01-2018-0004.
49. Shahin, A., Jamkhaneh, H.B., Cheryani, S.Z.H., (2016). EFQMQual: evaluating the implementation of the European quality award based on the concepts of model of service quality gaps and Servqual approach. Measuring Business Excellence, Vol. 18, No. 3, p. 38-56, doi:10.1108/MBE-12-2012-0057.
50. Shamsudin, M.F., Muthiyah, V., Hussain, H.I., Salem, M.A. (2015) The Determinants of the Internal Market Orientation. Global Journal of Interdisciplinary social sciences. Vol. 4, No. 4, p. 36-30. Prieiga per internetą: <https://www.longdom.org/articles/the-determinants-of-the-internal-market-orientation.pdf> (žiūrėta 2020 m. kovo 15 d.).
51. Šiaulinskas, L., Tilvytienė, R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Vol. 1, No. 29, p. 152-165. Prieiga per internetą: http://su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_1_29/saulinskas.pdf (žiūrėta 2020 m. vasario 10 d.).
52. Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

53. Tate, M., Bongiovanni, I., Kowalkiewicz, M., Townson, P. (2018). Managing the “Fuzzy front end” of open digital service innovation in the public sector: A methodology. *International Journal of Information Management*, Vol. 39, p. 186–198. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.008.
54. Tyrimas: lietuviai šešėlių toleruoja, tačiau nori geresnių paslaugų iš valstybės (2018). Prieiga per internetą: <https://www.spinter.lt/site/lt/vidinis/menutop/9/home/publish/MTA4MTs5Ozsw> (žiūrėta 2019 m. gegužės 3 d.).
55. Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe. (2012). Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13181/attachments/1/translations/en/renditions/native> (žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.).
56. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Public Policy and Administration*, Vol. 13, No. 2, p. 290–306. doi:10.13165/vpa-14-13-2-08.
57. Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
58. Valstybės pažangos strategija „LIETUVA 2030“. (2019). Prieiga per internetą http://lr.lt/uploads/main/documents/files/2030/LT2030%20igyvendinimo%20apzvalga_2019_redaguota.pdf (žiūrėta 2020 m. balandžio 19 d.).
59. Valstybinė mokesčių inspekcija, statistiniai duomenys (2019). Prieiga per internetą: <http://www.vmi.lt/cms/mokesciu-moketoju-registravimo-statistika-2019-m> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 25 d.).
60. Valstybinės mokesčių inspekcijos rizikos ir kokybės valdymo politika patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, viršininko 2015 m. lapkričio 20 d. įsakymu Nr. V-511.
61. Vengrienė, B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
62. Viešojo administravimo kokybė Europos semestro terminės informacijos suvestinė (2017). Europos Komisija. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_lt.pdf (žiūrėta 2019 m. balandžio 30 d.).
63. Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas (2013). Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjNyunDr7HpAhXlw8QBHfwuCuwQFjAAegQIBBAB&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.820&usg=AOvVaw0kg2mg9u4-doAfIHvChLne> (žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.).

64. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. Vidaus reikalų ministerija (2010). Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiV4InDsbHpAhUp4aYKHcZrB7gQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.843&usg=AOvVaw0U-Jyk-ZZakan9FHMPiwkj> (žiūrėta 2019 m. balandžio 25 d.).
65. Zahari, W., Yusoff, W., Ismail, M., Newell, G. (2008). FM-SERVQUAL: a new approach of service quality measurement framework in local authorities. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10, No. 2, p. 130-144, doi:10.1108/1463001081095633.

KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

Vilija KARALIENĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas: dok. Inga Stravinskienė

SANTRAUKA

85 puslapiai, 19 lentelių, 29 paveikslų, 65 literatūros šaltinių.

Magistro darbo tikslas - išanalizavus mokslinėje literatūroje siūlomus ir viešojo sektoriaus organizacijoje taikomus klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius, pasiūlyti viešąsias paslaugas teikiančiai organizacijai patobulintą klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, kokybinis tyrimas, aprašomoji statistinė duomenų ir sintezės analizės.

Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados su pasiūlymais ir literatūros sąrašas. Pirmojoje dalyje aprašomi viešojo sektoriaus aptarnavimo kokybės teoriniai aspektai, paslaugų kokybės valdymas, modeliai, tendencijos bei teisinis reglamentavimas. Apžvelgiamos pasaulio viešojo sektoriaus kokybės tendencijos, vertinant nuolatinę pažangą, tobulėjant viešųjų paslaugų teikimo kokybei, kurios tikslas aukštesnis klientų pasitenkinimo paslaugomis įvertinimas. Antrojoje dalyje pristatoma klientų aptarnavimo paslaugų kokybės ir valdymo priemonių viešojoje organizacijoje tyrimo metodologija. Trečiojoje dalyje pateikiami autorinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos. Ketvirtojoje darbo dalyje apibendrinami literatūros ir autorinio tyrimo rezultatai.

Kiekybiniu tyrimu, kuris atliktas panaudojant Servqual modelio metodiką, buvo atskleisti skirtumai tarp klientų lūkesčių ir faktiškai patirtos (suvoktos) klientų aptarnavimo paslaugų kokybės viešojo sektoriaus organizacijoje. Kokybinis tyrimas padėjo identifikuoti problemines sritis, atskleidė organizacijoje naudojamas kokybės valdymo priemones ir jų poveikį veiklos efektyvumui. Tyrimo rezultatų pagrindu sudarytas klientų aptarnavimo paslaugų kokybės valdymo patobulinimo modelis.

Reikšminiai žodžiai: Klientų aptarnavimas, paslaugų kokybės valdymas, kokybės tobulinimo modelis.

THE QUALITY MANAGEMENT MODEL OF CUSTOMER SERVICE IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Vilija KARALIENĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Department of Management

Supervisor – doc. I. Stravinskienė

Vilnius, 2020

SUMMARY

85 pages, 19 charts, 29 pictures, 65 references.

The aim of the Master's thesis is to offer an improved customer service quality management model to a public service organization after analyzing the customer service quality management models proposed in the scientific literature and applied in the public sector organization.

Methods used for the thesis: analysis of scientific literature, questionnaire survey, qualitative research, descriptive statistical data and synthesis analyzes.

The thesis consists of an introduction, three main parts, conclusions with suggestions and a list of references. The first part describes the theoretical aspects of public sector service quality, service quality management, models, trends and legal regulation. Trends in the quality of the global public sector are reviewed, assessing the continuous progress in improving the quality of public service provision, the aim of which is a higher assessment of customer satisfaction with services. The second part presents the research methodology of customer service quality and management tools in a public organization. The third part presents the results of the authorial research and their interpretations. The fourth part of the thesis summarizes the results of literature and authorial research.

The quantitative research conducted using the *Servqual* model methodology revealed differences between customer expectations and the quality of customer service actually experienced (perceived) in a public sector organization. The qualitative research helped to identify problem areas, revealed the quality management tools used in the organization and

their impact on operational efficiency. Based on the results of the research, a model for improving the quality management of customer service has been developed.

Keywords: Customer service, service quality management, quality improvement model.

Autorinio tyrimo klausimynas
Apklausa „Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis viešojo
sektorius organizacijose“

Gerb. Respondente,

Laba diena, esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, magistro studijų krypties II kurso studentė ir valstybinio sektoriaus darbuotoja.

Atlieku tyrimą apie „Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį viešojo sektoriaus organizacijose“, kurio tikslas – iširti ir atskleisti kaip skiriasi klientų lūkesčiai ir faktiškai patirta (suvokta) klientų aptarnavimo paslaugos kokybė viešajame sektoriuje ir kokios priemonės padėtų klientų aptarnavimo kokybės gerinimo valdymui.

Apklausa yra anonimiška, o visi duomenys bus naudojami tik statistiškai apibendrinti minėtame magistro darbe. Tyrimo rezultatų konfidencialumas ir anonimiškumas garantuojamas.

Nuoširdžiai tikiuosi aktyvaus Jūsų dalyvavimo atsakant į šios anketos klausimus.

Anketos pildymas užtruks apie 10 minučių.

1. Ar Jūs kada nors naudojotės viešojo sektoriaus paslaugomis (pvz. VMI, SODRA)? (Taip - pereiti prie kito klausimo, Ne - baigti pildyti anketą).

Taip

Ne

2. Ar Jums teko kada nors naudotis VMI paslaugomis?

(Pažymėkite tinkamą atsakymą: Taip - pereiti prie kito klausimo, ne - baigti pildyti anketą).

Taip

Ne

3. Kaip dažnai Jūsų naudojate VMI paslaugomis?

(Pažymėkite tinkamą atsakymą)

- 1 kartą per metus
- 2-3 kartus per metus
- kas mėnesį
- kiekvieną dieną
- kita

4. Kokiu būdu Jūs dažniausiai naudojate paslaugomis?

(Galimi keli atsakymai, tinkamą (-us) pažymėti)

- Telefonu
- El. paslaugų portalu
- Atvykstate į aptarnavimo poskyrį
- Kita

5. Kiek laiko laukėte kol Jus aptarnaus ?

(Pažymėkite tinkamą atsakymą)

- iki 10 min.
- nuo 11 iki 30 min.
- nuo 30 min iki 1 val.
- ilgiau nei 1 val.

6. Remdamiesi savo patirtimi, įvertinkite LAUKIAMĄ VMI prieLR FM kokybę balais nuo 1 iki 5.

(1 - visiškai nesvarbu, 2 - nesvarbu, 3 - nei svarbu, nei nesvarbu, 4 - svarbu, 5 - labai svarbu).

	1	2	3	4	5
1. VMI turėtų visą reikalingą ir modernią įrangą paslaugoms suteikti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2. VMI patalpos būtų estetiškai patrauklios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Aptarnaujančio personalo išvaizda būtų reprezentatyvi: dėvima organizacijos apranga švari ir išlyginta, tvarkingi plaukai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. VMI medžiaga, susijusi su paslaugomis (lankstinukai, standai ir k.t.) būtų išdėstyti tvarkingai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Įstaigos darbo laikas būtų patogus klientams. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Darbuotojai paslaugas suteiktų greitai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Darbuotojai visada norėtų ir stengtųsi padėti klientams. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Darbuotojai nebūtų per daug užsiėmę ir turėtų laiko atsakyti į klientų užduodamus klausimus. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Kas būtų pažadama klientui, tas laiku ir įvykdoma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Būtų suteikiama pagalba sprendžiant klientų problemas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Darbuotojai suteiktų paslaugą tinkamai ir kokybiškai iš pirmo karto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Paslaugos būtų visada suteikiamos laiku. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Teikiant paslaugas, darbuotojai sugebėtų išvengti klaidų ir netikslumų. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Paslaugos kokybė nesikeistų nepriklausomai nuo aptarnaujančių darbuotojų kaitos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Teikiamos paslaugos atitiktų keliamus duomenų saugos reikalavimus. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrautų su klientais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. Aptarnaujantis darbuotojas turėtų pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Būtų suteikta informacija, kada bus įvykdyta paslauga. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Klientui būtų rodomas individualus dėmesys. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Darbuotojai gebėtų išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Paslaugos būtų suteikiamos tuomet, kai to reiktų klientams. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Darbuotojai gebėtų atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (pvz. paslaugos skubumą, individualų informavimą ir kt.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Remdamiesi savo patirtimi, įvertinkite PATIRTAŲ VMI prie FM kokybę balais nuo 1 iki 5.

(1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. VMI turi visą reikalingą ir modernią įrangą paslaugoms suteikti. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. VMI patalpos yra estetiškai patrauklios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Aptarnaujančio personalo išvaizda reprezentatyvi: dėvima organizacijos apranga švari ir išlyginta, tvarkingi plaukai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. VMI medžiaga, susijusi su paslaugomis (lankstinukai, stendai ir k.t.) yra išdėstyti tvarkingai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Įstaigos darbo laikas yra patogus klientams. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Darbuotojai paslaugas suteikia labai greitai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Darbuotojai nori ir stengiasi padėti klientams. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Darbuotojai nėra per daug užsiėmę ir turi pakankamai laiko atsakyti į klientų užduodamus klausimus.
9. Kas yra pažadama klientui, tas laiku ir įvykdoma.
10. Suteikiama pagalba sprendžiant klientų problemas.
11. Darbuotojai suteikia paslaugą tinkamai ir kokybiškai iš pirmo karto.
12. Paslaugos yra visada suteikiamos laiku.
13. Teikiant paslaugas, darbuotojai sugeba išvengti klaidų ir netikslumų.
14. Paslaugos kokybė nesikeičia nepriklausomai nuo aptarnaujančių darbuotojų kaitos.
15. Teikiamos paslaugos atitinka keliamus duomenų saugos reikalavimus.
16. Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrauja su klientais.
17. Aptarnaujantis darbuotojas turi pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas.
18. Suteikta informacija, kada bus įvykdyta paslauga.
19. Klientui yra rodomas individualus dėmesys.
20. Darbuotojai geba išsiaiškinti kliento poreikius ir jam padėti.
21. Paslaugos suteikiamos tuomet, kai to reikia klientams.
22. Darbuotojai geba atsižvelgti į specialius klientų pageidavimus (pvz. paslaugos skubumą, individualų informavimą ir kt.).

8. Kokios priemonės galėtų prisidėti prie klientų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimo VMI ?

(Pažymėkite tinkamą atsakymą)

- Periodinės klientų apklausos
- Slapto kliento tyrimas
- Aptarnavimo standartas
- kita

9. Jei norėtumėte, kad pasidalinčiau tyrimų rezultatais, prašome palikti savo elektroninio pašto adresą.

Įveskite savo duomenis:

(Kur yra pasirinkimo galimybė, prašome Jūsų pasirinkti vieną iš siūlomų variantų, kur pasirinkimo galimybės nėra - prašome informaciją įvesti)

Lytis

Amžius

Gyvenamoji vieta

Išsilavinimas

Užsiėmimas

Dėkoju Jums už skirtą laiką!



Autorinio tyrimo klausimynas

„Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas ir valdymas viešojo sektoriaus organizacijoje“ (Interviu)

Gerb. Respondente,

Labą dieną, esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, magistro studijų krypties II kurso studentė ir valstybinio sektoriaus darbuotoja.

Atlieku tyrimą apie „Klientų aptarnavimo kokybės valdymą viešojo sektoriaus organizacijose“, kurio tikslas – ištirti ir atskleisti kaip vertinama klientų aptarnavimo paslaugos kokybė viešajame sektoriuje ir kokios priemonės padėtų klientų aptarnavimo kokybės gerinimo valdymui.

Interviu rezultatų konfidencialumas ir anonimiškumas garantuojamas.

Klausimai pokalbiui:

Bendrieji klausimai:

- Prašome nurodyti savo pareigas organizacijoje.
- Kokia Jūsų darbo patirtis VMI prie FM (nurodyti metais)?
- Kokia Jūsų asmeninė atsakomybė dirbant su klientais (Ar Jūs/Jūsų koordinuojami darbuotojai tiesiogiai teikia viešąsias paslaugas)?

Mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybė ir jos valdymas:

1. Pakomentuokite kaip bendrai vertinate klientų aptarnavimo kokybę Jūsų įstaigoje? Kiek balų skirtumėte (*nuo 1 iki 5, kur reikšmė 1 – labai blogai, o 5 labai gerai*)?
2. Ar tiesiogiai su mokėtojais dirbdami darbuotojai vadovaujasi įstaigos dokumentais (pvz. klientų aptarnavimo taisyklėmis, standartais, procedūromis)? Kaip jie supažindinami su taisyklių, standartų, procedūrų pasikeitimais?
3. Ar tikrinamos darbuotojų žinios susijusios su klientų aptarnavimu?
4. Kaip dažnai vykdomi mokymai susiję su klientų aptarnavimu? Kokie mokymai labiausiai pasiteisina? Ar gaunamas grįžtamasis ryšys po mokymų?
5. Kaip ir kaip dažnai organizacijoje vertinama klientų aptarnavimo kokybė? Kokias priemones organizacija naudoja kokybės valdymui?
6. Pakomentuokite kaip įstaigoje valdomi mokėtojų skundai? Kuo dažniausiai skundžiasi klientai (pvz. kliento neaptarnavimu, darbuotojo bendravimo kultūra, ilgais paslaugų teikimo terminais...)?
7. Ką pirmiausiai siūlytumėte, kad pagerinti klientų aptarnavimo kokybę? Kokios **naujos** priemonės galėtų prisidėti prie klientų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimo VMI?

Nuoširdžiai dėkoju už pokalbiui skirtą laiką!