



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

VAIDOTA MALINAUSKIENĖ

Magistro darbas

**VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ VARTOTOJŲ PASITENKINIMAS KAIP
DAUGIAFUNKCINIO CENTRO VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDA**

Darbo vadovas (-ė): dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Vaidota Malinauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimas kaip daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo prielaida The Satisfaction of Public Services' Users as a Precondition for the Improvement of the Activity of the Multifunctional Center
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Vaidota Malinauskienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

X

I, Vaidota Malinauskienė, by submitting this paper confirm (check)

Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

_____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

X Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

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

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimas kaip daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimo galimybė.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis bei daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimo teoriniai aspektai. Analizuojant mokslinę literatūrą aptartos vartotojų pasitenkinimo, viešųjų paslaugų, daugiafunkcinio centro sąvokos. Išanalizuotos vartotojų lūkesčių bei pasitenkinimo teorinės sąsajos, daugiafunkcinio centro modeliai ir veiklos kryptys. Aptarti viešajam sektoriui aktualūs paslaugų kokybės vertinimo modeliai.

Antrojoje darbo dalyje pristatomas viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo daugiafunkcinio centro paslaugų kokybe ir veiklos tobulinimo galimybių tyrimas. Šioje darbo dalyje pagrindžiami tyrimui taikomi dokumentų turinio analizės, anketinės apklausos metodai, pateikiamas tyrimo instrumentarijus bei tyrimo etika.

Trečiojoje darbo dalyje, analizuojant daugiafunkcinio centro strateginį planą, specialistų bei administracijos veiklos planus bei atskaitas, teisės norminius aktus, kitus daugiafunkcinio centro veiklą atspindinčius dokumentus, buvo atlikta Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro žmoniškųjų išteklių, infrastruktūros, tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei veiklos ypatumų esamos būklės analizė. Atlikus Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro vartotojų anketinę apklausą, kuri buvo parengta adaptuojant SERVQUAL metodikos teiginius, gauti šio centro vartotojų pasitenkinimo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, bibliotekos, kultūros, sporto bei skalbyklos paslaugomis rezultatai. Anketoje pateikti atviri klausimai leido įvardinti, analizuojamo daugiafunkcinio centro tobulinimo kryptis. Atliktas tyrimas identifikavo Kirdonių daugiafunkcinio centro teikiamų paslaugų kokybės spragas, infrastruktūros, žmoniškųjų išteklių, tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir paslaugų plėtros srityse.

Tyrimo rezultatų pagrindu buvo suformuluotos centro veiklos tobulinimo galimybės. Remiantis tyrimo išvadamis suformuluotos rekomendacijos Biržų rajono savivaldybei bei Biržų rajono Kirdonių universaliajam daugiafunkciniam centrui.

Raktiniai žodžiai: vartotojų pasitenkinimas, viešosios paslaugos, paslaugų kokybė, daugiafunkcinis centras.

SUMMARY

The master's thesis analyses the satisfaction of public service users as an opportunity to improve the operation of multifunctional centres.

The work consists of three parts. The first part of the work examines the theoretical aspects of consumer satisfaction with public services and the improvement of the operation of multifunctional centres. Based on the analysis of the scientific literature the concepts of consumer satisfaction, public services, and multifunctional centres are discussed. The theoretical interfaces of consumer expectations and satisfaction, multifunctional centre models and typical activities are analysed together with relevant public sector service quality assessment models.

The second part of the work presents the study of public service users' satisfaction with the quality of services of the multifunctional centre and the possibilities for further improvement. This part of the work validates and describes the methods used designing the survey and analysing the results, including the aspects of research ethics. The survey was prepared by adapting the statements of SERVQUAL methodology and aimed to obtain the results of users' satisfaction with the services of pre-school and pre-school education, library, culture, sports, and laundry. The open-ended questions of the survey allowed getting insights for the possible improvements of activities of the analysed multifunctional centre.

The third part focuses on the analysis of the strategic plan of the multifunctional centre, its activity plans, reports, and legal acts. Other relevant documents reflecting the current state of the multifunctional centre, including its human resources, infrastructure, inter-institutional cooperation, and operational specificities of Biržai district, are presented, and discussed. The results of the conducted survey of Kirdoniai Universal Multifunctional Centre users in Biržai District served as the basis for the proposed directions of improvement for this multifunctional centre. The study identified quality gaps of current services provided by Kirdoniai Multifunctional Centre in the areas of infrastructure, human resources, inter-institutional cooperation, and service development.

Based on the findings of the theoretical research and survey results recommendations for Biržai district municipality and Biržai district Kirdoniai universal multifunctional centre on the improvement of their activities were formulated.

Keywords: customer satisfaction, public services, service quality, multifunctional centre.

LENTELĖS

1.1.1. lentelė. Vartotojų pasitenkinimo sąvoka.....	16
1.1.2.1. lentelė. Lūkesčius įtakojantys veiksniai.....	18
1.1.3.1 lentelė. Viešųjų paslaugų apibrėžtys.....	20
1.1.3.2. lentelė. Viešųjų paslaugų savybės.....	21
1.1.3.3. lentelė. Viešųjų paslaugų klasifikacija.....	23
1.1.5.1. lentelė. Lietuvos mokslininkų dimensijų traktuotės.....	32
1.1.5.2. lentelė. Paslaugų kokybės veiksniai.....	33
1.2.2.1. lentelė. Užsienio šalių vykdančių daugiafunkcinę veiklą analizė.....	39
1.2.2.2 .lentelė. Tarpžinybinio/tarpinstitucinio darbo principai.....	42
1.2.3.1. lentelė. Daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo kryptys.....	43
2.1.1. lentelė. Ganto diagrama.....	43
2.2.1. lentelėje. Dokumentų sąrašas.....	49
2.3.1. lentelė. Tyrimo instrumento struktūra.....	51
3.1.1.1. lentelė. Veiklos principai.....	55
3.1.2.1. lentelė. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro ir partnerių pareigybės.....	57
3.1.3.1. lentelė. Teikiamų paslaugų vidaus plotų eksplikacija.....	62
3.1.3.2. lentelė. Baldai ir svarbiausia įranga.....	63
3.1.4.1. lentelė. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro partneriai.....	65
3.2.1.1. lentelė. Visos imties charakteristika (N=100).....	66

PAVEIKSLAI

1.1.1.pav. Vartotojų pasitenkinimas.....	15
1.1.2.1. pav. Vartotojų elgsenos ir lūkesčių priklausomybė.....	17
1.1.4.1.pav. ISO 9001:2015 Kokybės vadybos sistemos ISO 9001:2015.....	26
1.1.4.2. pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra.....	27
1.1.4.3. pav. N. Kano patraukliosios kokybės modelis.....	28
1.1.5.1. pav. Kokybės spragų modelis.....	30
1.1.5.2. pav. SERVQUAL modelio dimensijos.....	31
1.1.5.3. pav. Pasitenkinimo, nepasitenkinimo, kritiniai ir neutralūs veiksniai.....	35
1.2.2.1. pav. UDC veiklos kryptys.....	40
1.2.4.1. pav. UDC atsiradimo prielaidos Lietuvoje.....	45
1.2.4.2.pav. Daugiafunkcinio centro tarpinstitucinis bendradarbiavimas.....	46
2.1.1. pav. Tyrimo loginė seka.....	48
3.1.2.1. pav. Daugiafunkcinio centro bei jo partnerių darbuotojų išsilavinimas (N=14).....	59
3.1.2.2. pav. Daugiafunkcinio centro bei jo partnerių darbuotojų kvalifikacija (N=14).....	60
3.1.2.3. pav. Daugiafunkcinio centro bei jo partnerių darbuotojų stažas (N=14).....	61
3.2.2.1.pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos (N=14).....	68
3.2.2.2. pav. Bibliotekos paslaugos (N=62).....	69
3.2.2.3. pav. Kultūros paslaugos (N=15).....	70
3.2.2.4 pav. Sporto paslaugos (N=28).....	71
3.2.2.5. pav. Skalbyklos paslaugos (N=26).....	72
3.2.2.6. pav. Paslaugų kokybės vertinimas SERVQUAL dimensijose (N=100).....	73
3.2.2.7. pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos (N=14).....	74
3.2.2.8. pav. Bibliotekos paslaugos (N=62).....	75
3.2.2.9. pav. Kultūros paslaugos (N=15).....	76
3.2.2.10. pav. Sporto paslaugos (N=28).....	77
3.2.2.11. pav. Skalbyklos paslaugos (N=26).....	78
3.2.2.12. pav. Teiginių skaičius (N=100).....	79
3.3.1. pav. Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro tobulinimo kryptys.....	81

SĄVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS

Paslauga – tai intelektualus produktas, sunkiau apčiuopiamas ir pamatuojamas negu materialinė prekė, todėl ir jos kelias iki vartotojo reikalauja daugiau paslaugos teikėjo pastangų, kad paslauga būtų kokybiška (Vanagas, 2008).

Kokybė – iš lotynų kalbos žodžio *qualis*, kurio reikšmė yra „koks“. Kokybės apibrėžimai gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę: transcendentiniu požiūriu, produkto kokybe, kokybe vartotojui, kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose bei vertės požiūriu; **ISO 9000** kokybę apibrėžia – turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis (Serafinas, 2018).

Viešosios paslaugos – viešosios valdžios subjektų organizuojamos, viešojo intereso užtikrinimui ir visuomenės funkcionavimo palaikymui būtinos paslaugos (veiklos), kuriomis teikiama nauda visiems gyventojams arba tikslinėms vartotojų grupėms (Urvikis, 2016).

Universalus daugiavfunkcis centras – tai švietimo, kultūros, socialinės, sveikatos, sporto, užimtumo ir kitas paslaugas vaikams bei vietos bendruomenei teikianti įstaiga (Daugiavfunkcinių centrų koncepcija, 2015)

Žmogiškųjų išteklių vadyba – mokslas apie darbo išteklių organizavimą ūkio, regiono, įmonės lygiu ir jų valdymą, vadovaujantis ekonominiais dėsniais (Griškevičienė, 2006).

Infrastruktūra - (lot. *infra* („apačioje, tarp“) – bendrąja prasme, tarpusavyje susijusių struktūrinių elementų visuma, įgalinanti ar palaikanti visą struktūrą bei jos funkcionavimą.(Vikipedija, 2010)

Strateginis valdymas - nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kaip strateginio valdymo procesų rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija - sprendinių visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002)

Viešasis valdymas – tai sudėtingas viešosios politikos ir viešojo administravimo procesų sąveikos rezultatas, kurį formuojant dalyvauja ne tik politikai ir biurokratai, bet ir patys piliečiai (Patapas A., 2010).

Inovacija – tai prekių, paslaugų ir susijusių rinkų atnaujinimas bei praplėtimas; naujų gamybos, tiekimo ir platinimo būdų įgyvendinimas; valdymo, darbo organizavimo, darbo sąlygų, darbo jėgos įgūdžių pokyčiai (European Comission, 2004).

TURINYS

IVADAS	10
1 VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ VARTOTOJŲ PASITENKINIMO KAIP DAUGIAFUNKCINIŲ CENTRŲ VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDOS TEORINIS PAGRINDIMAS	14
1.1 <i>Vartotojų pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis paslaugomis teoriniai aspektai</i>	14
1.1.1 Vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis sąvoka	14
1.1.2 Vartotojų lūkesčių ir pasitenkinimo teorinės sąsajos	17
1.1.3 Viešųjų paslaugų sąvoka ir klasifikacija	19
1.1.4 Viešajam sektoriui aktualūs kokybės matavimo modeliai	24
1.1.5 SERVQUAL paslaugų kokybės modelis ir pasitenkinimo vertinimo metodika.....	30
1.2 <i>Daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo teoriniai aspektai</i>	36
1.2.1 Daugiafunkcinio centro samprata	36
1.2.2 Daugiafunkcinio centro veiklos modeliai ir kryptys	38
1.2.3 Daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo galimos kryptys	43
1.2.4 Daugiafunkcinių centrų įsteigimo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidos Lietuvoje ...	44
2 BIRŽŲ RAJONO KIRDONIŲ UNIVERSALIAUS DAUGIAFUNKCINIO CENTRO VARTOTOJŲ PASITENKINIMO TEIKIAMOMIS VIEŠOSIOMIS PASLAUGOMIS TYRIMO METODOLOGIJA	47
2.1 <i>Tyrimo metodologinis pagrindimas</i>	47
2.2 <i>Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas</i>	49
2.3 <i>Anketinės apklausos metodas ir jo taikymas</i>	50
3 BIRŽŲ RAJONO KIRDONIŲ UNIVERSALIAUS DAUGIAFUNKCINIO CENTRO VARTOTOJŲ PASITENKINIMO TEIKIAMOMIS VIEŠOSIOMIS PASLAUGOMIS TYRIMO REZULTATAI	54
3.1 <i>Biržų rajono Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro veiklos situacijos analizė</i>	54
3.1.1 Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro veiklos ypatumai	54
3.1.2 Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro žmoniškųjų išteklių analizė	56
3.1.3 Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro infrastruktūros analizė	61
3.1.4 Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo analizė	64
3.2 <i>Biržų rajono Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro teikiamų viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo apklausos rezultatų analizė</i>	66
3.2.1 Viešųjų paslaugų vartotojų charakteristika	66
3.2.2 Vartotojų pasitenkinimo Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro teikiamomis viešosiomis paslaugomis situacija.....	67
3.3 <i>Daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimo galimybės</i>	80
IŠVADOS	82
REKOMENDACIJOS	84
LITERATŪRA	86
PRIEDAI	94

ĮVADAS

Tyrimo pristatymas ir aktualumas. Šiuolaikinėje visuomenėje ypač aktuali globalizacijos problema. Nuolat augantys informacijos srautai, visuomenės pokyčiai – tai problemos su kuriomis susiduria šiuolaikinės viešojo valdymo įstaigos. Šie pokyčiai ženkliai įtakoja sociokultūrinės srities viešųjų įstaigų veiklą, ypač kaimiškose teritorijose.

Siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų prieinamumą bei reaguojant į visame pasaulyje vykstančius pokyčius, kaimiškose teritorijose, buvo steigiami daugiafunkciniai centrai. Šių centrų pagrindinė užduotis – teikti modernias, vietos bendruomenės poreikius atitinkančias paslaugas. Daugiafunkciniams centrums tenka didžiulė atsakomybė tenkinant vietos bendruomenių bei socialinių partnerių viešųjų paslaugų poreikius. Tokie centrai privalo užtikrinti sociokultūrinių, informuotumo, medicinos bei kitų socialinių paslaugų prieinamumą bei kokybę.

Šis kontekstas išryškina vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis svarbą. Atliepiant vartotojų lūkesčius daugiafunkciniai centrai tampa pagrindiniu viešųjų paslaugų teikėju kaimiškų teritorijų bendruomenėms. Šiose įstaigose vyksta įvairios edukacinės veiklos, kultūros, sporto renginiai, veikia bibliotekos, muziejai, teikiama socialinė bei medicinos pagalba. Todėl, svarbu nuolat stebėti vartotojų poreikį, gebėti valdyti atsirandančius pokyčius, nuolat kontroliuoti teikiamų paslaugų kokybę, sekti vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis dinamiką.

Vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis yra aktualus tyrimų objektas. Visoms paslaugas teikiančioms organizacijoms yra ypač svarbus klientų pasitenkinimas, kadangi jis „sudaro palankias prielaidas pirkti tą pačią prekę pakartotinai“ (Pranulis ir kt., 2012). Perfrazuojant ir adaptuojant šį teiginį viešojo sektoriaus įstaigoms galima teigti, kad vartotojų pasitenkinimas sudaro prielaidas gauti jiems tinkamą paslaugą pakartotinai. Vartotojų pasitenkinimą ir jo įtaką įmonių ir įstaigų veiklai nagrinėjo Petruzzeli ir Romanazzi (2011), Kotler ir Armstrong (2010), ..Rothenberg ir kt. (2009), Kuusik (2007). Šie autoriai teigia, kad svarbiausia yra patenkintas vartotojas, o tai sąlygoja vartotojo lojalumą įmonei ar organizacijai. Pilienė ir Grigaliūnaitė (2012), pažymi, jog jei vartotojai nebus patenkinti teikiamomis paslaugomis, organizacijoms teikiančioms paslaugas nepasiseks jų išlaikyti. Atlikti tyrimai rodo, kad SERVQUAL pasitvirtina kaip patikima tyrimo priemonė analizuojant išorinių paslaugos gavėjų lūkesčius ir supratimą apie konkrečią paslaugą bei išryškinti vidinių paslaugos gavėjų norus dėl svarbių paslaugų aspektų pagerinimo. SERVQUAL tyrimo rezultatus ir paversti juos tam tikrais standartais ir paslaugų specifikacijomis, reikalingais strateginiam paslaugų planavimui ir paslaugų tobulinimo valdymui.

Pastaraisiais metais šalyje įvykę pokyčiai, skatina naujų viešojo sektoriaus įstaigų kūrimąsi tame tarpe ir daugiafunkcinių centrų. Siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų prieinamumą, ypač kaimiškose teritorijose, buvo suprojektuoti darbe nagrinėjami daugiafunkciniai centrai. Valstybinėje švietimo strategijoje (2013–2022 m.) pažymima, kad daugiafunkciniai centrai turi būti naujoviški ir inovatyvūs, galintys užtikrinti, socioeducacines ir kitas paslaugas skirtingoms tikslinėms grupėms. Todėl svarbu išsiaiškinti ar jau veikiančios daugiafunkciniai centrai geba įgyvendinti vieną iš pagrindinių jiems keliamų tikslų – tenkinti vietos bendruomenės vartotojų poreikius.

Daugiafunkcinių centrų veikla yra, pirmiausia, orientuota į vartotoją, tad jų pasitenkinimas yra ypač svarbus sklandžiai centro veiklai. Skačkaukaitė ir Toropovaitė (2011), Lovelock ir Wirtz (2011), Nandiri ir Tumer (2009), moksliniuose tyrimuose analizuoja vartotojų pasitenkinimo ir paslaugos

kokybės sąsajas. Šiuose moksliniuose darbuose kalbama apie kokybės ir pasitenkinimo teikiama paslauga įtaką žmogaus emocinei būklei bei poveikį būsimam elgesiui. Pasitenkinimas paslauga, tai paslaugos kokybės dedamoji. Anot D. H. Folz (2004) galime išskirti dvi kokybės rūšis: įeigos (angl. input) ir išeigos (angl. output). Kai įeigos kokybė susijusi su išteklių paskirstymu sprendimų priėmimui ir techninėmis galimybėmis, tuo tarpu išeigos kokybė siejama su paslaugos patirtimi, kaip paslaugų gavėjai vertina paslaugos kokybę, t. y. kiek jų manymu paslauga yra patikima, patogi, saugi ir pan. Taigi daugiafunkciniam centrui numatant veiklos tobulinimo kryptis reikšmingos ne tik pasitenkinimas paslauga, kaip paslaugos rezultato vertinimas, bet ir įeigos dimensijos: žmogiškieji ir materialieji ištekliai bei tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Mokslinis išskirtinumas ir naujumas. Vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis yra viena plačiausiai, vadybos ekspertų, nagrinėjamų problemų. Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad pasitenkinimas turi būti pagrindinis organizacijų tikslas ir prioritetas. Vartotojų pasitenkinimo tyrimai leidžia susidaryti nuomonę apie organizacijų veiklą, numatyti tikslus bei priemones jiems pasiekti bei numatyti galimas veiklos tobulinimo kryptis.

Vartotojų pasitenkinimo tematika nagrinėjama įvairių viešųjų paslaugų kontekstuose: bibliotekų (Brazienė, Merkys, 2015, Pečeliūnaitė, 2017, Tautkevičienė, Adomaitytė, 2018); švietimo (Martišauskienė, Trakšelys, 2013); socialinių paslaugų bei visuomenės sveikatos (Ismail, Velnampy, 2013; Tamutienė, Civinskas, 2015); bankų (Tahseen, A. A., Lawati, A. J. M. 2013), Shahraki, A. R. (2014, Skirpstaitė, Stašys 2017, Sedunovas 2019); maitinimo (Pilelienė, Grigaliūnaitė, 2012); komunalinio ūkio (Patapas, Vilutytė,-Žilienė, 2013); telekomunikacijų ir internetinių paslaugų (Tindal, A. (2013), Jasrai, 2014, Daib, Luo, Liaoc, 2015, Praveenkumar, 2015 Kavaliauskaitė, 2017, Beqaj, Krasniqi, 2019, Hadiani, Hurriyati, Gaffar, 2020); transporto (Ziyad, Rehman, Batool, Khan, 2020); pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis nacionaliniu ar tarptautiniu mastu (Hao Sun, 2013, Diržytė, Patapas 2013, Manolitzas, Yannacopoulos, 2013 Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Grikiene, 2016). Pasigendama tyrimų, kurie būtų orientuoti daugiafunkcinio centro, įstaigos galinčios aprėpti platų spektrą viešųjų paslaugų, atvejo analizę, išryškinant vartotojų pasitenkinimo problematiką juose. Tyrimui buvo pasirinktas Biržų rajone veikiantis Kirdonių universalus daugiafunkcinis centras Magistro baigiamojo darbo tyrimas, šio centro kontekste, sudaro prielaidas atlikti teorines išvalgas, identifikuoti esamą situaciją (infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektu), įvertinti vartotojų pasitenkinimo lygį bei numatyti daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo kryptis.

Tyrimo problemos apibūdinimas. Vadovaujantis Panevėžio regiono 2014–2020 m. plėtros plano (Patvirtinta Panevėžio regiono plėtros tarybos 2015 m. spalio 15 d. sprendimu Nr. 51/4S-23) prioritetu „Kokybiškos viešosios paslaugos“ tikslu „Padidinti viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę ir prieinamumą“ bei Biržų rajono savivaldybės plėtros 2016–2020 plane (Patvirtinta Biržų rajono savivaldybės tarybos 2015 m. birželio 30 d. sprendimu Nr. T-131) prioriteto „Rajono ekonominė ir kompleksinė plėtra“ tikslu „Teritorinės sanglaudos didinimas, Biržų rajone savo veiklą pradėjo daugiafunkciniai centrai. Nors viešųjų paslaugų kokybės, prieinamumo ir vartotojų pasitenkinimo aspektų raiška, jau minėtuose dokumentuose, gana didelė, tačiau nuodugniau daugiafunkcinių centrų veikla nėra dar pakankamai tirta Pasak Atkočiūnienės ir kt. (2014), daugiafunkciniai centrai yra labai svarbi, kaimo vietovių, socialinės infrastruktūros dalis, šie centrai gali sudaryti sąlygas šios srities tobulinimui, po „vienu stogu“ apjungiant daugelį organizacijų. Kvieskienė, Kvieska V. (2012) teigia, kad daugiafunkciniai centrai gali tapti socialinės partnerystės

bei inovacijų diegimo židiniu vietos bendruomenėse. Tai įstaiga galinti teikti apjungti koordinuoti bendruomenei reikalingas viešąsias paslaugas.

Pasirinkta, atlikti tyrimą Biržų rajono Kirdonių universaliame daugiafunkciniame centre, dėl kelių priežasčių : pirmoji - centras teikia tipines viešąsias paslaugas, kaip ir kiti regiono centrai; antroji – šis centras vienintelis Biržų rajone universalus daugiafunkcinis centras, kiti du yra mokyklos – daugiafunkciniai centrai. Magistro darbas buvo rengiamas COVID-19 sąlygomis, kurios apribojo gyventojų mobilumą, kadangi magistro darbo autorė dirba šiame centre, tad ši sąlyga užtikrino galimybę atlikti tyrimą.

Daugiafunkcinis centras – švietimo, kultūros ir socialines paslaugas vaikams ir vietos bendruomenei teikianti įstaiga, kurios veiklos sritys gali būti: ikimokyklinis, priešmokyklinis, neformalusis vaikų švietimas, vaikų priežiūra dieną, neformalusis suaugusiųjų švietimas, švietimo pagalba, specialusis ugdymas, nuotolinis mokymas pagal formaliojo ir neformaliojo ugdymo programas ar jų modulius, pramoginė, sociokultūrinė, meninė vaikų ir suaugusiųjų veikla ir panašiai. Centro atliekamų funkcijų apimtį ir tikslines grupes nustato vietos savivaldos institucijos, įvertinusio vietos bendruomenės poreikius (Mokyklų tobulinimo programa plus, 2007).

Siekiat išsiaiškinti, Biržų rajone veikiančių daugiafunkcinių centrų vartotojų pasitenkinimą, kaip vieną iš svarbiausių pakankamos kokybės elementų, keliami **probleminiai klausimai**:

1. Kokios teorinės prieigos patvirtina, kad vartotojų pasitenkinimas viešosiomis paslaugomis gali būti daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimo prielaida?
2. Kaip viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimas siejasi su Biržų rajono Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro veiklos kryptimis ir jų elementais (teikiamų paslaugų spektru, žmogiškaisiais išteklių, infrastruktūra ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacija)?
3. Kokias daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimo galimybes galima identifikuoti, atsižvelgiant į konkretaus daugiafunkcinio centro paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimo rezultatus?

Ginamieji teiginiai:

- Daugiafunkcinio centro teikiamų viešųjų paslaugų vartotojai labiausiai patenkinti darbuotojų kvalifikacija, tiksliai pažadėtų tikslų atlikimu, greitu paslaugos suteikimu. Todėl siekiant palaikyti veiklos stabilumą būtina užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, plėsti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.
- Daugiafunkcinio centro teikiamų viešųjų paslaugų vartotojai labiausiai nepatenkinti fizinėmis priemonėmis bei įranga (infrastruktūra) bei individualių paslaugų teikimu. Todėl planuojant veiklos tobulinimo galimybes, būtina didžiausią dėmesį skirti infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių valdymo bei paslaugų plėtros tobulinimui.

Tyrimo objektas - daugiafunkcinio centro viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimas.

Tyrimo tikslas - išanalizavus daugiafunkcinio centro viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo sąsajas su centro veiklos kryptimis teoriniu aspektu ir atskleidus Biržų rajono Kirdonių daugiafunkcinio centro paslaugų vartotojų pasitenkinimo situaciją, identifikuoti veiklos tobulinimo galimybes.

Uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimą kaip daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimo prielaidą;
2. Išanalizavus Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro veiklos situaciją, nustatyti tobulintinas veiklos kryptis.
3. Išanalizavus Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimą, įvardinti problemines sritis vartotojų požiūriu.
4. Remiantis tyrimo rezultatais identifikuoti daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė*, siekiant identifikuoti pagrindinius vartotojų pasitenkinimo paslaugomis teorinius aspektus;
2. *Dokumentų turinio analizė*, siekiant atskleisti Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro veiklos krypčių ir jų elementų situaciją (žmogiškieji ištekliai, infrastruktūra, tarpinstitucinis bendradarbiavimas);
3. *Apklausa raštu (anketavimas)*, siekiant įvertinti Biržų rajono daugiafunkcinių centrų vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Kiekybinio tyrimo (apklausos raštu) rezultatai buvo apdoroti naudojant statistinę analizę.

Tyrimo mokslinis reikšmingumas. Biržų rajone nebuvo atliktas joks išsamesnis daugiafunkcinių centrų veiklos tyrimas. Šių centrų paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimu siekiama gauti, sisteminti ir analizuoti informaciją apie viešųjų paslaugų vartotojų poreikius bei numatyti organizacijos veiklos tobulinimo kryptis. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimas sudaro galimybes sekti jo kitimą, nustatyti tobulintinus aspektus, gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę. Teoriškai pagrįstas tyrimo instrumentas naudojant SERVQUAL modelį, kuriuo vadovaujantis adaptuotas tyrimo instrumentas daugiafunkcinių centrų teikiamų viešųjų paslaugų pasitenkinimo tyrimams atlikti.

Tyrimas yra taikomojo pobūdžio. Adaptavus klausimyną, konkrečių centrų veiklai, tikslinėms grupėms, būtų galima analizuoti ir visos šalies daugiafunkcinių centrų vartotojų pasitenkinimo paslaugomis problematiką. Atliktas tyrimas įgalins palyginti panašaus profilio organizacijas bei jų veiklą Panevėžio regione ar visoje šalyje. Šio tyrimo rezultatai reikšmingi Biržų rajono savivaldybei. Remiantis tyrimo rezultatais bus galima išvengti klaidų, vykdant daugiafunkcinių centrų plėtrą rajone. Rezultatai reikšmingi ir Biržų rajono Kirdonių universaliam daugiafunkciniui centrui, kuris vadovaujantis jais galės numatyti strateginio plano korekcijas, paslaugų kokybės gerinimo sritis ir pačių teikiamų paslaugų plėtros kryptis.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, lentelių ir paveikslėlių, priedų sąrašai, sąvokų ir terminų žodynas, įvadas. Magistro darbe suformuoti trys skyriai ir jiems priskirti poskyriai. Toliau seka išvados, rekomendacijos, pateikiamas literatūros sąrašas ir priedai.

1 VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ VARTOTOJŲ PASITENKINIMO KAIP DAUGIAFUNKCINIŲ CENTRŲ VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDOS TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1 Vartotojų pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis paslaugomis teoriniai aspektai

Kintanti visuomenė, jos struktūra, poreikiai įtakoja vartotojų pasitenkinimo aktualumą ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje. Šiuo metu viešajame sektoriuje susiduriama su nuolat kylančiomis, naujomis visuomenės reikmėmis bei poreikiais. Ypač aktualūs tampa viešojo administravimo tobulinimo, paslaugų įvairumo ir greitumo aspektai. Vartotojų pasitenkinimo supratimas ir matavimas yra būtini.

1.1.1 Vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis sąvoka

Vartotojų poreikių ir lūkesčių žinojimas, tenkinimas sąlygoja paslaugų vartotojų pasitenkinimą bei efektyvesnę paslaugų teikimą. Paslaugos teikėjams būtina susikoncentruoti į paslaugos teikimo elementus, lūkesčius. *Jei teikiama viešoji paslauga viršija vartotojų turėtus lūkesčius, vartotojo pasitenkinimas bus didelis, ir atvirkščiai.* Paslaugų kokybę analizuojančioje literatūroje paslaugų teikimo suvokimas vertinamas atskirai nuo vartotojo lūkesčių, *paslaugos spraga tarp jų įgalina vertinti paslaugos kokybę ir nustatyti pasitenkinimo lygį.*

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakyme „Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“ suformuluotas vartotojų pasitenkinimo apibrėžimas teigia, kad *pasitenkinimas yra suteiktos paslaugos įvertinimo ir vartotojo lūkesčių atitikmuo.* Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos tikslas - gerinti valstybinių institucijų veiklą, tirti vartotojų pasitenkinimą paslaugomis. Taip bus sudarytos sąlygos susisteminti surinktą informaciją, parengti veiklos tobulinimo gaires.



1.1.1 pav. Vartotojų pasitenkinimas

Šaltinis: Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010)

Paveiksle atspindėtas dar vienas vartotojų pasitenkinimo sąvokos aiškinimas. Pastarasis čia pateikiamas per kokybės spragų prizmę. Vartotojas bus patenkintas labiau, jei susidarys kuo mažesnės spragos tarp lūkesčių ir realios paslaugos.

Pasitenkinimas – plačiai naudojama sąvoka, nors jo matavimas ir interpretavimas dažnai yra sudėtingi. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010), pateikiami vartotojų pasitenkinimą apibūdinantys aspektai:

- Pasitenkinimas nėra statiškas – laikui bėgant jis kinta. Nauja patirtis ir sąmoningumo lygis pakeičia potencialų pasitenkinimo lygį, kurį reikia pasiekti.
- Pasitenkinimas linkęs būti sudėtinis ir apjungti patirtis prieš, per ir po atskaitos taško.
- Pasitenkinimas kyla socialiniame kontekste, kuris nuolat kinta, gali būti nenuspėjamas arba nesuvokiamas paslaugos vartotojui.
- Gali būti sunku nustatyti pasitenkinimo priežastis, ypač kai matuojami sunkiau apčiuopiami paslaugos aspektai.
- Gali būti lengviau nustatyti nepasitenkinimo priežastis, ypač jei tai išskirtinė būseną.
- Nesuvokus pasitenkinimo priežasčių, kyla pavojus, kad gerą rezultatą galime traktuoti kaip priežastį nieko nekeisti, suvokdami jį kaip viešųjų ryšių priemonę. (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010)

Vartotojų pasitenkinimas paslaugomis yra gana populiarė akademinių diskusijų tema. Tačiau, moksliniuose šaltiniuose vartotojų pasitenkinimo sąvoka traktuojama labai įvairiai. Sąvokos raiška pateikiama (1.1.1. lentelė)

Vartotojų pasitenkinimo sąvoka

Autorius	Turinys
Fečikova, 2004	Pasitenkinimas – tai jausmas, kylantis lyginant gautą paslaugą su lūkesčiais.
Bilgin, 2010	Pirkimo rezultatas, kylantis iš gaunamos vertės bei patirtų vartotojo sąnaudų palyginimo
Grewal, 2010	Dinamiškas rinkos turtas, kurį per laiką formuoja organizacija savo veiksmis.
Appiah-Gyimah, 2011	Skirtumas tarp vartotojo lūkesčių ir įsigytos prekės ar paslaugos suvokiamo rezultato.
Skačkauskienė ir Toropovaitė 2011	Pasitenkinimas apibūdina vartotojo emocinę būseną ir santykių kokybę, glaudus ryšys tarp pasitenkinimo ir paslaugų. Dažniausiai matuojamas pasitenkinimas, kurį jie patiria tenkindami savo lūkesčius ir poreikius.
Gandhi, 2013	Popirkiminė patirtis, grindžiama suvokiamos ir laukiamos kokybės palyginimu.
Mandal, 2013	Vartotojo atsakas ir suvokiamas neatitikimo tarp anketesnių lūkesčių bei faktinio rezultato (po produkto vartojimo).
Diržytė, Patapas 2013	Vartotojų pasitenkinimas paslaugomis gali atspindėti paslaugų kokybę, organizacijos, valdymo efektyvumą, nuo jo gali priklausyti piliečių pasitikėjimas viešuoju sektoriumi.

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak Vilkaitė-Vaitonės, Papšienės, Griekienės (2016) tikėtina, kad vartotojų sąvokų įvairovę galėjo lemti tai, kad jos buvo formuluojamos skirtingais laikotarpiais, pasitenkinimo objektų apibūdinimai formuluoti labai skirtingoms prekėms ir paslaugoms. Svarbu atkreipti dėmesį, kad apibūdinimuose pasitenkinimas pateikiamas tiek kaip paslaugos vartotojo siekis, tiek kaip paslaugos teikėjo veiksmų rezultatas. Jos formuluojamos atsižvelgiant į vartotojų jausmus kylančius iš veiklos rezultatų arba vartotojų pasitenkinimą suvokiant kaip procesą kuriuo siekiama būti priimtiniams vartotojui (Grewal,2010).

Sąvokų analizė parodė, kad vartotojų pasitenkinimas apibrėžia paslaugos vartotojo emocijas ir santykių kokybę. **Nuolat atkreipiamas dėmesys į glaudų ryšį tarp pasitenkinimo ir teikiamų paslaugų kokybės.** Autoriai pabrėžia, kad teikiant paslaugas būtina užtikrinti jų kokybę, nes taip sudaromos sąlygos vartotojų lūkesčių ir poreikių įgyvendinimui. Nuolat atkreipiamas dėmesys, jog pasitenkinimas yra jo gautos vertės rezultatas (Hallowell, 1996). Vartotojas bus patenkintas tik tada jei jo lūkesčiai bus pranokstami.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų teikimo suvokimas vertinamas atskirai nuo vartotojo lūkesčių, paslaugos spraga tarp jų įgalina nustatyti pasitenkinimo lygį. **Jei teikiama viešoji paslauga viršija vartotojų turėtus lūkesčius, vartotojo pasitenkinimas bus didelis, ir atvirkščiai, taigi pasitenkinimas tiesiogiai koreliuoja su teikiamų paslaugų kokybe ir yra pastarosios išraiškos rezultatas.** Akademinėse diskusijose atkreipiamas dėmesys į glaudų ryšį tarp pasitenkinimo ir teikiamų paslaugų kokybės. Pabrėžiama, kad teikiant paslaugas būtina užtikrinti jų kokybę, nes taip sudaromos sąlygos vartotojų lūkesčių ir poreikių įgyvendinimui.

Pasitenkinimo sąvokų įvairovę lėmė skirtingi formulavimo laikotarpiai, apibūdinimai formuluoti labai skirtingoms prekėms ir paslaugoms. Sąvokos formuluojamos atsižvelgiant į vartotojų jausmus

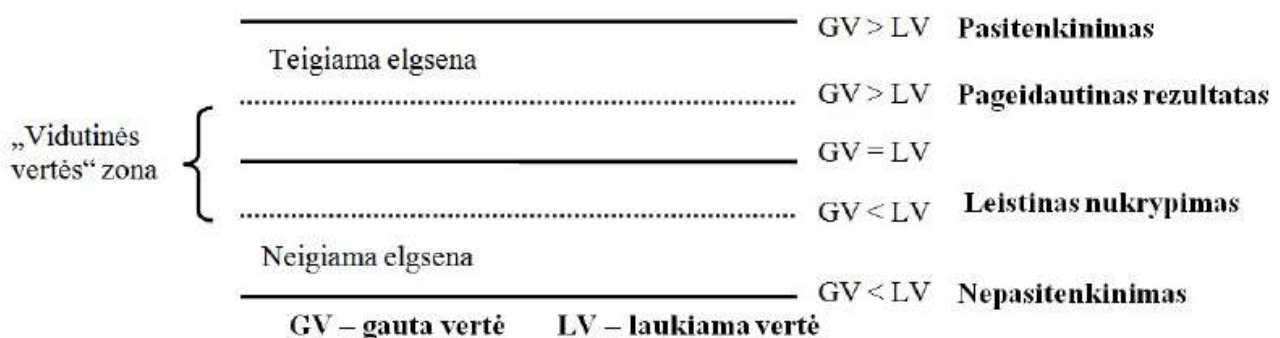
kylančius iš veiklos rezultatų arba vartotojų pasitenkinimą suvokiant kaip procesą kuriuo siekiama būti priimtiniems vartotojui Pasitenkinimas pateikiamas ir kaip paslaugos vartotojo siekis, ir kaip paslaugos teikėjo veiksmų rezultatas.

1.1.2 Vartotojų lūkesčių ir pasitenkinimo teorinės sąsajos

Vartotojų pasitenkinimas siejamas su jų patirtimi gaunant tam tikrą paslaugą ir parodo, kaip gauta paslauga atitinka vartotojų lūkesčius ir reikmes. (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010). Vartotojų poreikių ir lūkesčių žinojimas, tenkinimas sąlygoja paslaugų vartotojų pasitenkinimą bei efektyvesnę paslaugų teikimą. Paslaugos teikėjams būtina susikcentruoti į paslaugos teikimo elementus, lūkesčius. Jei teikiama viešoji paslauga viršija vartotojų turėtus lūkesčius, vartotojo pasitenkinimas bus didelis, ir atvirksčiai.

Lūkesčiai nagrinėjami gana plačiame kontekste. Todėl mokslinėje literatūroje traktuojami skirtingai. Dažniausiai jie traktuojami kaip tai tam tikras numatymas, norma ar troškimas. Lūkesčiai dažniausiai tapatinami su vartotoju ir jo elgsena, kuri pritaikoma konkrečiai situacijai, atsižvelgiant į patirtį ir gaunamą informaciją iš aplinkos. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vartotojai iš anksto suformuoja kokybės ar pasitenkinimo standartus apie būsenų pasikeitimus. Taigi vartotojų lūkesčiai – tai subjektyvus, įsivaizduojamas ateities rezultatas, priklausantis nuo aplinkos veiksnių pokyčių ir vartotojo elgsenos. (Stašys, Malikovas, 2010).

Lūkesčiai daro didelį poveikį vartotojų, elgsenai. Mokslinėse diskusijose bandoma išsiaiškinti ar vartotojų lūkesčiai yra pateisinti prieš paslaugos ar produkto vartojimą. Miller ir kt. (2008) teigia, kad vartotojų lūkesčiai gali būti ignoruojami, nes nauda, kurią paslaugų vartotojai tikisi gauti yra per didelė. Mokslinėje literatūroje nagrinėjamas vartotojų elgsenos ir lūkesčių santykis. Mokslininkai nuolat pabrėžia vartotojų elgsenos po pirkimo svarbą. Teigiama, kad elgsena po paslaugos gavimo parodo ar buvo pateisinti vartotojo lūkesčiai. Vartotojų elgsenos ir lūkesčių priklausomybės ryšys atspindėtas (1.1.2.1. pav.)



1.1.2.1.pav. Vartotojų elgsenos ir lūkesčių priklausomybė

Šaltinis: Stašys, Malikovas, (2010)

Jei teikiama paslauga viršija vartotojo lūkesčius, jaučiamas pasitenkinimas, jei lūkesčiai per dideli, jaučiamas nepasitenkinimas. „Vidutinės vertės“ zonoje, atspindėtos leistino nukrypimo būsenos, kurios nesukelia vartotojo nepasitenkinimo ar abejingumo. Kuo aukštesni pradiniai lūkesčiai, tuo sudėtingiau patenkinti vartotojo poreikius.

Lūkesčiai labiausiai įtakoja pasitenkinimą paslaugomis, o juos nulemia daugybė įvairių veiksnių. (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas,(2010). Taigi itin svarbu suvokti, kaip jie formuojami. Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai pateikia įvairius samprotavimus, kokie veiksniai įtakoja lūkesčius 1.1.2.1. lentelėje. atspindėti dažniausiai aptariami požūriai.

1.1.2.1. lentelė.

Lūkesčius įtakoiantys veiksniai

Pateiktis šaltinis	Veiksniai
Zeithaml ir kt., (1993)	Veiksniai, darantys įtaką pageidaujamos paslaugos lygmeniui, veiksniai, darantys įtaką priimtinos paslaugos lygmeniui, veiksniai, darantys įtaką pageidaujamos ir priimtinos paslaugos lygmenims.
Laroche ir kt., (2005)	Vartotojo pirkimo patirtis praeityje, neformali rekomendacija, formali rekomendacija, paslaugos kaina, komunikacija, vartotojo asmeniniai poreikiai, teikėjo įvaizdis
Bakanauskas, Račkauskatė (2010)	Komunikacija, įgyta patirtis ,informacija „iš lūpų į lūpas“, produktų ar paslaugų savybės.
Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, (2010)	Asmeniniai poreikiai, ankstesnė patirtis, žodinė komunikacija, išsami informacija apie paslaugą, numanoma informacija apie paslaugą.
Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, (2010)	Reikalavimai paslaugoms, institucijos ar įstaigos viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis, vartotojo ankstesnė patirtis, gavus tokias pačias ar panašaus pobūdžio paslaugas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Veiksniai, darantys įtaką pageidaujamos paslaugos lygmeniui – šie veiksniai sustiprina vartotojo jautrumą teikiamai paslaugai ilgu laikotarpiu, turi įtakos normatyviniams lūkesčiams. Normatyvinis lūkestis formuojasi artimoje aplinkoje (šeima, draugai, kaimynai ir pan.) kartu formuojasi įvairūs fizinių, socialinių, psichologinių poreikiai. *Veiksniai, darantys įtaką priimtinos paslaugos lygmeniui* – laikini, trumpalaikiai veiksniai. Šių veiksnių veikiami lūkesčiai nukreipiami į žemesnį standartą.). *Veiksniai, darantys įtaką pageidaujamos ir priimtinos paslaugos lygmenims* – daromas poveikis lūkesčiams per pažadus, informacijos šaltinius: asmeninius ir ekspertų rekomendacijas. Taip pat nemažą įtaką lūkesčiams turi vartotojo patirtis praeityje. Vėlesnėse mokslinėse diskusijose pastebima kad, Zeithaml ir kt. (1993) modelyje egzistuoja keli esminiai trūkumai. Modelis per sudėtingas, kad būtų praktiškai pritaikomi visi jo kintamieji. Modelyje nėra ekonominių lūkesčių aspekto. Vartotojai nesivadovauja vien poreikiais, praeities patirtimi ar „trečiųjų asmenų“ nuomone. Priimdamas sprendimus, vartotojas dažnai atsižvelgia į ekonominę situaciją

Laroche (2005), apjungia paslaugos kokybės bei vartotojų elgsenos nagrinėjimo ypatybes. Lūkesčius formuojančius veiksnius skaido į išorinius (tretieji asmenys, žodinė komunikacija, pažadai) ir vidinius (atmintis, patirtis, pasitenkinimas) informacijos šaltinius, todėl lūkesčiai vertinami ne kaip

viena bendra visuma, tačiau kaip funkcinės ir techninės kokybės sudedamosios dalys, kurios pateikiamos skirtingais standartais (normatyviniu ir tikimybinu), (Stašys, Malikovas, 2010). Laroche (2005), teigimu lūkesčiai priklauso nuo vartojimo patirties, informacijos, ateities sprendimų pirkti. Lūkesčių valdymas susijęs su pagrindinėmis produkto charakteristikomis.

Bakanauskas, Račkauskaitė (2010), akcentuoja, kad lūkesčiai formuojasi tuomet kai atsiranda vartotojo norai. Šie grindžiami žinojimu, lojalumu arba veikiant emocijoms. Taigi, lūkesčių formavimo procesas glaudžiai siejasi su asmens suvokimu, t.y. kokią įtaką darys suvokta informacija bei kokią naudą gaus asmuo įgijęs prekę/paslaugą (Borsook, Becerra, 2005).

Apibūdinant metodikose pateiktus veiksnius verta pažymėti, kad paslaugos vartotojai turi tam tikrų poreikių, kuriuos, kaip jie tikisi, bus patenkinti. Poreikis, paprastai, keičiasi priklausomai nuo paslaugų. Norint teikti tinkamą paslaugą, būtina aiškiai žinoti poreikius. Dažniausiai vartotojai yra įgavę paslaugų gavimo patirties, kuri greičiausiai įtakos jų lūkesčius. Patirtis dažniausiai įtakoja vartotojų patirtį apie analizuojamą paslaugą. Viešųjų paslaugų gavimo lūkesčius įtakos analogiškos privačios paslaugos. Lūkesčius dažnai veikia informacija iš kitų šaltinių, o ne iš paslaugų teikėjo. Tokia informacija gaunama iš šeimos narių, draugų, kolegų, taip pat masinių informacijos priemonių, audito ar panašių įstaigų. Didelę reikšmę lūkesčių formavimui turi išsami informacija pateikta lankstinukuose ar kitokioje reklamoje, fizinė statinių būklė (atnaujinti pastatai gali sąlygoti vartotojo lūkesčius, kad paslaugos bus aukštesnės kokybės).

Apibendrinant galima teigti, kad lūkesčiai glaudžiai susieti su vartotojo elgsena. Jei teikiama paslauga viršija vartotojo lūkesčius, jaučiamas pasitenkinimas, jei lūkesčiai per dideli, jaučiamas nepasitenkinimas. Vartotojų lūkesčiai formuojasi veikiant išoriniams (kitų asmenų, informacijos šaltinių, ekonominių svertų ir pan.) ir vidiniams (vartotojo turimos patirties, pasitenkinimo, asmeninio kokybės supratimo) veiksniams. Išvardinti veiksniai tiesiogiai įtakoja lūkesčius ir galimas jų variacijas. Vartotojų lūkesčiai yra integrali paslaugos kokybės dalis. Paslaugos teikėjams privalu juos tinkamai valdyti paslaugos teikimo procesuose, o tai reiškia įtakoti vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

1.1.3 Viešųjų paslaugų sąvoka ir klasifikacija

Analizuojant daugiafunkcinių centrų vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis būtina išsiaiškinti viešosios paslaugos apibrėžties sampratą. Viešųjų paslaugų apibrėžčių sklaida yra gana sudėtingas procesas. Šių paslaugų apibūdinimui išskiriamos skirtingos savybės. Šių paslaugų, kaip reiškinio, nagrinėjamos sistemos grindžiamos ideologinėmis, viešosios teisės doktrinų, akademinėmis bei politinėmis nuostatomis. Svarbu tai, kad šie sampratų kontekstai daro įtaką praktiniams paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo modeliams (Civinskas, Laurušonytė, 2012).

Europos bendrijų komisijos komunikate Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui (KOM 2007, 725 galutinis) teigiama, kad viešosios paslaugos apima daugybę veiklos sričių: energetiką, telekomunikacijas, transportą, radijo ir televizijos paslaugas, pašto, švietimo, vandens tiekimo, atliekų tvarkymo, sveikatos ir socialinių paslaugas. Išvardintos paslaugos neatsiejamos nuo kasdienio piliečių gyvenimo bei įmonių veiklos. Šios paslaugos itin svarbios vystant Europos Sąjungos socialinę, ekonominę ir teritorinę sanglaudą,

didinant užimtumą, socialinę įtrauktį. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ar juridiniai asmenys (LR vietos savivaldos įstatymas. Žin. 1994-07-20).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad esminė valdžios funkcija – visuomenės poreikių tenkinimas. Viena iš pagrindinių, šios funkcijos įgyvendinimo sąlygų – viešųjų paslaugų teikimo sistema. Taigi, labai svarbu suvokti kokia yra viešųjų paslaugų koncepcija bei apibrėžties problematika. Viešųjų paslaugų apibrėžties kaita pateikiama (1.1.3.1 lentelėje)

1.1.3.1 lentelė.

Viešųjų paslaugų apibrėžtys

Mokslininkas	Teiginio turinys
Jordan., (2005)	Sąveika tarp dviejų ar daugiau žmonių, kurios metu įvyksta tam tikras pasikeitimas. Viešosios paslaugos yra savanoriškos, komercinės, teikiamos valstybinių institucijų, individualios, kolektyvinės
Gebasi, Warner, (2007)	Valdžios rūpinimasis viešųjų gėrybių teikimu.
Wale, Scott, (2009)	Piliečių ryšys su valstybe. Priartina valstybę prie piliečių, padaro matomą kasdienių sąveikų metu.
Spicker, (2009)	Paslaugos teikiamos dėl viešosios politikos priežasčių, politikos formuotojais pripažįstant visus tokių paslaugų teikimu suinteresuotus asmenis.
Langvinienė, Vengrienė, (2008)	Paslaugos kurios yra teikiamos ne siekiant pelno, o norint patenkinti visuomenės poreikį.
Stasiukynas, (2010)	Paslauga pasižyminti neribotu skaičiumi vartotojų (šeima, valstybė, institucija, socialinė grupė).
Brazienė, Merkys, (2015)	Paslaugos teikiamos siekiant patenkinti viešąjį interesą – suteikti viešuosius gėrius, vertinguosius gėrius.
Urvikis, (2016)	Paslaugos pasižyminčios grynųjų viešųjų gėrybių savybėmis.

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant sampratos apibrėžtis galima teigti, kad šios nėra vientisos. Jordan (2005), formuluodamas apibrėžtį, viešąsias paslaugas skirsto į rūšis. Mokslininkas pažymi, kad kiekviena rūšis gali tapti kitos pakaitalu. Literatūroje teigiama, jog viešosios paslaugos negali būti atribotos nuo komercinių paslaugų. Valstybės įsikišimas būtinas, nes rinkos yra netobulos tačiau, teikiant viešąsias gėrybes galimi privačių interesų pažeidimai.

Viešųjų gėrybių sąvoka pastebima daugelio autorių pateiktose apibrėžtyse. Pareigienė, Kuliešis (2013), viešąsias gėrybes įvardina kaip gėrybes kurios pasižymi tuo, kad atsiradus daugiau jų vartotojų gėrybės vertė nesumažėja, o vartojimas negali būti apribojamas. Jei viešoji gėrybė jau teikiama, ji tampa lengvai prieinama visiems visuomenės nariams (Pareigienė, Kuliešis, 2013). Svarbu pažymėti, kad praktikoje viešosios paslaugos gali būti teikiamos ir individualiai užsakomos. Tai reiškia, kad viešųjų paslaugų gavimo galimas konkuravimas.

Viešosios vėtrės, visuomenės gerovės sampratos yra painios ir diskutuotinos todėl, iki šiol nėra sutarta dėl vieningo viešųjų paslaugų klasifikavimo ,tai ir nėra visuotinai pripažinto viešųjų paslaugų apibrėžimo (Urvikis, 2016).

Analizuojant akademines diskusijas galima pastebėti, kad nemažai mokslininkų, viešųjų paslaugų sąvoką formuluoja remdamiesi šių paslaugų savybėmis. Nagrinėjamų svarbiausių savybių raiška pateikiama 1.1.3.2. lentelėje

1.1.3.2.lentelė.

Viešųjų paslaugų savybės

Pateiktis šaltinis	Viešosios paslaugos savybės
Zeithamlas, Parasuramanas, Berry 1985	Neapčiuopiamumas, neatskiriamumas, heterogeniškumas, nekaupiamumas
Bagdonienė, Hopenienė 2009	Neapčiuopiamumas, heterogeniškumas, nepatvarumas, vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese, vienaikiškumas, nuosavybės nekeičiamumas
Webster, 2006	Tai tokie paslaugų tipai, kurių rinkos sistema neteikia ir kad už šias paslaugas moka vyriausybė
Stasiukynas, cit. pgl. Tereščenko, 2010	Užtikrina visuotinai svarbios veiklos kryptingumą, paslaugomis besinaudojančių subjektų skaičius yra neribotas, paslaugas teikia arba valstybinės, arba vietos savivaldos institucijos, kiti subjektai.
LR Vidaus reikalų ministerija, 2010.	Teikimą reguliuoja valstybės ar savivaldybės valdžios institucijos, gali būti teikiamos tiesiogiai valstybės ar savivaldybės, būdingos naudą visai visuomenei ar teritorinei bendruomenei duodančių – viešąjį interesą tenkinančių – paslaugų charakteristikos
Badulescu, Bucur, 2012	Patenkinti socialinius poreikius, egzistuoja nuolatinis įstatymiškai įtvirtintas santykis su viešuoju administravimu, tenkina žmonių grupės ar visos visuomenės interesus, valdymas pagal viešosios teisės principus, teikimas pradedamas ir sustabdomas administraciniu sprendimu, teikimą užtikrina valstybinės institucijos,

Šaltinis: Webster, F. (2006). Informacinės visuomenės teorijos. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.

Kalbant apie **neapčiuopiamumą**, mokslininkai pastebi, kad teikiamų viešųjų paslaugų neapčiuopiamumo laipsnis skiriasi. Yra paslaugų kurios susietos su tam tikrais materialiais aspektais. Šių paslaugų teikimui reikalingos priemonės arba įrankiai. Neapčiuopiamumas apsunkina kontrolę, kainų nustatymo mechanizmus. Autoriai pabrėžia, kad dėl šio aspekto sunku įvertinti paslaugų kokybę, vertinimas gal būti labai subjektyvus. **Neatskiriamumas** - viešosios paslaugos teikimas ir vartojimas vienu metu. Tai reiškia, kad paslaugos vartotojas dalyvauja paslaugos teikime. Teikėjo ir vartotojo sąveika itin svarbi, ji lemia paslaugos turinį, kokybę, suvokimą. **Heterogeniškumas** - esant skirtingoms teikėjo ir vartotojo sąveikoms, dažniausiai neįmanoma sukurti dviejų visiškai vienodų paslaugų. Šiam aspektui didelę reikšmę turi paslaugų teikėjų kompetencija, viešosios paslaugos teikimo aplinkybės. Paslaugų nepavyksta sukaupti, tokią viešųjų paslaugų savybę mokslininkai vadina **nekaupiamumu** Paslaugos vartojamos iš karto. Šis aspektas nesukelia problemų esant subalansuotai pasiūlai bei paklausai, tačiau jei paklausa išauga, iškyla problemų ją patenkinant.

Bagdonienė, Hopenienė (2009), šiek tiek išplėtė prieš tai pateiktą savybių spektrą. Autorės teigia, kad pateiktos savybės taikytinos tiek privačioms, tiek viešosioms paslaugoms. Esminis šių paslaugų skirtumas - nevienodi teikimo tikslai. Privačios paslaugos tenkina individualius ar nedidelių grupių poreikius, o viešosios teikiamos užtikrinant svarbiausius asmenų ir visuomenės poreikius.

Šalia bendrųjų paslaugoms būdingų savybių, viešosioms paslaugoms priskiriamos ir specifinės savybės. Šios savybės atsispindi Stasiukyno, (2010), . Badulescu ir Bucur (2012), pateiktyse, o taip

pat LR Vidaus reikalų ministerijos atliktoje studijoje „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“ (2010). Taigi, mokslininkai įvardina viešųjų paslaugų požymius kurie aiškiai atskiria privačias ir viešąsias paslaugas. Čia verta pridurti, kad viešąsias paslaugas dar galima vadinti nekomercinėmis. Privatus sektorius, panašiai kaip ir viešasis, gali teikti paslaugas, tačiau tos paslaugos bus teikiamos tik tuomet, jei tai bus pelninga verslo požiūriu“ (Patapas, 2010.).

Gilinantį į Europos Sąjungos viešųjų paslaugų teikimo ir reguliavimo aspektus verta pažymėti, kad ES narės pačios apibrėžia viešųjų paslaugų teikimo sritis. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (EESRK) suformulavo paslaugų grupes, kurios rekomenduojamos priskirti viešosioms paslaugoms. Čia įvardinamos sveikatos ir socialinės apsaugos, privalomo švietimo, kultūros, vandens paskirstymo bei nuotekų šalinimo bei transporto paslaugos (Stasiukynas, 2010). Nagrinėjant viešųjų paslaugų sampratą verta atkreipti dėmesį, kad tarptautiniuose dokumentuose vartojama *bendrojo intereso paslaugų* (service of general interest) sąvoka. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme teigiama, kad viešoji paslauga – pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda (LR viešojo administravimo įstatymas. Suvestinė redakcija 2018-07-16).

Dar viena svarbi viešųjų paslaugų apibūdinimo tema – *paslaugų klasifikavimas*. Moksliniuose šaltiniuose viešosios paslaugos yra klasifikuojamos skirtingai. Vieningos viešųjų paslaugų klasifikacijos nėra. Pasak Guščinskienės, Čiburienės (2008), viešosios paslaugos skirstomos į:

- grynąsias viešąsias paslaugas sudaro paslaugos, kurias teikia šalies nacionalinis saugumas, karinės pajėgos ir pan.,
- ribotas viešąsias paslaugas – priskiriamas švietimas, tame tarpe ir aukštasis mokslas, policija, teismų sistema ir t.t.

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) paslaugas siūloma klasifikuoti dviem būdais:

- Remiantis požiūriu „iš viršaus į apačią“, kai klasifikuojama pagal institucinius ryšius, institucijų funkcijas ir teikiamas paslaugas;
- Remiantis požiūriu „iš apačios į viršų“, kai paslaugos klasifikuojamos pagal jų pobūdį ir tam tikras sritis, nepaisant, kad jos gali būti teikiamos skirtingose institucijose.

Europos Sąjungos šalyse, viešosios paslaugos gali būti skirstomos į tipus (Studija: Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010):

- Paslaugos, turinčios grynąjų viešųjų gėrybių ypatumus, kurioms gali būti taikomas tiesioginis savivaldybės įstaigos paslaugos teikimas;
- Paslaugos, turinčios natūralių monopolijų charakteristikas, kurioms gali būti taikomas savivaldybės kontroliuojamos įmonės paslaugos teikimas;
- Paslaugos, turinčios mišrias gėrybių charakteristikas, kurios gali būti teikiamos, taikant savivaldybių reguliuojamos viešųjų paslaugų konkurencinės rinkos principus.

Tiriant vartotojų pasitenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis rekomenduojama vadovautis vartotojo požiūriu. *Svarbiausia pačios paslaugos, o ne jų teikimo hierarchinė priklausomybė institucijoms ar įstaigoms* taigi, tyrimui tikslingiausia naudoti paslaugų klasifikavimą „iš apačios į

viršų“. Paslaugų klasifikacija pateikiama 1.1.3.3. lentelėje suformuluota remiantis LR administravimo įstatymu ir užsienio šalių patirtimi.

1.1.3.3. lentelė.

Viešųjų paslaugų klasifikacija

Paslaugų blokai	Charakteristika
Įdarbinimo	darbo biržos teikiamos paslaugos (darbo paieška, konsultavimas, profesinis orientavimas, perkvalifikavimo kursai, darbo rinkos mokymo centrų paslaugos ir pan.).
Komunalinės ūkio ir aplinkos tvarkymo	– atliekų tvarkymo, vandens, dujų, elektros, šilumos teikimo ir nuotekų valymo, būsto ir pastatų ūkio administravimas, viešosios aplinkos tvarkymo ir priežiūros paslaugos (švara viešosiose vietose, apšvietimas, vaikų žaidimo aikštelės, gyvūnų vedžiojimo aikštelės ir kt.).
Kultūros ir sporto	kultūros įstaigų ir sporto organizacijų teikiamos paslaugos, kultūros ir sporto renginiai bei infrastruktūra, skirta gyventojų kultūriniais ir sporto poreikiams patenkinti (muziejai, bibliotekos, teatrai, parkai, sporto aikštynai, renginiams skirtos vietos).
Mokesčių administravimas	pajamų deklaravimo, mokesčių deklaracijų tvarkymo, konsultavimo mokesčių klausimais paslaugas.
Paslaugos verslui	licencijų ir leidimų išdavimas verslo subjektams, paramos suteikimas, paslaugos susijusios su smulkiojo ir vidutinio verslo skatinimu ir plėtra, mokymai ir konsultacijos smulkiojo ir vidutinio verslo atstovams.
Priešgaisrinė apsauga ir gelbėjimas	paslaugos, skirtos visuomenės, materialiojo turto ir aplinkos apsaugai ekstremalių situacijų atvejais (gaisrų gesinimas ir žmonių gelbėjimas, nukentėjusių asmenų išlaisvinimas iš sudaužytų automobilių autoavarijos metu, skęstančių žmonių gelbėjimas ir nuskendusiu žmonių paieška, pagalba gyventojams nelaimėse buityje, evakuacijos ir ekstremalių situacijų ir pan.).
Susijusios su nekilnojamojo turto tvarkymu	nuosavybės registravimas, kadastrinių matavimų, nekilnojamo turto vertinimo paslaugos, leidimų, skirtų statybai, pastatų atnaujinimui, išdavimas.
Socialinės	paslaugos, kurios suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime; ši paslaugų grupė taip pat apima socialines išmokas ir kompensacijas, socialinį draudimą, lengvatas.
Susiekimo ir ryšių	viešojo transporto paslaugos, automobilių parkavimo ir pašto teikiamos paslaugos.
Sveikatos apsaugos	valstybės sveikatos priežiūros įstaigų teikiamos paslaugos (greitosios pagalbos, pirminės sveikatos priežiūros, gydymo ir sveikatinimo įstaigų, reabilitacijos centrų ir pan. teikiamos paslaugos).
Švietimo	formalaus (pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo, profesinio mokymo, aukštesniųjų ir aukštojo mokslo studijų) ir neformalaus švietimo (ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo ir kito neformalaus vaikų bei suaugusiųjų švietimo) įstaigų teikiamos paslaugos, taip pat informacinė, psichologinė, socialinė pedagoginė, specialioji pedagoginė ir specialioji pagalba bei sveikatos priežiūra mokykloje, informacinė, konsultacinė, kvalifikacijos tobulinimo bei kita pagalba mokytojui.
Teisėsaugos institucijų ir įstaigų	teisėsaugos institucijų ir įstaigų (policijos, teismų, prokuratūros ir kt.) teikiamos paslaugos.
Teisinės	pirminės ir antrinės teisinės pagalbos paslaugos, notarų, antstolių paslaugos.
Turizmo informacijos	turizmo informacijos centrų teikiamos paslaugos (turizmo informacijos sklaida ir konsultacijos, turizmo informacinių leidinių sklaida, informacinių stendų priežiūra ir pan.).

Kitos paslaugos	į šią paslaugų grupę patenka paslaugos, nepriskirtinos jokiai kitai pirmiau išvardytai grupei (civilinės būklės aktų registravimo, asmens dokumentų išdavimo paslaugos, pažymų ir išrašų išdavimas; skundų ir prašymų nagrinėjimas).
-----------------	--

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

Apibendrinant galima teigti kad, viešoji paslauga yra procesas, kuriam būdingas neapčiuopiamumas, neatskiriamumas, heterogeniškumas, nekaupiamumas. Didelė viešųjų paslaugų įvairovė, požiūrių gausa lėmė jog, vieninga viešosios paslaugos samprata neegzistuoja. Akademinių diskusijų bei dokumentų analizė parodė, kad viešosios paslaugos užtikrina visuomenės narių poreikius, gyvenimo kokybę bei gerovę.

LR įstatymuose nėra vieningos viešųjų paslaugų klasifikavimo pateikties. Kaip jau buvo minėta ir akademinėse diskusijose mokslininkai kol kas nesuformulavo vieningos viešųjų paslaugų sąvokos, todėl ir pastarųjų paslaugų klasifikacija yra labai skirtinga. Svarbiausia pačios paslaugos, o ne jų teikimo hierarchinė priklausomybė institucijoms ar įstaigoms taigi, tyrimui tikslingiausia naudoti paslaugų klasifikavimą „iš apačios į viršų“ Renkantis viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) pateiktą klasifikaciją, kaip pagrindinę daugiafunkcinių centrų vartotojų pasitenkinimo tyrimui, galima teigti, kad bus nagrinėjamos švietimo paslaugos, kultūros ir sporto paslaugos, socialinės paslaugos.

1.1.4 Viešajam sektoriui aktualūs kokybės matavimo modeliai

Detaliau analizuojant viešųjų paslaugų ir vartotojų pasitenkinimo tyrimo teorinius aspektus pastebėta, kad nemažai dėmesio skiriama paslaugos kokybės stebėjimui, vertinimui bei gerinimui.

A. Wolf, (2000) teigia, kad vartotojai bus labiau patenkinti jei juos aptarnaujanti įstaiga sieks gauti ir naudoti iš paslaugos gavėjų apie teikiamos paslaugos kokybę. Viešųjų paslaugų kokybę vertinama vidinio efektyvumo, išorinio veiksmingumo kriterijais (Wolf, 2000). Pažymėtina, kad kokybė reiškia skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms. Siekiant viešųjų paslaugų kokybės gerinimo, pirmiausia vertėtų išsiaiškinti, ką ji reiškia organizacijai ir kaip ją supranta ir paslaugos gavėjas. Autorius akcentuoja, jog būtinas bendras požiūris, kitaip pastangos gerinti kokybę bus beprasmės. Folz, (2004) išskiria dvi kokybės rūšis: *įėjimo* (angl. input), kuri sietina išteklių paskirstymu sprendimų priėmimui ir techninėmis galimybėmis ir *išėjimo* (angl. output), susijusia su paslaugos patirtimi, kaip paslaugų gavėjai vertina paslaugos kokybę, t. y. patikimu, patogumu, saugumu. Kai kurie autoriai, (U. Lehtinen ir J. R. Lehtinen, 1992; Ghobadian A., Speller S., Jones M., 1994) siūlo išskirti kokybės dimensijas: *fizinė kokybė* (pastatai, priemonės), *organizacijos kokybė* (įvaizdis ir profilis), *sąveikos kokybė*. *Paslaugų kokybės valdymas yra apibrėžiamas kaip procesas minimizuojant atotrūkį tarp paslaugos teikimo ir vartotojų lūkesčių* (Armstrong, Baron, 1998).

Taigi, kokybė matuojama tiesiogiai ir netiesiogiai. Matavimui gali būti naudojami nustatyti standartai ar klientų vertinimai. Tiesioginis vertinimas vyksta kai taikomi sutarti arba viešai skelbti kriterijai. Taikomas vertinant išoriškai, įstaigų reitingavime, kaip kriterijų dalis organizacijų atestacijoje. Pažymėtina, kad toks vertinimas taikomas ir vidiniame kokybės stebėjime. Kur kas sudėtingesnis yra netiesioginis kokybės vertinimas. Paslaugų kokybė dažnai yra suvokiama subjektyviai, todėl negali

atspindėti realios viešųjų paslaugų sistemos būklės, o visuomenės nepasitenkinimą ir pasitikėjimo valdžios įstaigomis pokyčius skatina ne tik paslaugų turinys, bet ir paslaugų gavėjų kaip piliečių nuostatos bei patyrimas paslaugos teikimo proceso metu (Urvikis, 2014).

Mokslinės diskusijose dominuoja nuomonė, jog norint valdyti paslaugų kokybę, būtina taikyti kokybės vadybos modelius, kurie įgalintų nuosekliai sekti, stebėti, vertinti bei gerinti paslaugos kokybę, o kartu ir vartotojų pasitenkinimą paslaugomis ar produktais. Verta pažymėti, kad kokybės modelio pasirinkimas priklauso nuo teikiamos paslaugos prigimties bei tikslo.

Paslaugas teikianti organizacija, privalo rinktis tokį modelį, kurio rezultatai parodytų vartotojų poreikių atitikimą, veikimo procesą ir nuoseklią paslaugų teikimo sistemą. (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009). Teiginio autorės vertinimo modelius klasifikuoja:

- paslaugos gavėjo kokybės suvokimo modelius;
- paslaugos teikimo proceso modelius;
- paslaugų teikimo sistemos modelius.

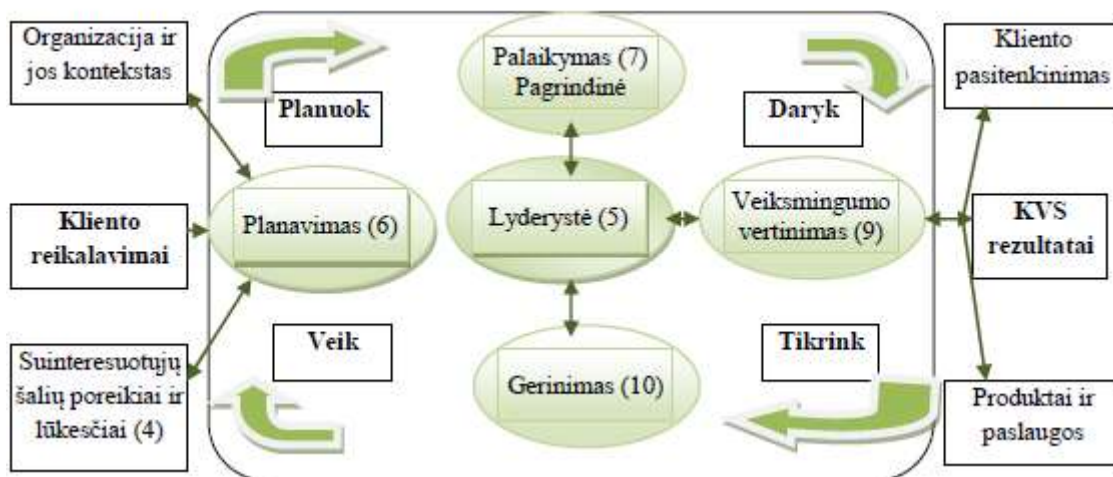
ISO 9001 yra tarptautiniu mastu pripažintas standartas kokybės vadybos sistemos (kartais naudojamas trumpinys tiesiog KVS) įgyvendinimui. ISO 9001 pagrindinis dėmesys skiriamas vartotojui ar klientui, tai gali sąlygoti maksimalų jų pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis ar prekėmis. Pirmoji ISO 9000 kokybės standartų serija buvo išleista 1987 metais. Standartus išleido Tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. International Organization for Standardization; ISO). Ši organizacija išleido daugiau kaip 17500 tarptautinių standartų, kurie taikomi įvairioms veikloms.

ISO 9000 serijos standartai sulaukė nemažai kritikos. D. Levine ir M. Toffel. (2010, 981) teigimu šie standartai reikalauja formalizuoti procesus, dokumentuoti organizacijos struktūros ir procesų pokyčius sudaro daug papildomos dokumentacijos. Išvardinti aspektai stabdo organizacijos darbuotojų gilinimosi į aktualias problemas. Janušonis ir Daukantaitė (2014, 143) pažymi, jog ISO standartų didžiausias trūkumas - šių sistemų sąlygota biurokratija, didelė dokumentacija, nuolatiniai išoriniai tikrinimai.

Lietuvos standartizacijos departamento pateiktame dokumentų rinkinyje (2007) teigiama, kad ISO 9000 serijos kokybės vadybos sistemą sudaro aštuoni kokybės vadybos aspektai:

- Orientavimasis į klientus,
- Lyderystė,
- darbuotojų įtraukimas,
- procesinis požiūris,
- sisteminis požiūris,
- nuolatinis procesų gerinimas,
- sprendimų priėmimas, remiantis faktais,
- naudingi santykiai su tiekėju.

2016 m. rugsėjo 23 d. buvo paskelbtas patobulintas ISO 9001:2015 standartas (Kokybės vadybos sistemos ISO 9001:2015, 2016). Naujasis standartas supaprastintas. Mokslininkų teigimu tai galėtų sąlygoti nuolatinį ir sistemingą veiklos tobulinimą. ISO 9001:2015 standartas vadovaujasi septyniais pagrindiniais principais: orientacija į klientą, lyderystė, personalo įtraukimas, požiūris į veiklos procesą, nuolatinis tobulėjimas, sprendimų, pagrįstų faktais, priėmimu, abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais (Marivoet, 2015).



1.1.4.1. pav. ISO 9001:2015 Kokybės vadybos sistemos ISO 9001:2015

Šaltinis: Popovič, (2020), cituojant Kokybės vadybos sistemos standartas ISO 9001:2015. (2016).

Pateiktame standarte atspindimas organizacijos kontekstas, lūkesčiai bei poreikiai, išplėsti reikalavimai procesinio požiūrio pritaikymui, rizika pagrįsta tiekėjų ir jų teikiamų paslaugų kontrolė, išoriniai ir vidiniai veiksniai, planavimas, lyderystė, inovacijų skatinimas ir kt. Šiame standarte mažiau dokumentacijos, didesnis vadovybės dalyvavimas. Skirtingai nei ankstesnėse modelio versijose, ISO 9001:2015 versijai yra supaprastinti reikalavimai dokumentacijai. ISO 9000 standartai yra pagrindinis atspirties taškas diegiant kokybės valdymo sistemą.).

Bendro vertinimo modelis, (angl. CAF – Common Assessment Framework). Tai dar vienas plačiai viešojo sektoriaus organizacijose naudojamas kokybės valdymo modelis. BVM yra paremtas veiklos tobulinimu taikant savianalizę. Įsivertinimas yra vadybinės veiklos procesas, suteikiantis atskaitos tašką inicijuojamiems teigiamiems kokybės pokyčiams viešojo sektoriaus institucijoje ir prisidedantis prie kokybės kultūros joje formavimo (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Įsivertinimas siejamas su organizacijoje stebimų sąlygų, pokyčių, siekių ir jų rezultatų analize, vertinimu bei koregavimo numatymu, (1.1.4.2. pav.).



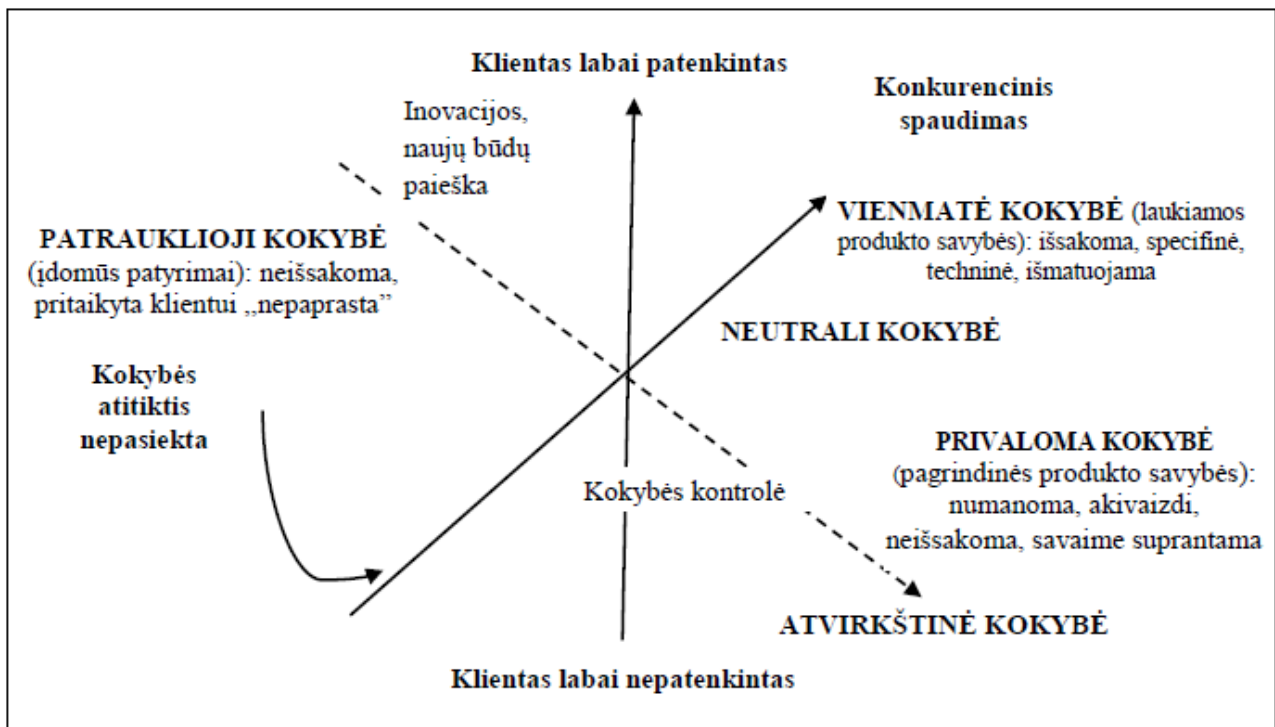
1.1.4.2. pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra

Šaltinis: Bendrasis vertinimo modelis, (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

Bendrojo vertinimo modelio pagrindas – devyni kriterijai, kuriais remiantis vertinami organizacijos veiklos rezultatai. Literatūroje pateikiami BVM kriterijai: strategija ir planavimas, lyderystė, žmogiškųjų išteklių vadyba, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba. Pagrindinės veiklos rezultatai, į klientą orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai leidžia vertinti įmonės ar organizacijos veiklos rezultatus.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad BVM gana universalus. Modelis gali apimti įvairias viešojo sektoriaus veiklos sritis. Būtent šiuo aspektu gali pasireikšti įrankio pagrindinis trūkumas – sistemos specifika dažnai yra nepritaikoma konkrečios organizacijos problemoms spręsti. Procedūros privalo būti įtraukiamos į platesnį kokybės valdymo projektą. Kitaip modelis gali tapti tik nenaudinga dokumentacija. Wiśniewska M. ir Szczepańska K. A (2013) siūlo, viešosioms institucijoms įsipareigoti taikyti nuolatinį monitoringą po BVM įsdiegimo. Monitoringas galėtų užtikrinti modelio įgyvendinimo organizacijoje tęstinumą, turėtų teigiamos įtakos ir pakartotinai atliekamiems savęs įsivertinimams.

N. Kano kokybės modelis. Tai vis plačiau pasaulyje taikomas modelis. Pažymėtina, kad Lietuvoje dar yra beveik netaikomas. N. Kano modelis esmė - įvairių kokybės rodiklių įtaką vartotojo kokybės suvokimui, suvokta kokybė skirstoma į kategorijas: patrauklią, vienmatę, privalomą, neutralią ir atvirkštinę kokybę (Högström, 2011). N. Kano modelis pateikiamas 1.1.4.3. paveikslėlyje.



1.1.4.3. pav. N. Kano patraukliosios kokybės modelis

Šaltinis: Löfgren, Witell (2007), Högström, (2011), Varanauskaitė, Adomaitienė, (2015)

Kokybės savybių suformulavimas taikant Kano modelį leidžia suvokti reikalavimus produktui ar paslaugai. Nustatomi paslaugos ar produkto kriterijai, darantys įtaką klientų pasitenkinimui. Tai sudaro sąlygas tobulinti produktą ar paslaugą, konkrečių kokybės kategorijų investicijų įvertinimui, teisingų techninių sprendimų priėmimui. Pateiktame modelyje patraukliosios kokybės savybės pateikiamos kaip nelauktos, bet sukeliančios vartotojo pasitenkinimą. Jeigu šios savybės neegzistuoja, klientas nejaučia nepasitenkinimo (Gregory, Parsa, 2013). Išpildytos arba neišpildytos vienmatės kokybės savybės lemia vartotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą. Šios savybės apibūdinamos kaip pagrindinė kokybės kategorija, kurioje organizacijos konkuruoja tarpusavyje. Klientai tikisi privalomųjų kokybės savybių, laiko jas pagrindinėmis, bet apie tai nepasako atvirai. Klientai mano, kad organizacija supranta šių rodiklių svarbą (Högström, 2011). Jeigu nepildomos privalomos kokybės savybės vartotojai jaučia nepasitenkinimą. Neutrali kokybė nelemia nei kliento pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo, esant atvirkštinei kokybei, dažniausiai sulaukiama nepasitenkinimo.

N. Kano metodą reiktų skirstyti į keturis etapus: *klientų lūkesčių nustatymą, klausimyno sudarymą, apklausos atlikimą, rezultatų įvertinimą bei analizę*. Kadangi ne visos paslaugos savybės daro vienodą įtaką kliento lojalumui, tai žinant, kokias kokybės kategorijas priskiriama paslaugos savybė, tikėtinas lengvesnis ir teisingesnis sprendimas paslaugos kūrimo ir tobulinimo etapuose (Varanauskaitė ir Adomaitė, 2015). Kol kas N. Kano kokybės modelis daugiausia yra taikomas privačiame sektoriuje (Gregory, Parsa, 2013).

Lean sistema – vienas naujausių modelių kokybės vadyboje. Taikomas privačiame sektoriuje bei sparčiai populiarėja viešojo sektoriaus institucijose, tobulinantis paslaugų kokybę bei didėjančius paslaugų kokybės reikalavimus (Radnor, Johnston, 2013). J. Moraros ir kt. (2016) teigia, kad Lean sistema – tai valdymo filosofija. Ši sistema diegiama remiantis lankstumu, nuolatiniu tobulėjimu, paslaugų teikimu bei produktų gamyba minimaliomis sąnaudomis. Sistemos pagrindinis principas – paslaugas ar produktus teikti greičiau, mažesnėmis sąnaudomis. R. Čiarnienė (2017) teigia, kad esminė Lean idėja – visą organizacijos veiklą koncentruoti į vertę vartotojui, o jai realizuoti būtinas: vertės vartotojui identifikavimas, vertės srautas, srautas be eikvojimų, reagavimas į vartotojo poreikį, nuolatinis tobulėjimas. Asnanas (2015), Carvalho (2012), prie jau išvardintų aspektų, dar prideda vertės kūrimo grandinės principą; Rother, (2010), Serafinas, Ruželė, (2014), pateikia dar vieną principų bloką: vertės identifikavimas ir švaistymų kuriant vertę eliminavimas, visuotinis įtraukimas ir komandinis darbas, gamybos srauto valdymas pagal „kaip tik laiku“ principą, kokybės inkorporavimas, nuolatinis tobulinimas. (Serafinas, Ruželė, 2014)

Dažniausiai Lean buvo pateikiamas kaip gamybos metodų rinkinys arba gamybos valdymo, metodai (Pettersen, 2009). Šiuo metu Lean identifikuojamas ne tik kaip gamybos efektyvumo didinimo metodų rinkinys, bet ir kaip organizacinės kultūros bei veiklos vykdymo inovacijų iniciavimo šaltinis (Pepper et al., 2009), kaip vadybos sistema, kuri tampa vis populiareesnė ir viešajame sektoriuje. Mokslininkai įvardino dažniausiai naudojamus Lean metodus: 5S, SMED, Kaizen Teian, TPM, VSM, Kanban, Gemba Walk ir kt. (Wilson 2010, Serafinas ir Ruželė 2014).

Mokslinėse diskusijose pažymima, kad Lean diegimas priklauso nuo daugelio veiksnių:

- **Parengties veiksniai:** lyderystė, organizacijos kultūra, komunikacija, mokymai, rezultatų matavimai, darbuotojų skatinimo sistema (Serafinas ir Ruželė 2014).
- **Sėkmės veiksniai** Remiantis Losonci et al., (2011), sėkmė gali būti vertinama ne tik matuojant finansinius rodiklius, bet ir darbuotojų nuomonę. Svarbu žinoti ką jie suvokia, galvoja, jaučia dėl Lean sistemos inovacijų diegimo. Labai svarbūs sėkmės veiksniai yra vadovų pasišventimas, Lean įtraukimas į įmonės strategiją; Lean priemonių susiejimas su vartotojo poreikiais; Lean metodų žinojimas ir praktinio pritaikymo būdų supratimas; gerinimo objektų pasirinkimas ir akcentavimas; mokymas ir mokymasis darbo vietoje. (Serafinas ir Ruželė 2014).

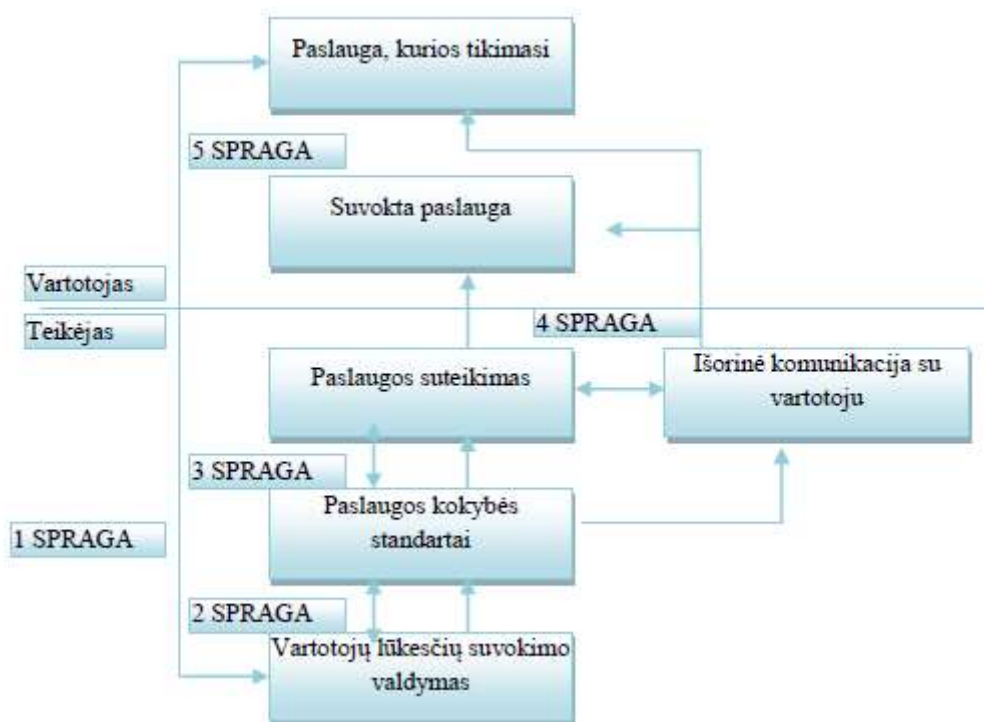
Lean sistema – tai priemonė, kurios pagalba institucijų darbuotojams suteikiami įgūdžiai, padedantys išvengti vertės nekuriančių veiklų atlikimo (Bilotienė-Motiejūnienė, 2016). Taigi, galima daryti prielaidą, kad įdiegus šią sistemą būtų sudarytos palankesnės sąlygos vartotojų lūkesčių tenkinimui.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad kokybė gali būti matuojama tiesiogiai ir netiesiogiai. Tokiems matavimams naudojami nustatyti standartai ar klientų vertinimai. Verta pabrėžti, jog paslaugų kokybė dažnai yra suvokiama subjektyviai. Mokslinėse diskusijose nuolat pabrėžiama kokybės modelio ar sistemos įdiegimo organizacijoje svarba. Visi darbe pateikti modeliai ir sistemos gali būti naudojami viešojo sektoriaus institucijose ir organizacijose. Kokybės sistemos įdiegimas ir nuolatinis kokybės aspektų monitoringas daugiafunkciniuose centruose sudarytų palankias sąlygas didesniajam paslaugų vartotojų pasitenkinimui. Tačiau šalia kitų kokybės modelių ypatingai dažnai taikomas ir SERVQUAL modelis, kuris galėtų atspindėti nagrinėjamą daugiafunkcinių centrų teikiamų viešųjų paslaugų problematiką, todėl šiuo modeliu ir buvo remtasi empiriniame tyrime. SERVQUAL modelis ir jo kokybės vertinimo metodika detalčiai pristatoma kitame šio darbo skyriuje.

1.1.5 SERVQUAL paslaugų kokybės modelis ir pasitenkinimo vertinimo metodika

Anot Stumbraitės Vilkišienės, (2013) moksliniai tyrimai parodė, kad SERVQUAL pasitvirtina kaip patikima tyrimo priemonė. Naudojant šią kokybės vertinimo metodiką galime įvertinti paslaugos gavėjų lūkesčius ir supratimą apie konkrečią paslaugą bei įvardinti paslaugos gavėjų norus dėl gaunamos paslaugos kokybės gerinimo. SERVQUAL tyrimo rezultatus galima paversti tam tikrais standartais ir paslaugų specifikacijomis. Pastarieji gali būti reikalingi strateginiam paslaugų planavimui ir paslaugų tobulinimo valdymui. SERVQUAL gali pagerinti paslaugos kokybės supratimą, bet neatskleidžia procedūros, kaip identifikuoti kokybės problemas ar priemones jai gerinti.

SERVQUAL (paslaugų kokybės) modelis paremtas prielaida, kad klientas paslaugos kokybę vertina lygindamas laukiamą konkrečios paslaugos kokybę su patirtąja, t. y. pradžioje klientas prašomas įvertinti, kiek konkretus paslaugos kokybės kriterijus yra jam svarbus, o vėliau – kaip gerai tas pats kriterijus yra išpildomas (Gečienė, Gudžinskienė, 2018) **SERVQUAL esmė - spraga tarp suvokimo ir lūkesčių. Modelis taikomas norint įvertinti paslaugos suvokimą, lūkesčius, paslaugų charakteristikas** Tiriant vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove, (2010) šis modelis pateikiamas kaip pagrindinis, atspindėtas 1.1.5.1. paveiksle



1.1.5.1. pav. Kokybės spragų modelis

Šaltinis: Popovič, (2020), cituojant Parasuraman, ir kt.,(1991)

Taikant SERVQUAL, galima identifikuoti spragą tarp lūkesčių ir suvokimo. Modelio pagalba galima identifikuoti spragas ir nustatyti skirtumą tarp paslaugos lūkesčių ir suvokimo. SERVQUAL pasižymi paprasta struktūra, leidžiančia įvertinti, kurie paslaugos aspektai įtakoja kokybę.

1 spraga „Vartotojų lūkesčiai prieš valdymo suvokimą“. Dėl rinkodaros tyrimo orientavimo trūkumo, nepakankamo į viršų nukreipto informavimo, per daug valdymo sluoksnių.

2 spraga „Valdymo suvokimas prieš paslaugų specifikacijas“. Dėl nepakankamų įsipareigojimų teikti kokybiškas paslaugas, dėl suvokimo apie neįgyvendinamumą, neadekvataus užduočių standartizavimo ir nusistatytų tikslų trūkumo.

3 spraga „Paslaugų specifikacijos prieš paslaugų teikimą“. Dėl vaidmenų neaiškumo ir konflikto, dėl to, kad darbuotojas ar naudojamos technologijos nepakankamai tinka darbui, dėl netinkamos priežiūros kontrolės sistemos, juntamos kontrolės ir komandinio darbo trūkumo.

4 spraga „Paslaugų teikimas prieš išorinę komunikaciją“. Dėl nepakankamo horizontalaus bendravimo ir polinkio žadėti per daug. (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010)

5 spraga „Vartotojų lūkesčių ir suteiktos paslaugos suvokimo neatitikimas“. Dėl įtakos iš vartotojų pusės ir trūkumų (spragų) iš paslaugų teikėjo pusės. Kliento lūkesčius įtakoja asmeninių poreikių mastas, žodinės rekomendacijos ir ankstesnė naudojimosi paslaugomis patirtis.

Modelio, vartotojų pasitenkinimo paslaugų kokybe, metodikos esmė – penkios dimensijos, performuotos į 22 klausimus, kuriais išmatuojami tiek suvokimas, tiek lūkesčiai (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010). Dimensijos ir jų aprašas pateikiamas 1.1.5.2. paveiksle.

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

1.1.5.2. pav. SERVQUAL modelio dimensijos

Šaltinis: Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010

Lietuvių autorių modelio dimensijų formuluotės raiška pateikiama 1.1.5.1. lentelėje.

Lietuvos mokslininkų dimensijų traktuotės

Dimensija	Apibūdinimas				
	Poškutė, Bivainienė (2011)	Šimkus, Pilelienė (2010)	Pukelytė (2010)	Žekevičienė (2009)	Serafinas (2011)
Apčiuopiamumas	Fizinė aplinka, susijusi su objektais (pvz., interjero dizainas), subjektais (pvz., darbuotojų išvaizda)	Paslaugų realumą patvirtinantys fiziniai elementai	Apima materialiąsias paslaugos teikimo priemonės	Materialus pagrindas: personalo išvaizda, įrangos vaizdas	Fiziniai objektai: personalas, įranga, kitos priemonės, išmatuojamos žmonių jutikliais.
Patikimumas	Paslaugų teikėjo įsipareigojimas teikti tiksliai ir patikimas paslaugas	Duotų pažadų tesėjimas, tinkamas paslaugos suteikimas iš pirmo karto, teisingos sąskaitos	Apibūdina personalo pasirengimą paslaugą suteikti laiku, ištesėti klientui duotus pažadus	Organizacijos veiklos ir patikimumo pastovumas, gebėjimas įvykdyti pažadus	
Reagavimas (atsakingumas)	Įmonės noras asistuoti savo pirkėjams, užtikrinant skubų ir efektyvų paslaugos atlikimą	Personalo noras ir pasirengimas aptarnauti vartotoją, aptarnavimo operatyvumas	Apibūdina personalo pasirengimą padėti spręsti klientui iškilusias problemas	Noras padėti klientui, paslaugą suteikti paslaugiai ir greitai	
Tikrumas	Bruožai, kurie suteikia pirkėjams pasitikėjimo (paslaugos specifikos išmanymas ir mandagus darbuotojų elgesys)	Personalo žinios, įgūdžiai ir organizacijos galimybės	Apibrėžia personalo žinių, mokėjimų kūrybišką pritaikymą, teikiant paslaugą	Darbuotojų žinios ir paslaugumas, gebėjimas vartotojui sužadinti pasitikėjimą	
Empatija (jautrumas)	Įmonės pasirengimas ir gebėjimas suteikti kiekvienam pirkėjui asmenines paslaugas	Kontaktinio personalo gebėjimas suprasti vartotojo poreikius	Apibrėžia pagarbų elgesį su klientu ir paslaugumą	Individualus dėmesys vartotojui, rūpinimasis juo, specialių poreikių tenkinimas	

Šaltinis: sudaryta pagal Šimkus, Mikalauskas, Alekrinskis, Bulotienė, (2015)

SERVQUAL modelis nemažai kritikuojamas kokybės matavimo požiūriu. Ypač dėl per didelio sutelktumo į paslaugos procesą ir per mažo akcento į paslaugos rezultato įvertinimą. (Ramseook,-Munhurrun, Nundlall, 2013). Tazreen (2012) teigimu, SERVQUAL modelį galima naudoti daugelio paslaugų suvoktos kokybės vertinimui. Efektyviausias - finansinių paslaugų, sveikatos bei švietimo sektorių vertinimui. Pasak Fogarty, Cattso, Forlin (2000), SERVQUAL metodas lengvai pritaikomas, nereikalauja didelių investicijų, leidžia įvertinti esamą organizacijos paslaugų kokybę, suteikia išsamius duomenis, apie klientų lūkesčius, leidžia gauti klientų pageidavimus paslaugų tobulinimui. Minėtų mokslininkų nuomone modelis turi ir trūkumų: formuojant modelio instrumentariją, labai svarbu jį adaptuoti pagal paslaugų specifiką.

Apie dimensijų išsamumą ir tinkamumą įvairioms paslaugoms mokslininkai vis dar plačiai diskutuoja. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010) teigiama, kad būtų pravartu įtraukti ir kompensavimo (kaip paslaugų teikėjai bando ištaisyti netinkamai atliktą veiklą) dimensiją. Paslaugų kokybės dimensijos ir veiksniai plačiai nagrinėjami analizuojant įvairių viešųjų paslaugų sritis. Visuose tyrimuose pateikiami papildymai, susiję su konkrečia paslauga.

Verta aptarti veiksmų sąrašą, sudarytą Johnston (1995). Šis sąrašas tiriant vartotojų pasitenkinimą, dažnai būna naudingesnis ir išsamesnis nei SERVQUAL. Veiksmų raiška pateikiama 1.1.5.2. lentelėje

1.1.5.2. lentelė.

Paslaugų kokybės veiksniai

Veiksnys	Turinys
Prieigos (angl. Access)	Fizinis paslaugos vietos prieinamumas, paprastas orientavimąsi paslaugos teikimo vietoje ir maršruto aiškumas.
Estetika (angl. Aesthetics)	Laipsnis, iki kurio paslaugos tinkamos ar tenkinančios vartotoją: paslaugos aplinkos išvaizda, priemonių, prekių ir darbuotojų išvaizda, pateikimas.
Dėmesingumas ar paslaugumas (angl. Attentiveness/helpfulness)	Kiek aptarnavimas, ypač kontaktinių darbuotojų, padeda vartotojui. Dėmesys vartotojui, noras padėti.
Prieinamumas (angl. Availability)	Paslaugų, darbuotojų prieinamumas vartotojui.
Rūpestingumas (angl. Care)	Klientui rodomas rūpestis, atidumas, simpatija ir kantrybė.
Švara ar tvarkingumas (angl. Cleanliness/tidiness).	Švara bei tvarkinga ir patraukli paslaugų materialijų komponentų išvaizda.
Komfortas (angl. Comfort)	Fizinis paslaugos aplinkos ir priemonių komfortas
Atsidavimas (angl. Commitment)	Darbuotojų atsidavimas, pasididžiavimas, pasitenkinimas, darbštumas ir kruopštumas.
Bendravimas (angl. Communication)	Teikėjų mokėjimas bendrauti, sugebėjimas išklausti ir suprasti klientą.
Kompetencija (angl. Competence)	Reikiami įgūdžiai, patirtis ir profesionalumas.
Pagarba (angl. Courtesy)	Mandagumas, pagarba ir tinkamas elgesys, demonstruojami dažniausiai kontaktinių darbuotojų.
Lankstumas (angl. Flexibility)	Paslaugų teikėjo gebėjimas pakeisti ar pakoreguoti paslaugą, siekiant patenkinti kliento poreikius.
Draugiškumas (angl. Friendliness)	Paslaugų teikėjų, nuoširdumas, asmeninis priartėjimas prie kliento (ne fizinis).

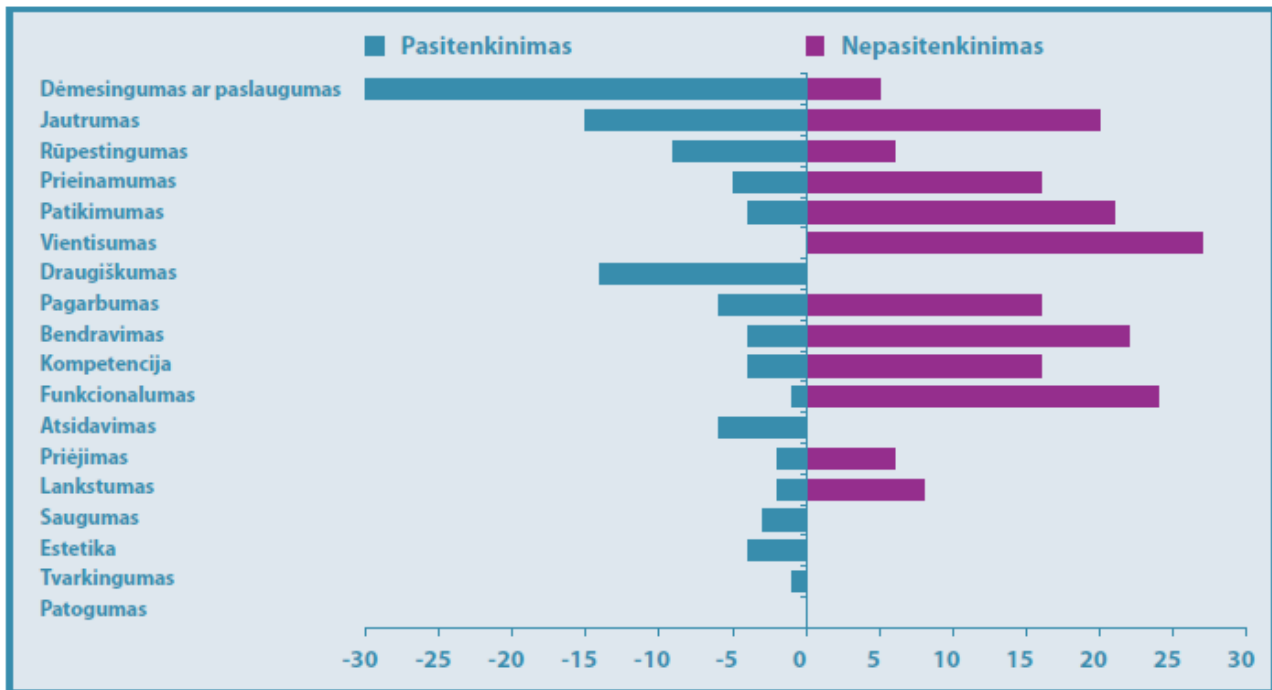
Funkcionalumas (angl. Functionality).	Paslaugų praktiškumas, atitikimas konkrečiam tikslui.
Vientisumas (angl. Integrity)	Sąžiningumas, teisingumas, nešališkumas ir pasitikėjimas – savybės, kuriomis organizacija vadovaujasi bendraudama su klientu.
Patikimumas (angl. Reliability)	Paslaugų, prekių ir darbuotojų patikimumas ir nuoseklumas. Tai punktualus paslaugų suteikimas ir gebėjimas laikytis susitarimų.
Jautrumas (angl. Responsiveness).	Paslaugos suteikimo greitis ir savalaikiškumas. Tai greitos, efektyvios paslaugos, teikėjų gebėjimas sureaguoti į poreikius.
Saugumas (angl. Security).	Asmeninis kliento ir jo turto saugumas, klientui naudojantis paslauga, konfidencialumo išsaugojimą

Šaltinis: sudaryta pagal Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010)

Siekiant nustatyti svarbiausius bendrąjį pasitenkinimą įtakančius veiksniai, lentelėje pateikti bendriniai veiksniai. Sąlyginai svarbus kiekvienas veiksnys, tačiau svarbiausiais laikomi veiksniai, susiję su patikimumu ir jautrumu. Pagal tai turėtų būti sudaromas ir daugiafunkcinių centrų ar bet kurių kitų įstaigų paslaugų lemiančių veiksnių ir klausimų sąrašas. Verta pažymėti, kad daugumai viešųjų paslaugų svarbiausia įvertinti pastangas, skirtas vartotojo pasitenkinimo įgyvendinimui. Taip pat, formuojant veiksnių modelį, labai svarbios yra priemonės, nustatančios paslaugų naudojimo pobūdį. Jos gali pakeisti veiksnių modelį.

Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove, (2010) pateiktos pagrindinės veiksnių kategorijos:

- Nepasitenkinimo (arba profilaktiniai) veiksniai. Jeigu tokie veiksniai suvokiami kaip nepakankami, iš to seka nepasitenkinimas, tačiau charakteristikoms pranokus pakankamą lygį, tai nežymiai įtakoja suvokimą.
- Pasitenkinimo (arba stiprinantys) veiksniai. Jeigu tokie veiksniai viršija pakankamą lygmenį, teigiamai
- įtakojamas suvokimas. Tačiau kai veiksniai nėra pastebimi arba yra netinkamai išreikšti, gali sumažinti įspūdį apie paslaugos kokybę.
- Kritiniai (arba dvejoji ribiniai) veiksniai. Šie veiksniai gali sukelti tiek pasitenkinimą, tiek nepasitenkinimą.
- Neutralūs veiksniai. Mažiausiai charakteristikų pokyčių įtakojami veiksniai.



1.1.5.3. pav. Pasitenkinimo, nepasitenkinimo, kritiniai ir neutralūs veiksniai

Šaltinis: Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, (2010)

Paveiksle pateikti veiksniai suklasifikuoti pagal jų poveikį vartotojui. Tyrimas buvo atliktas bankininkystės sektoriuje, tyrimo autorius Johnston, (1995). Grafike atspindėtos paslaugų vartotojų patirtys apie ypatingai patenkinančias ar nepatenkinančias paslaugas. Dėmesingumas yra patenkinantis, vientisumas yra nepatenkinantis veiksnys, jautrumas yra kritinis veiksnys, patogumas yra neutralus veiksnys.

SERVQUAL esmė - spraga tarp suvokimo ir lūkesčių. Modelis taikomas norint įvertinti paslaugos suvokimą, lūkesčius, paslaugų charakteristikas. Šis modelis yra pagrindinė priemonė tiriant vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Taikant SERVQUAL, galima identifikuoti spragą tarp lūkesčių ir suvokimo SERVQUAL pasižymi paprasta struktūra, leidžiančia įvertinti, kurie paslaugos aspektai įtakoja kokybę. SERVQUAL modelį galima naudoti daugelio paslaugų suvoktos kokybės vertinimui. SERVQUAL lengvai pritaikomas, nereikalauja didelių investicijų, leidžia įvertinti esamą organizacijos paslaugų kokybę, suteikia išsamius duomenis, apie klientų lūkesčius, leidžia gauti klientų pageidavimus paslaugų tobulinimui. Tiriant viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimą ir sudarant tyrimo instrumentariją būtina atsižvelgti į skyriuje aptartas dimensijas ir veiksnis. Sąlyginai svarbus kiekvienas aspektas, tačiau svarbiausiais laikomi veiksniai, susiję su patikimumu ir jautrumu. Pagal tai turėtų būti sudaromas ir daugiafunkcinių centrų ar bet kurių kitų įstaigų paslauga, lemiančių veiksnių ir klausimų sąrašas.

1.2 Daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo teoriniai aspektai

Daugiafunkciai centrai daugelyje pasaulio šalių turi ilgąmetes veiklos tradicijas. Siekiant ištuštėjusias mokyklų, vaikų darželių, kultūros centrų ar bibliotekų patalpas pritaikyti vietos bendruomenių viešųjų paslaugų poreikiams, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos iniciatyva, nuo 2007 m. mūsų šalyje taip pat imtasi steigti daugiafunkcinius centrus. Magistro darbe detaliau nagrinėjami, šių centrų, veiklos tobulinimo teoriniai aspektai.

1.2.1 Daugiafunkcinio centro samprata

Lietuvoje pirmą kartą daugiafunkcinio centro sąvoka apibrėžta Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programoje, patvirtintoje 2007 m. rugsėjo 19 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1057. Joje daugiafunkciai centrai įvardijami kaip viena iš priemonių didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą, ypač kaimo vietovėse. Centro tikslines grupes ir atliekamų funkcijų apimtį nustato vietos savivaldos institucijos pagal vietos bendruomenės poreikius (Daugiafunkcių centrų koncepcija. Patvirtinta Ugdymo plėtotės centro direktoriaus 2015 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. VK-35)

Daugiafunkcinių centrų sąvokos pirmąsias užuomazgas galime rasti 2003 m. liepos 4 d. *Lietuvos Respublikos Seimo nutarime Nr. IX-1700 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų“*. Šių nuostatų tikslas – suteikti pagrindą Lietuvos švietimo vizijai įgyvendinti ir sudaryti galimybę Lietuvos piliečiams, jų interesų grupėms bei valstybės institucijoms tęsti viešas diskusijas ir susitarti dėl šios vizijos įgyvendinimo kelių. (UDC veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizė, 2015). *Strategijos nuostatų IV skyriaus „Įgyvendinimo priemonės“ 11 punkto 4 ir 7 dalyse pažymima* siekiamybė sukurti ir turėti efektyvų, prieinamą ir kokybišką tiek vaikams, tiek jaunimui, tiek suaugusiems skirtą mokyklų tinklą, bibliotekas – nuotolinio mokymo centrus, taip pat numatoma išplėtoti socialines ir kultūrinės mokyklų funkcijas ir taip stiprinti švietimo ir vietos bendruomenės tarpusavio sąveiką. (Strategija, 2003). Šiame nutarime nėra aiškios daugiafunkcinio centro sąvokos, neįvardintos jo funkcijos, tačiau suvokiant nuostatų paskirtį, galima teigti, kad jau beveik prieš dvidešimt metų buvo nustatytas tokių įstaigų poreikis.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programos priemonių plane dauiafunkciniai centrai įvardinami kaip viena iš priemonių didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą, ypač kaimo vietovėse. Šiame dokumente pažymima kad, turėtų būti steigiami nauji daugiafunkciniai centrai bei pritaikomos jau turimos patalpos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymui, kitoms švietimo, kultūros paslaugoms vaikams ir vietos bendruomenei teikti.

Daugiafunkciai centrai yra pakankamai aiškiai apibrėžti įvairiuose švietimo sistemos įstaigų praktinę veiklą apibūdinančiuose dokumentuose: *Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėse*, Švietimo ir mokslo ministerijos tvarkomame *klasifikatoriuje „Institucijų paskirtys“*, *Mokyklų pavadinimų sudarymo ir rašymo taisyklėse*. Verta pabrėžti, kad kiti teisės aktai universalių daugiafunkcių centrų sąvokos praktiškai nemini. *Kultūros centrų įstatyme minimas* daugiafunkcinis kultūros centras. Toks centras įvardinamas kaip „įvairias kultūros sritis, žanrus puoselėjanti ir skleidžianti kultūros įstaiga“

Pagal apibrėžimą daugiafunkcinis centras gali būti artimas bendruomeninių organizacijų, apibrėžtų *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme*, atliekamai veiklai. Šio įstatymo 3 straipsnio 13 dalyje įvardijama, jog bendruomeninė organizacija – tai „asociacija, kurios steigėjai ir nariai yra gyvenamosios vietovės bendruomenės gyventojai. **Bendruomenės centro veiklos vietos bendruomenėje tipinio modelio apraše**, įvardijama, jog bendruomenės centras gali vykdyti kultūrinę, šviečiamąją, socialinę, ekologinę ir aplinkosauginę, ekonominę veiklą, taip pat kitas veiklas, „kurios reikalingos bendruomenės gyvenimo gerovės kūrimui ir kurios numatytos Centro įstatuose, strateginiuose planuose bei pripažintos bendruomenės centro tikslais“. Galime matyti, jog pagal išvardintas veiklas bendruomenės centras yra itin artimas daugiafunkciams centrums. (UDC veiklą reglamentuojančių teisės aktų analizė, 2015).

Nors daugiafunkcinio centro samprata Lietuvoje nėra pačiai išdiskutuota, visgi jos analizę galime rasti G. Misiūnienės, G. Tumosaitės (2013), G. Kviestkienės, O. Merfeldaitės, J. Mickaus, A. Dudelevičiūtės, O. Petronienės (2008) moksliniuose tyrimuose. Mokslininkai teigia, kad daugiafunkcinis centras yra kelias paslaugas teikianti visiems tinkama vieta (įstaiga). G. Kviestkienės ir kitų mokslininkų teigimu ši samprata paremta tik žodžių „daugiafunkcinis“ ir „centras“ struktūros analize. Centrų veikla priklauso nuo vietos bendruomenės viešųjų paslaugų poreikio, ekonominės, socialinės, ekologinės situacijos. Keičiantis situacijai, keičiasi ir institucijos veikla, viešųjų paslaugų vartotojų tikslinės grupės. Pavyzdžiui, Biržų rajono Kirdonių kaimo vaikų darželis buvo renovuotas, 2016 metais reorganizuotas į universalų daugiafunkcinį centrą, atitinkantį tuometinius vartotojų poreikius.

Daugiafunkcinio centro modelio samprata apima vaikų kryptingą užimtumą, neformaliojo ugdymo ryšį su vaikų bendruoju lavinimu, pozityviąją socializaciją, tinklinį bendradarbiavimą ir socialinę partnerystę organizuojant vaikų laisvalaikį (Kviestkienė, 2005). Remiantis šiuo teiginiu O. Petronienė ir O. Merfeldaitė (2009) pažymi, kad daugiafunkcij centrą galima įvardinti kaip sociokultūrinės ir socioekologines paslaugas teikiančią instituciją. Institucijos veikla turi atitikti vietos bendruomenių vaikų bei suaugusiųjų poreikius.

Analizuojant užsienio šalių mokslinių tyrimų kontekstą galima teigti, kad daugiafunkcinio centro sąvokos įvardinimo atskaitos taškas yra C. Wylie ir kt 1997 metais publikuotas tyrimas. Jame teigiama, kad daugiafunkciai centrai tai kaimiškose teritorijose įsikūrę įtaigos, dažniausiai teikiančios vaiko dienos priežiūros, paramos tėvams, darbo su jaunimu bei mokyklinio amžiaus vaikais paslaugas.

Svendsen, G. L. H. (2010) teigia, kad daugiafunkcinis centras yra puiki galimybė užtikrinti reguliarius, tarpgrupinius susitikimus atokiose bendruomenėse. Tokios įstaigos gali teikti viešąsias paslaugas (sveikatos, neformalaus ir formalaus ugdymo, kultūros). Neatmestinas ir privataus sektoriaus dalyvavimas (parduotuvės, bankai ar kt.). Mokslininko teigimu, Nyderlandų ir Danijos pavyzdžiai iliustruoja, kad tokios įstaigos padeda mažinti etninę, socialinę, amžiaus ar kitokią atskirtį.

Mokyklų tobulinimo programa plius. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. gruodžio 3 d. įsakymu Nr. ISAK-2331 Programoje suformuluota daugiafunkcinio centro samprata taikliai ir išsamiai atskleidžia pagrindinius įstaigos veiklos aspektus. **Taigi, daugiafunkcinis centras – švietimo, kultūros ir socialines paslaugas vaikams ir vietos bendruomenei teikianti įstaiga, kurios veiklos sritys gali būti: ikimokyklinis, priešmokyklinis, neformalusis vaikų švietimas, vaikų priežiūra dieną, neformalusis suaugusiųjų švietimas, švietimo pagalba, specialusis ugdymas, nuotolinis mokymas pagal formaliojo ir neformaliojo ugdymo**

programas ar jų modulius, pramoginė, sociokultūrinė, meninė vaikų ir suaugusiųjų veikla ir panašiai. Centro atliekamų funkcijų apimtį ir tikslines grupes nustato vietos savivaldos institucijos, įvertinusio vietos bendruomenės poreikius (Mokyklų tobulinimo programa plius, 2007).

Daugiafunkcinių centrų sąvokos pirmąsias užuomazgas galime rasti 2003 m. Lietuvos Respublikos Seimo nutarime Nr. IX-1700 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų. Pirmą kartą daugiafunkcio centro sąvoka apibrėžta 2007 m. Daugiafunkciai centrai įvardijami kaip viena iš priemonių didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą kaimo vietovėse. Centrų veikla priklauso nuo vietos bendruomenės viešųjų paslaugų poreikio, ekonominės, socialinės, ekologinės situacijos. Daugiafunkcij centrą galima įvardinti kaip sociokultūrinės ir socioekologinės paslaugas teikiančią instituciją. Centro veikla turi atitikti vietos bendruomenių vaikų bei suaugusių poreikius. Tokios įstaigos gali teikti viešąsias paslaugas (sveikatos, neformalaus ir formalaus ugdymo, kultūros). Neatmestinas ir privataus sektoriaus dalyvavimas (parduotuvės, bankai ar kt.).

1.2.2 Daugiafunkcinio centro veiklos modeliai ir kryptys

Nuodugniau gilinantis į daugiafunkcinio centro teorinius aspektus galima teigti, kad yra aiškiai suformuluoti daugiafunkcinių centrų veiklos modeliai. Daugiafunkcinių centrų teisinės bazės analizėje akcentuojama, jog nuo to, koks centro modelis pasirenkamas, priklauso teisinio reguliavimo sudėtingumas. Praktikoje dažniausiai pasirenkamas modelis – universalus daugiafunkcinis centras. Šios įstaigos vykdo formaliojo ir neformaliojo švietimo veiklas, kitos tame pačiame pastate įsikūrusios įstaigos, (viešosios bibliotekos filialas, medicinos punktas, bendruomenė, seniūnija ir kt.) užpildo trūkstamų paslaugų sferą.

Daugiafunkcinių centrų koncepcijoje (2015), pateikti, šiuo metu veikiančių, daugiafunkcių centrų modeliai.

Veiklos modeliai:

- mokykla-daugiafunkcis centras – tai toks daugiafunkcis centras, kuris šalia pradinio ir (ar) pagrindinio švietimo programų vykdo kitų viešosios politikos sričių funkcijas;
- universalus daugiafunkcis centras – tai neformaliojo vaikų ir (ar) suaugusiųjų švietimo įstaiga, tenkinanti bendruomenės kultūros, savišvietos, socialines ir kitas reikmes;
- pagal tai, kokios srities įstaigos pagrindu steigiami daugiafunkciai centrai, galimi ir kiti daugiafunkcių centrų veiklos modeliai;

Struktūros modeliai:

- vienas viešasis juridinis asmuo ar jo padalinys, vykdamas ne mažiau kaip dviejų viešosios politikos sričių funkcijas ir registruotas kaip daugiafunkcis centras;
- daugiafunkcij centrą sudaro keli juridiniai asmenys ar jų padaliniai, veikiantys pagal jungtinės veiklos sutartis; vienas iš šių juridinių asmenų ar jų padalinių yra registruotas kaip daugiafunkcis centras. (Daugiafunkcinių centrų koncepcija, 2015).

Pažymėtina, kad nepriklausomai nuo to, koks struktūros modelis pasirenkamas, daugiafunkciame centre veikiančios įstaigos, siekdamos bendro tikslo, dirba vieningai ir laikosi daugiafunkcinių centrų koncepcijoje įvardintų nuostatų. Užtikrinant kokybišką daugiafunkcio centro veiklą, rekomenduojama sudaryti daugiafunkcio centro koordinacinę grupę. Centro steigimas vyksta bendra tvarka, galiojančia visiems juridiniams asmenims, *pagal Civilinio kodekso Antros knygos „Asmenys“ nuostatas*. Atsižvelgiant į tai, kokia konkreti UDC teisinė forma pasirenkama, steigimą papildomai gali reglamentuoti ir kiti įstatymai, pvz., *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas ir kt.*

Analizuojant daugiafunkcinių centrų veiklos kryptis būtina remtis kitų šalių gerąja patirtimi bei panagrinėti panašių įstaigų veiklos kryptis bei teikiamas paslaugas, paslaugų vartotojų tikslines grupes (1.2.2.1. lentelė)

1.2.2.1 lentelė.

Užsienio šalių vykdančių daugiafunkcinę veiklą analizė

Įstaigos pavadinimas, šalis	Viešųjų paslaugų vartotojų tikslinės grupės	Veiklos kryptys, paslaugos
Bendruomenės namai (Kanada)	visų amžiaus grupių jaunimas, vaikai, senjorai, benamiai, bedarbiai, imigrantai	vaikų priežiūros centras, jaunimo centras, senjorų dienos centras, pagalba benamiams/nakvynės namai; pagalba imigrantams/ paslaugos pabėgėliams aprūpinimas būstu, sveikatos priežiūra, tarpininkavimas, užimtumo didinimas.
Stidsholt mokykla (Danija)	vaikai ir jaunimas, įvairaus amžiaus vietos gyventojai	vaikų ir jaunimo formalusis švietimas, vaikų ir jaunimo neformalusis švietimas, prevencinė veikla, kultūrinė veikla vaikams, jaunimui, vietos bendruomenei.
Laisvalaikio klubas (Fritid Club) (Norvegija)	imigrantų šeimos	imigrantų integracija, socialinės programos.
Multi-generational centras (Vokietija)	vietos bendruomenės įvairaus amžiaus asmenys	vaikų ugdymas, auklėjimas, pagalba tėvams, pilietinių iniciatyvų skatinimas, pozityvios socializacijos užtikrinimas.
Pen Green centras (Didžioji Britanija)	vietos bendruomenės šeimos	priešmokyklinis ugdymas, pagalba šeimoms vaikų priežiūroje, specialių poreikių vaikų ugdymas, bendruomenės telkimas vystymas ir savanorystė.
Animacinis centras (Prancūzija)	vietos bendruomenių visos amžiaus grupės	laisvalaikio organizavimas, įvairių grėsmių prevencija, senjorų užimtumas.

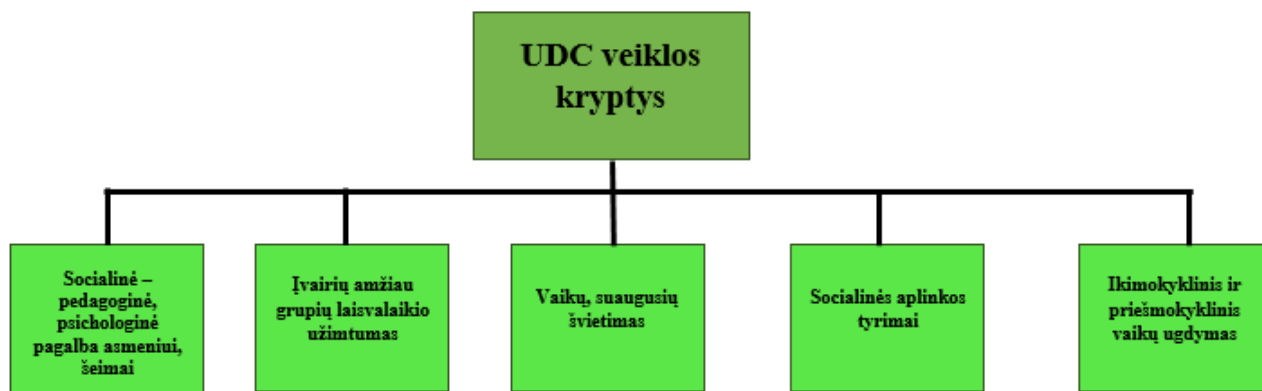
Šaltinis: adaptuota pagal G. Kvieskienė ir kt. (2008)

Apibendrinant lentelėje pateiktą informaciją galima teigti, kad įvairiose šalyse veikia sociokultūrinės ir socioedukacinės viešąsias paslaugas teikiančios daugiafunkcinės įstaigos. Jų teikiamos paslaugos bei veiklos kryptys priklauso nuo konkrečioje šalyje susiklosčiusių tradicijų bei vietos bendruomenių poreikių. Remiantis Lietuvos mokslininkų atlikta „Universalių daugiafunkcinių centrų (udc) steigimas ir plėtra“ tyrimo ataskaita (2008), daugiafunkcinius centrus galime suskirstyti į kategorijas:

- Liberalūs pagrindinį švietimą atstovaujantys centrai.

- Darbinį, profesinį ugdymą, socialinę pagalbą atstovaujantys centrai
- Socialinę pedagogiką ir globą atstovaujantys centrai.

Lietuvos mokslininkai, išanalizavę Lietuvos poreikius bei atlikę užsienio ekspertų apklausą, įvardino pagrindines daugiafunkcinio centro veiklos kryptis (1.2.2.1 pav.)



1.2.2.1. pav. UDC veiklos kryptys

Šaltinis: (Kvieskienė G. ir kt., 2008)

Paveiksle matomos veiklos kryptys apibūdinamos taip:

- Socioedukacinė – pedagoginė psichologinė pagalba asmeniui, šeimai, ypatingoms grupėms, socialinių įgūdžių ugdymas;
- sociokultūrinė – įvairaus amžiaus grupių laisvalaikio užimtumas ir neformalus švietimas, savišvieta – meninė saviraiška, bibliotekų veikla, tautinio paveldo ir etnokultūros puoselėjimas;
- informacinių technologijų įsisavinimas ir naudojimas (IT prieigos taškai);
- visuomenės sveikatinimo;
- vaikų ir suaugusiųjų švietimas, pradinis profesinis orientavimas, amatai;
- sisteminis darbas su socioekologine aplinka: problemų įvairiaplaniškas nagrinėjimas ir gyvenamosios aplinkos gerinimas;
- ikimokyklinis ir priešmokyklinis vaikų ugdymas ir pagalba šeimai, turinčiai mažamečių vaikų;
- rekreacinė, sveikatinimo – tarnaujanti naujų darbo vietų kūrimui, turistų pritraukimui ir tradicinės socioekologinės darnos tobulinimui. (Universalių daugiafunkcinių centrų steigimas ir plėtra. Tyrimo ataskaita, 2008).

Taigi, visų centrų pagrindinis tikslas – padėti vietos bendruomenės nariams, teikti visoms gyventojų grupėms socialines, psichologines, edukacines paslaugas. Šis veiklos krypties bendrumas leidžia daryti išvadą, kad neatsižvelgiant į tai, kas yra steigėjas, svarbiausia yra,

kokiam tikslui centras yra steigiamas. Steigiant daugiafunkčius centrus pirmiausia reikia išanalizuoti bendruomenės poreikį ir galimybes, jos unikalumą (Mickus J.,2011).

Daugiafunkcinių centrų veikla gali eliminuoti socialinės infrastruktūros trūkumus, ypač kaimo vietovėse padidinant paslaugų prieinamumą. *Šios įstaigos, atsižvelgiant į vietos bendruomenės poreikius, gali aprėpti beveik visus kaimo socialinės infrastruktūros sistemos pagrindinius elementus. Atkočiūnienė ir kt. (2014)* išskiria šiuos kaimo socialinės infrastruktūros elementus: švietimą, ugdymą ir konsultavimą (vaikų darželis, mokykla, konsultavimo tarnyba/konsultantas), sveikatą ir socialinę apsaugą (med. punktas, ligoninė, šeimos gydytojas, soc. globos tarnyba, dienos centras), ryšius ir telekomunikacijas (telefonas, paštas, banko filialas, internetinis ryšys), kultūrą, sportą ir rekreaciją (kultūros centras, biblioteka, muziejus, bendruomenės/amatų centras, rekreacinė erdvė, parkas, žaidimų ir sporto aikštelės), komunalines ir buitines paslaugas (gyvenamasis būstas, viešbutis, pirtis, kirpykla, buitinių prietaisų remontas) ir kt.

Ankstesniuose skyriuose nagrinėtuose kokybės valdymo modeliuose, gan plati *žmogiškųjų išteklių raiška*. Pastarųjų reikšmė ypač pabrėžiama SERVQUAL dimensijose bei BVM modelyje. Taigi vadovaujantis šiais modeliais, sėkmingam daugiafunkcinių centrų veiklos krypčių bei įgyvendinimui ir paslaugų kokybės užtikrinimui svarbūs žmogiškieji ištekliai. Nagrinėti autoriai (Išoraitė ,2011; Sharma, S., Sharma, J. 2011; Daley D. 2012) pažymi, kad be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų, žmogiškieji ištekliai (darbuotojų aktyvumas, pasiaukojimas, atsakomybės, kompetencija, darbas komandoje) yra didžiausias organizacijos turtas, siekiant misijos ir vizijos įgyvendinimo bei paslaugų kokybės gerinimo. Būtent šie ištekliai turi didžiausią įtaką sklandžiai daugiafunkcinių centrų veiklai, jų paslaugų vartotojų lūkesčių tenkinimui, o tai reiškia ir pasitenkinimo didinimui. Pažymėtina, kad žmogiškųjų ir materialinių išteklių problemas bei su tuo susijusius daugiafunkcinių centrų veiklos trūkumus galima spręsti vykdant tarpinstitucinį/ tarpžinybinį bendradarbiavimą.

Bendradarbiavimas tarp skirtingų organizacijų, institucijų ar žinybų dažniausiai yra formalizuotas. Kaip teigia Miginis, Ulozas (2010), taip atsiranda sutartimi paremtas bendradarbiavimas. Sutartimi paremtas bendradarbiavimas dažnai turi pranašumą, nes, partneriai raštiškai apibrėžia įsipareigojimus, bendradarbiavimo sąlygas, tikslus, bendradarbiavimo sritis, formas ar dažnumą. Daugiafunkcinių centrų veiklos kryptis gali būti labai įvairios, kiekvienai veiklai reikia specifinių įgūdžių ir patirties. Todėl tamprus bendradarbiavimas tarp institucijų ypač aktualus daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimui. Bendradarbiaujant institucijoms sudaromos palankesnės sąlygos kokybiškam veiklos krypčių įgyvendinimui. Lakio, (2006) teigimu, tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę sąlygoja apibrėžtos partnerių veikimo ribos, būtinas vaidmenų žinojimas ir atlikimas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo būtina sąlyga - kiekvieno partnerio atsakomybė, tinkama elgsena tikslų suderinimas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo principų raiška pateikiama 1.2.2.2 .lentelėje.

Tarpžinybinio/tarpinstitucinio darbo principai

Principai	Principo turinys
Planavimo principas	Skirtingos specializacijos atstovai, vykdantys savo profesines funkcijas, bendradarbiaudami siekia bendro tikslo. Kuriami bendri planai, programos, kuriamos priemonės.
Funkcijų ir vaidmenų pasidalinimo principas	Kiekvienas atstovas tarpžinybinį/tarpinstitucinį darbą papildo savo kompetencija ir sprendžia problemas tik savo kompetencijos ribose bei susilaiko nuo sau nebūdingų funkcijų prisiėmimo. Taip siekiama užtikrinti maksimalų efektyvumą ir turimų žmogiškųjų išteklių panaudojimo optimizavimą.
Sisteminio požiūrio principas	Kompleksinis situacijos projektavimas, siekiant konkrečių problemų sprendimo. Įvairių sričių specialistai susirenka tam, kad padėdami vieni kitiems pasiektų tikslą – bendros problemos kompleksinį sprendimą.
Informavimo principas	Bendradarbiaujant sukuriama galimybė susipažinti su kitų tarnybų veikla, jos specifika bei kita aktualia informacija ir dalintis svarbia informacija
Išteklių optimizavimo principas	Derinami skirtingų institucijų/organizacijų/įstaigų veiklos prioritetai, telkiami ir efektyviai išnaudojami žmogiškieji bei materialiniai ištekliai.

Šaltinis: Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje, SSSG analizė.

Lentelėje atspindėti tarpinstitucinio darbo principai yra labai svarbūs daugiafunkcinių centrų veiklos kokybės tobulinimo kontekste. Esant gan plačiam veiklos kryptių spektrui ypač svarbūs kokybiškų profesinių funkcijų atlikimo, kompetencijų, pritaikytos infrastruktūros, didesnių finansinių galimybių aspektai.

Daugiafunkcinių centrų teikiamų viešųjų paslaugų spektras ir kokybė priklauso nuo organizacijos turimų išteklių: žmogiškųjų ir materialiujų (personalas ir infrastruktūra) ir organizacijos sąryšio su aplinka - tarpinstitucinio bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis.

Apibendrinat skyrių galima teigti, kad yra aiškiai suformuluoti daugiafunkcinių centrų veiklos modeliai. Nuo to, koks centro modelis pasirenkamas, priklauso teisinio reguliavimo sudėtingumas. Praktikoje dažniausiai pasirenkamas universalus daugiafunkcinio centro modelis. Modeliai skirstomi į veiklos (mokykla-daugiafunkcis centras, universalus daugiafunkcis centras, pagal tai, kokios srities įstaigos pagrindu steigiami daugiafunkciai centrai), struktūros (vienas viešasis juridinis asmuo ar jo padalinys, vykdantis ne mažiau kaip dviejų viešosios politikos sričių funkcijas, daugiafunkcij centrą sudaro keli juridiniai asmenys ar jų padaliniai, veikiantys pagal jungtinės veiklos sutartis).

Centrų teikiamos paslaugos bei veiklos kryptys priklauso nuo konkrečioje šalyje susiklosčiusių tradicijų bei vietos bendruomenių poreikių. visų centrų pagrindinis tikslas – padėti vietos bendruomenės nariams, teikti visoms gyventojų grupėms socialines, psichologines, edukacines paslaugas. Daugiafunkcinių centrų teikiamų viešųjų paslaugų spektras ir kokybė priklauso nuo organizacijos turimų išteklių: žmogiškųjų ir materialiujų (personalas ir infrastruktūra) ir organizacijos sąryšio su aplinka - tarpinstitucinio bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis.

1.2.3 Daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo galimos kryptys

Daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimui ypatingai svarbus paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimai bei esamos situacijos analizė. Kompleksinės analizės rezultatai gali suteikti informaciją apie paslaugos kokybę bei centrų veiklos ar teikiamų paslaugų tobulinimo kryptis.

Pasitenkinimas viešosios paslaugos kokybe išreiškia bendrą vertinimą, požiūrį į konkrečią paslaugą, tuo tarpu konkretūs paslaugos aspektai leidžia identifikuoti, kas nulemia būtent tokį vertinimą. Vienas iš būdų spręsti viešųjų paslaugų kokybės vertinimo problemas, suteikti daugiau galimybių paslaugos gavėjams dalyvauti paslaugos kokybės vertinimo procesuose iš esmės keičiant požiūrį į kokybės vertinimą: nuo kokybės kaip įstatymų ir procedūrų laikymosi prie kokybės kaip paslaugos gavėjo vertinimo- pasitenkinimo (Špaček, Nunvarova, 2009). Pasak Stumbraitės-Vilkišienės, (2013), išreikšdami savo nuomonę, vartotojai prisideda prie efektyvaus organizacijų valdymo, užtikrina grįžtamąjį ryšį apie realią situaciją. Tokiu būdu gali būti eliminuojama konflikto galimybė. Fountain, (2001) teigia kad, viešųjų paslaugų vertinimui gan svarbūs lūkesčiai, nes taip išreiškiamas ateities pokyčių potencialas. Viešųjų paslaugų atžvilgiu, paslaugos gavėjo vertinimas paslaugos kokybės atžvilgiu yra sunkiai išvengiamas, jei iš tiesų siekiama pagerinti kokybę, kadangi pats viešosios paslaugos pobūdis suteikia vartotojams teisę vertinti paslaugas, kurių netiesioginiai užsakovai jie yra (mokesčiu pavidalu) ir kurių dalis tiesiogiai pasinaudoja tam tikromis viešosiomis paslaugomis (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013). *Taigi vartotojų pasitenkinimas tai aritmetinis skirtumas tarp suteiktos paslaugos kokybės ir vartotojo lūkesčių. Pastaruosius galime įvardinti, kaip yra pagrindą, paslaugų kokybės tobulinimui ir veiklos rezultatų įvertinimui.*

Įvertinus daugiafunkcinių centrų paslaugų vartotojų pasitenkinimą bei esamą situaciją galime identifikuoti ne tik paslaugos teikimo kokybę, bet ir pačio centro veiklos tobulinimo kryptis. Daugiafunkcinių centrų koncepcijoje, (2015) išskirtos rekomendacijos, kurias galime susieti su jau minėtomis veiklos tobulinimo kryptimis (1.2.3.1. lentelė)

1.2.3.1. lentelė.

Daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo kryptys

Kryptis	Rekomendacijos
Infrastruktūros gerinimo	glaudinti nacionalinio lygmens ir savivaldybių institucijų bendradarbiavimą daugiafunkcių centrų steigimo ir plėtros klausimais; skatinti savivaldybes užtikrinti pakankamą daugiafunkcių centrų veiklų finansavimą
Žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo	tobulinti teisės aktus, siekiant skirtingų viešosios politikos sričių normų suderinamumo; skatinti savivaldybes užtikrinti pakankamą daugiafunkcių centrų veiklų finansavimą; skatinti daugiafunkcius centrus bendradarbiauti tarpusavyje, ypač gerosios patirties sklaidos, bendrų problemų sprendimo tikslais; tobulinti daugiafunkcių centrų darbuotojų ir su jų veikla tiesiogiai susijusių savivaldybių administracijų atstovų kvalifikaciją
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros	glaudinti nacionalinio lygmens ir savivaldybių institucijų bendradarbiavimą daugiafunkcių centrų steigimo ir plėtros klausimais; skatinti daugiafunkcius centrus vykdomoms veikloms pritraukti papildomo finansavimo, neapsiribojant tik iš savivaldybės gaunamomis lėšomis; skatinti daugiafunkcius centrus bendradarbiauti tarpusavyje, ypač gerosios patirties sklaidos, bendrų problemų sprendimo tikslais

Paslaugų plėtros	tobulinti teisės aktus, siekiant skirtingų viešosios politikos sričių normų suderinamumo; skatinti savivaldybes užtikrinti pakankamą daugiafunkčių centrų veiklų finansavimą; skatinti daugiafunkčius centrus vykdomoms veikloms pritraukti papildomo finansavimo, neapsiribojant tik iš savivaldybės gaunamomis lėšomis; skatinti daugiafunkčius centrus bendradarbiauti tarpusavyje, ypač gerosios patirties sklaidos, bendrų problemų sprendimo tikslais
------------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis daugiafunkcinių centrų koncepcija, (2015)

Daugiafunkcini centro veiklos tobulinimo kryptys yra glaudžiai susijusios ir papildo viena kitą. Todėl koncepcijoje pateikiamos rekomendacijos gali būti siejamos su keliomis iš jų. Rekomendacija „tobulinti teisės aktus, siekiant skirtingų viešosios politikos sričių normų suderinamumo“, gali būti siejama tiek su paslaugų, tiek su žmoniškųjų išteklių tobulinimo kryptimis. „Glaudinti nacionalinio lygmens ir savivaldybių institucijų bendradarbiavimą daugiafunkčių centrų steigimo ir plėtros klausimais“, sietina su tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir infrastruktūros tobulinimo kryptimis. „Skatinti savivaldybes užtikrinti pakankamą daugiafunkčių centrų veiklų finansavimą“, gali būti siejama su žmoniškųjų išteklių, infrastruktūros bei paslaugų plėtros kryptimis. „Skatinti daugiafunkčius centrus bendradarbiauti tarpusavyje, ypač gerosios patirties sklaidos, bendrų problemų sprendimo tikslais“, sietina su tarpinstitucinio bendradarbiavimo, žmoniškųjų išteklių ir paslaugų plėtros kokybės gerinimu.

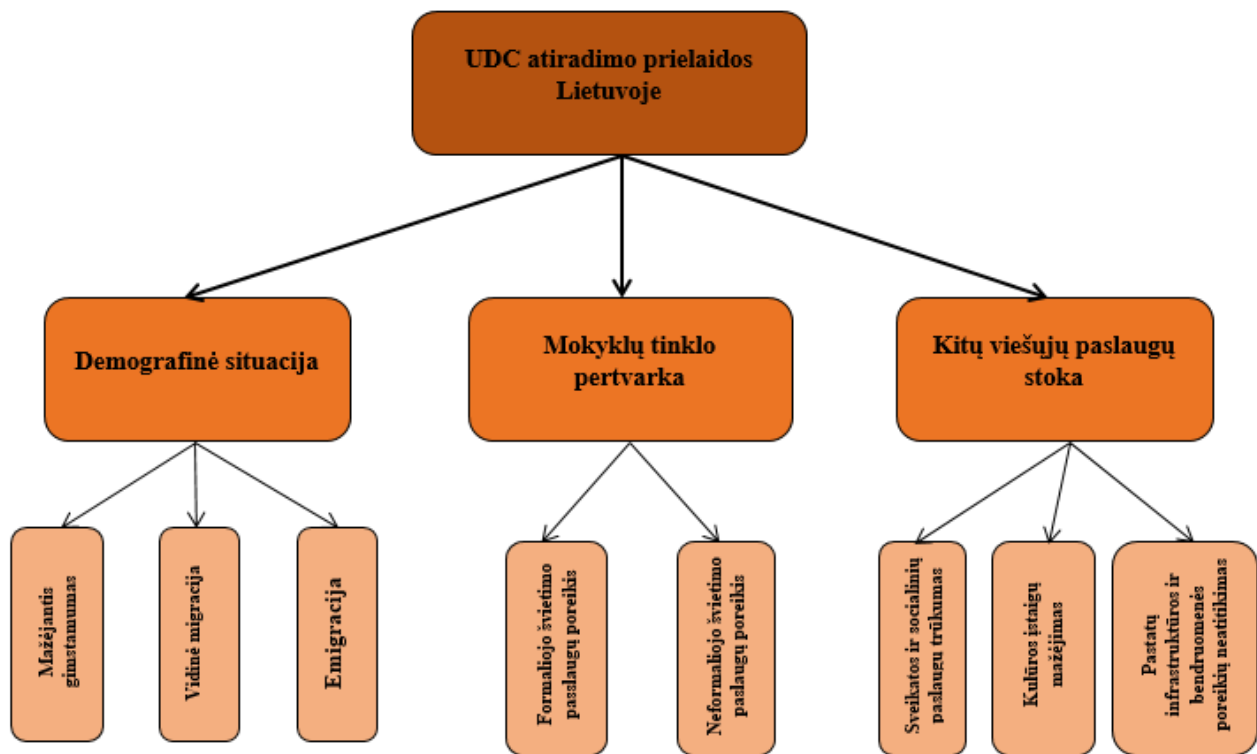
Kompleksinė analizė gali suteikti informaciją apie paslaugos kokybę bei įstaigų ar organizacijų veiklos ar teikiamų paslaugų tobulinimo kryptis. Vartotojų pasitenkinimas viešosios paslaugos kokybe išreiškia bendrą vertinimą, konkretūs paslaugos aspektai leidžia identifikuoti, kas nulemia būtent tokį vertinimą.

Įvertinus daugiafunkcinių centrų paslaugų vartotojų pasitenkinimą bei esamą situaciją galime identifikuoti ne tik paslaugos teikimo kokybę, bet ir pačio centro veiklos tobulinimo kryptis. Remiantis mokslinėje literatūroje pateiktais teiginiais išskiriamos infrastruktūros atnaujinimo, žmoniškųjų išteklių, tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei teikiamų paslaugų plėtros kryptys.

1.2.4 Daugiafunkcinių centrų įsteigimo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidos Lietuvoje

Įvairiose pasaulio šalyse, daugiafunkcinių centrų arba į juos panašių įstaigų, atsiradimo prielaidos yra panašios. Užsienio šalių pavyzdžiai rodo, kad šių įstaigų atsiradimą sąlygoja: demografinė situacija, paslaugų optimizavimas, bendruomenei reikalingų paslaugų prieinamumo gerinimas. Siekiant priartinti viešąsias paslaugas arčiau žmonių ir didinti jų įvairovę taip, kad jos visapusiškiau ir lanksčiau reaguotų į vietos žmonių poreikius nei fragmentiškai teikiamos socialinės paslaugos (Andersen, Bilfeldt, 2013).

Misiūnienė ir Tumosaitė (2013), išskiria pagrindines daugiafunkcinių centrų atsiradimo prielaidas Lietuvoje (1.2.4.1. pav.)



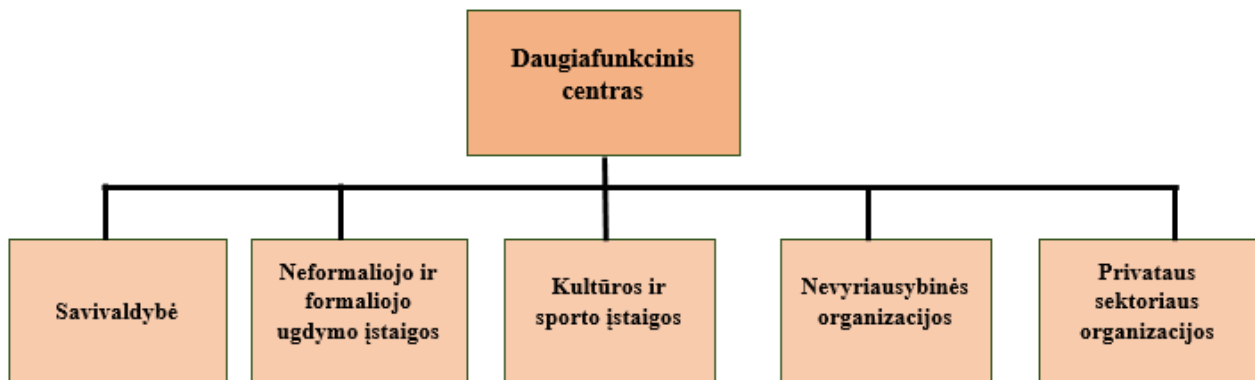
1.2.4.1. pav. UDC atsiradimo prielaidos Lietuvoje.

Šaltinis: adaptuota pagal Misiūnienė ir Tumosaitė (2013)

Mokslininkės teigia, kad viena svarbiausių daugiafunkcinių centrų steigimo prielaidų yra **mažėjantis gimstamumas**. Tyrimas parodė, kad gimstamumas kaimiškose teritorijose nebeužtikrina kartų kaitos. Kita svarbi problema – **didėjanti emigracija**. Mūsų šalyje emigracijos rodikliai išlieka vieni didžiausių Europos Sąjungoje. Ypač svarbu atkreipti dėmesį į jaunimo migraciją. Dideli jaunimo migracijos mąstai į miestus arba kitas šalis sąlygoja darbo jėgos trūkumą, visuomenės senėjimo procesus. Taip pat pažymima, jog svarbi daugiafunkcinių centrų steigimo prielaida – **vidinė migracija**. Kol kas nepavyksta pakankamai sumažinti atotrūkio tarp miesto ir kaimo vietovių. Dėl įvairių paslaugų trūkumo ir darbo vietų stygiaus, jauni žmonės keliai į didesnius miestus. Vis dar vyksta **mokyklų tinklo pertvarka**. Vykstant švietimo sistemos pokyčiams, įvairių jos grandžių veiklų optimizavimui, atsirado naujų mokymo ir ugdymo formų poreikis. Taigi, daugiafunkcinių centrų atsiradimas gali **užtikrinti formaliojo ir neformaliojo ugdymo prieinamumą** visų amžiaus grupių vartotojams. Kitų viešųjų paslaugų stoka aprėpia **sveikatos ir kitų socialinių paslaugų trūkumą, kultūros ir sporto įstaigų mažėjimą bei kaimiškų teritorijų infrastruktūros problemas**. Daugiafunkcinių centrų steigimas sukuria galimybę priartinti visas sociokultūrinės paslaugas prie vartotojų. Paslaugų kokybei bei vartotojų pasitenkinimui nemažą reikšmę turi infrastruktūra. Tinkamai atnaujinti ir naudoti pastatus bei kitą infrastruktūrą, kaimiškose teritorijose, gana sudėtinga ir neefektyvu. Šis aspektas reikalauja didelių žmogiškųjų bei finansinių išteklių. Todėl, visų bendruomenei reikalingų viešųjų paslaugų sutelkimas po vienu stogu, įgalina ženkliai sumažinti administravimo bei kitas išlaidas

Pažymėtina, kad daugiafunkciniai centrai atliepia regionų plėtros idėjas. kur vienoje vietoje kompleksiskai vykdoma veikla padeda įgyvendinti socialinės sanglaudos bei socialinio stabilumo

uždavinius. Regionų plėtra siejama su vietos bendruomenių ir tikslinių grupių dalyvavimu apibrėžiant poreikius, formuluojant atitinkamus prioritetus ir dalyvaujant bendrame regiono strategijų valdyme (Kviestkienė ir kt., 2008). Universalių daugiafunkcinių centrų steigimo ir plėtros tyrimo ataskaitoje, (2008) teigiama kad, kaimo bendruomenės linkusios problemų sprendimą deleguoti kitiems, todėl labai svarbu, stiprinti vietos bendruomenės ir jų aplinkoje veikiančias nevyriausybinės organizacijas, piliečių iniciatyvines grupes.



1.2.4.2. pav. Daugiafunkcinio centro tarpinstitucinis bendradarbiavimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiafunkciniai centrai bendradarbiaudami su savivaldybe, formaliojo ir neformaliojo ugdymo, kultūros, sporto įstaigomis, nevyriausybėmis bei privataus sektoriaus organizacijomis, gali nuolat tobulinti, vietos bendruomenei teikiamų, viešųjų paslaugų kokybę. Toks centras yra atviras visiems gyventojams – nepriklausomai nuo jų rasės, socialinės padėties, religinių ar politinių įsitikinimų. Visus juos vienija tradiciškai susiklostęs priklausymas tai pačiai bendruomenei, kurią sąlygoja gyvenamoji vieta, bendri interesai (Kvieskienė, 2005). Jau minėtoje daugiafunkcinių centrų steigimo ir plėtros tyrimo ataskaitoje teigiama, jog centrai kaip bendruomenės socialinių ir edukacinių paslaugų teikimo organizacija privalo remtis pagrindiniais bendruomenės ugdymo metodais: įgalinimu, kada keičiamasi žiniomis; ryšio palaikymu; bendravimu veikiant.

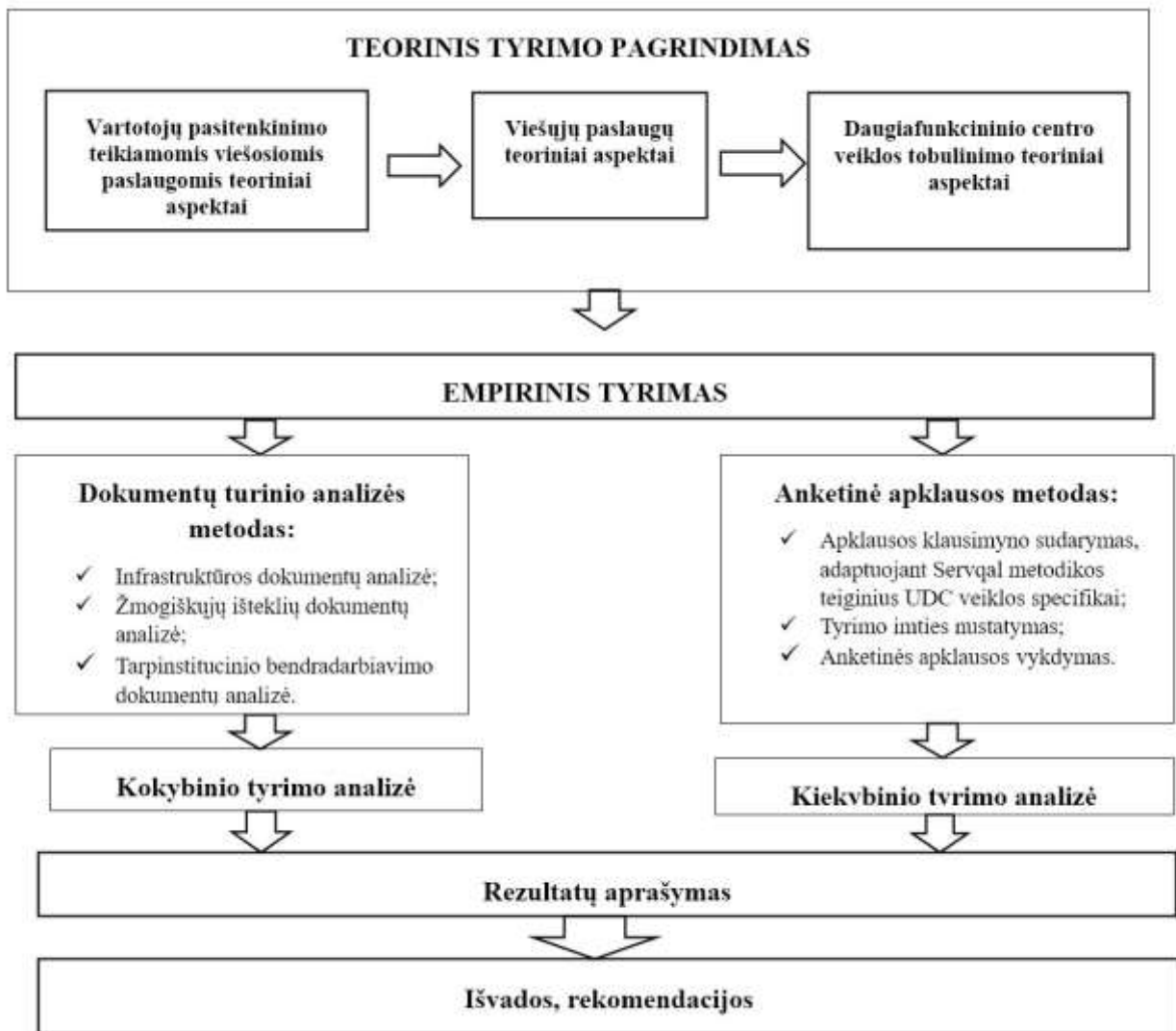
Apibendrinant galima teigti, kad kaimiškų teritorijų problemos tapo daugiafunkcinių centrų steigimo prielaidomis. Šie centrai gali tenkinti kelių aplinkinių kaimų vaikų ir suaugusių asmenų švietimo poreikius, sudaryti sąlygas savišvietos veikloms, tenkinti kitų viešųjų paslaugų poreikį tiek vaikams, tiek ir suaugusiems. Daugiafunkcinių centrų steigimas sukuria galimybę priartinti visas sociokultūrinės paslaugas prie vartotojų. Bendruomenei reikalingų viešųjų paslaugų sutelkimas po vienu stogu, įgalina sumažinti administravimo bei kitas išlaidas. Daugiafunkciniai centrai bendradarbiaudami su savivaldybe, formaliojo ir neformaliojo ugdymo, kultūros, sporto įstaigomis, nevyriausybėmis bei privataus sektoriaus organizacijomis, gali nuolat tobulinti viešųjų paslaugų kokybę.

2 BIRŽŲ RAJONO KIRDONIŲ UNIVERSALIAUS DAUGIAFUNKCINIO CENTRO VARTOTOJŲ PASITENKINIMO TEIKIAMOMIS VIEŠOSIOMIS PASLAUGOMIS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo metodologinis pagrindimas

Šioje darbo dalyje pateikiama Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro vartotojų pasitenkinimo teikiamų viešųjų paslaugų kokybe tyrimo metodika. **Tyrimo tikslas - atliktus Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro esamos būklės analizę bei įvertinus paslaugų vartotojų pasitenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis, įvardinti veiklos tobulinimo galimybes.** Tyrime analizuojamos, 2019-2020 metais, centre teikiamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, kultūros, sporto, bibliotekos bei skalbyklos paslaugos. Remiantis atliktais tyrimais (Šimkus, Pilelienė, 2010, 2012; Adomaitytė, 2018; Ismail, Velnampy, 2013; Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010), **buvo pasirinkta taikyti kokybinį dokumentų turinio analizės bei kiekybinį anketinės apklausos metodą.** Tyrimo loginė schema pateikiama 2.1.1. paveiksle.

Tyrimas yra grindžiamas empirinio socialinio tyrimo mokymu apie kokybinių bei kiekybinių tyrimų derinimą. Metodų derinimas leidžia.: įveikti atskirų metodų trūkumus, surinkti įvairesnę, empirinę medžiagą, pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis



2.1.1 pav. Tyrimo loginė seka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimas yra grindžiamas empirinio socialinio tyrimo mokymu apie kokybinių bei kiekybinių tyrimų derinimą. Metodų derinimas leidžia: įveikti atskirų metodų trūkumus, surinkti įvairesnę, empirinę medžiagą, pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis

Dažniausiai nesudėtingiems tyrimams taikomas laiko planavimo metodas – *Ganto diagrama*. Joje pateikiamos išskaidytos tyrimo veiklos, pastarųjų pradžia, trukmė, pabaiga. Paprastai diagramoje atspindimos svarbiausių tyrimo veiklų pabaigos gairės, pagal kurias stebimas ir kontroliuojamas tyrimo vykdymas. Moksliniuose šaltiniuose galima rasti ir kitokių, ypač viešojo valdymo institucijoms siūlomų, tyrimo laiko planavimo metodų. Šio tyrimo įgyvendinimui bei savikontrolei bus taikoma Ganto diagrama (2.1.1. lentelė).

Ganto diagrama

Veiklos	Vykdyto terminai						
	Rugsėjis		Spalis		Lapkritis		Gruodis
	02-15d.	16-30d.	01-15d.	16-31d.	01-15d.	16-30d.	01-11 d.
Teorinis tyrimo pagrindimas							
Metodologinis pagrindimas							
Empirinis tyrimas							
Išvadų ir rekomendacijų formulavimas							

Saltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo veiklos išdėstytos eilės tvarka, kaip organizuotas išsikeltų užduočių vykdymas. Magistro darbas pradėtas 2020 metų rugsėjo 2 dieną, pateiktas gynimui 2021 m. sausio 8 d.

Siekiant įvertinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimą bei įvardinti daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo prielaidas, taikytas, literatūroje nurodomas, tyrimo eiliškumas: esamos padėties įvertinimas, klientų pasitenkinimo nustatymas, matavimo rezultatų analizė ir apibendrinimas, rezultatų viešinimas, tobulinimo veiksmai (Viešųjų paslaugų vartotojų ... 2010).

2.2 Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas

Dokumentų turinio analizė darbe taikoma, norint išnagrinėti dokumentus, teisės norminius aktus, išsiaiškinant esamą centro būklę teikiamų paslaugų, žmoniškųjų išteklių, infrastruktūros bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityse. Šis metodas įgalina analizuoti dideles teksto apimtis, duomenis grupuoti lyginti. Naudojanti šį metodą labai svarbu atrinkti tinkamą informaciją. Būtina koncentruotis tik į aspektus, suteikiančius reikalingą informaciją ir atskleidžiančius tyrimo esmę.

Tyrimo instrumentas. Ruošiant tyrimo instrumentą, buvo vadovautasi tyrimo logine seka (2.1.1. pav.). Analizei panaudoti Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro, Biržų rajono Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos bei Biržų kultūros centro dokumentai. Nagrinėti dokumentai pateikiami 2.2.1. lentelėje.

Dokumentų sąrašas

Dokumentas	Turinio analizės klausimai
Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro 2018 - 2020 metų strateginis veiklos planas	Kokios teikiamos paslaugos? Kiek paskirta etatų? Kokios tikslinės grupės?
2019 metų Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro veiklos ataskaita	Koks paslaugų vartotojų skaičius? Kokie tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektai?
Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro vidaus darbo tvarkos taisyklės.	Kokios darbuotojų prievolės? Kokios darbuotojų teisės?
2016 – 2020 metų Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro darbo sutarys	Kokios darbuotojų funkcijos? Kokie specialūs reikalavimai pareigoms?
Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro pagrindinio pastato, jo dalių ir priestatų kadastro duomenys	Kokia pastato patalpų būklė? Kokia pastato patalpų kvadratura?

Nacionalinio visuomenės sveikatos centro prie sveikatos apsaugos ministerijos Panevėžio departamentas. Patikrinimo aktas	Ar patalpos atitinka visuomenės sveikatos centro reikalavimus?
Nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie sveikatos apsaugos ministerijos. Leidimas – higienos pasas.	Ar patalpos atitinka higienos reikalavimus?
Vaikų žaidimų aikštelės, patalpos kontrolės sertifikatas	Ar vaikų žaidimo aikštelė atitinka saugos reikalavimus?
Treniruoklių ir kito sportinio inventoriaus kontrolės sertifikatas	Ar sporto įrengimai ir priemonės atitinka saugos reikalavimus?
Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktoriaus pareigybės aprašymas	Kokios centro direktoriaus pareiginės funkcijos?
Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro darbuotojų pareigybių aprašymai	Kokios darbuotojų pareiginės funkcijos?
Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos Kirdonių padalinio bibliotekininko pareigybės aprašymas	Kokios bibliotekininko pareiginės funkcijos
Biržų kultūros centro skyriaus meno vadovo pareigybės aprašymas	Kokios meno vadovės pareiginės funkcijos?
Biržų rajono Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos Kirdonių padalinio 2019 m. veiklos ataskaita.	Kokios Biržų viešosios bibliotekos Kirdonių padalinio darbo priemonės ir įranga?
Biržų kultūros centro Kirdonių skyriaus 2019 m. veiklos ataskaita	Kokios Biržų kultūros centro Kirdonių skyriaus darbo priemonės ir įranga?
Kirdonių universalaus daugiafunkcinio inventorizacijos komisijos ataskaita. 2020 m	Kokios Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro darbo priemonės ir įranga?
Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro darbuotojų kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai	Kiek darbuotojų kėlė kvalifikaciją? Kiek valandų 2020 m. darbuotojai kėlė kvalifikaciją?
Kirdonių universalaus centro ir jo partnerių darbuotojų darbo sutartys	Koks darbuotojų stažas einamose pareigose?

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiekvienam nagrinėtam dokumentui suformuluoti klausimai leido kryptingai atlikti tyrimą. Praktinėje darbo dalyje atlikti sistemingą centro teikiamų paslaugų, žmogiškųjų išteklių, infrastruktūros bei tarpinstitucinio esamos būklės analizę.

Tyrimo organizavimo eiga ir etika. Atliekant dokumentų turinio analizę, buvo remtasi K. Kardelio (2002) teiginiais. Nusistatytas tyrimo pobūdis, apimtis, tikslas, praktinis pritaikymas ir pan. Tyrėjas vadovavosi jau minėto autoriaus suformuluotais tyrimo etikos koncepcijomis: nuostolių / naudos, leidimo gavimu. Prieš pradėdant tyrimą buvo gautas daugiafunkcinio centro direktoriaus sutikimas ir įstaigos partnerių vadovų sutikimai, tyrimui naudoti reikalingus dokumentus. Su vadovais buvo aptartas tyrimo tikslas, tyrimo nauda. Dokumentų turinio analizė atlikta vadovaujantis konfidencialumo principu, jokie asmeniniai duomenys tyrime nepateikiami, tyrimo išvados neviešinamos.

2.3 Anketinės apklausos metodas ir jo taikymas

Vartotojų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe matavimui, pasirinkta anketinė apklausa.

Anketinė apklausa. Tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interviuotojo) pateiktus klausimus (Luobikienė, 2000). Apklausa paprastai taikoma kai tyrimo dalyko arba atskirų jo charakteristikų neįmanoma pažinti bei iširti kitais empirinio tyrimo metodais (pvz., eksperimentu arba stebėjimo metu) arba kai tyrimo dalykas yra visuomeninės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija,

nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir t.t. Vykdamas apklausas labai svarbu užtikrinti tinkamą bendravimą tarp apklausos atlikėjo ir respondento, (Dikčius, 2011).

Tyrimo instrumentas. Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Pagrindinis anketos uždavinys – užtikrinti tinkamą bendravimą tarp apklausos atlikėjo ir respondento, (Dikčius, 2011). Šio tyrimo instrumentą sudaro keturios dalys: įvadinė dalis, demografiniai duomenys, diagnostinė dalis, baigiamoji dalis (2.3.1. lentelė). Tyrimo instrumentas sudarytas apibendrinus vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis nagrinėjusių Lietuvos ir užsienio autorių darbus.

2.3.1. lentelė.

Tyrimo instrumento struktūra

Struktūrinė dalis	Turinys, vertinimo aspektai	Šaltinis, autorius
Įvadinė dalis	Nurodomas apklausos tikslas; akcentuojama, kad apklausa yra anoniminė ir paaiškinama kaip pildyti anketą	Gill, Johnson, (2002); Tidikis, (2003); Gaižauskaitė, Mikėnė, (2014).
Demografiniai duomenys (1-3 kl.)	Prašoma nurodyti lytį, amžių bei išsilavinimą	Kalvaitis, (2002); Dikčius, (2011); Hadiani ir kt. (2020); Šimkus, Pilelienė, (2010).
Diagnostinė dalis (4-13 kl.)	Prašoma įvertinti UDC teikiamų paslaugų kokybę SERVQUAL metodu. Pateikiami atviri klausimai respondento nuomonei, apie paslaugos kokybės gerinimą.	Šimkus, Pilelienė, (2010, 2012); Adomaitytė, (2018); Ismail, Velnampy, (2013); Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, (2010).
Baigiamoji dalis	Padėka respondentams	Tidikis, (2003); Dikčius, (2011).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mokslinėje literatūroje (Gill, Johnson, 2002; Tidikis, 2003; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014) teigiama, kad anketa privalo turėti pažintinę reikšmę, dominti respondentą, žadinti norą atsakyti į klausimus, skatinti analizuoti ir objektyviai vertinti. Remiantis išdėstytais aspektais buvo formuluojama įvadinė dalis. Šioje dalyje respondentams pristatytas tyrimo tikslas, garantuotas anonimiškumas, pateikiama anketos pildymo instrukcija ir pan.

Dažnai pabrėžiama demografinių duomenų svarba. Šie duomenys svarbūs vien dėl to, kad pakankamai aiškiai apibūdina pačią įstaigą ir joje teikiamas paslaugas. Todėl į anketą įtraukti lyties, amžiaus bei išsilavinimo kriterijai.

Diagnostinės dalies klausimais siekta įvertinti daugiafunkcinio centro vartotojų pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe. Respondentų vertinimui pateikti Servqual metodikoje pateikti teiginiai. Mokslinėje literatūroje bei nagrinėtuose vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimuose teigiama, kad Servqual metodikoje atspindėtų dimensijų vertinimas dažniausiai naudojamas viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimui (Šimkus, Pilelienė, 2010, 2012; Adomaitytė, 2018; Ismail, Velnampy, 2013; Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010). ***Pateikiami teiginiai adaptuoti tiriamo daugiafunkcinio centro veiklos specifikai.*** Respondentų vertinimui pateikti penki centro teikiamų paslaugų kokybės vertinimo teiginių blokai: ikimokyklinių ir priešmokyklinių, bibliotekos, kultūros, sporto bei skalbyklos paslaugų. Respondentų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe lygis matuojamas Likert skalėje nuo 1 iki 5. 1 – “Visiškai nesutinku”, 5 – “Visiškai sutinku“.

Įvertinus gaunamos paslaugos bloko teiginius, respondentams pateikiamas atviras klausimas, skirtas išsiaiškinti jų nuomonę apie paslaugų tobulinimo galimybes centre. Laikantis mokslinėje literatūroje pateiktų rekomendacijų (Tidikis, 2003; Dikčius, 2011), tyrimo instrumentas baigiamas padėka respondentams.

Tyrimo organizavimo eiga. Daugiafunkcinio centro vartotojų pasitenkinimo tyrimas buvo pradėtas nuo žvalgomojo tyrimo. 5 respondentams (po vieną respondentą iš penkių vertinamų paslaugų), buvo išdalintos testuojamosios anketos. Žvalgomojo tyrimo eigoje, su respondentais, bendrauta asmeniškai, aptarti anketos klausimai, teiginių formulavimas. Atsižvelgiant į žvalgomojo tyrimo dalyvių pasiūlymus atlikti anketos taisymai, koreguoti anketoje pateikti klausimai bei vertinimui pateiktų teiginių formuluotės.

Tyrimo imtis. Atliekant kiekybinį tyrimą privalu nustatyti būtiną tiriamųjų skaičių. Šis skaičius reikalingas norint pateikti statistiškai patikimas išvadas. Tyrimo imtis buvo formuluota remiantis kriterine atranka. **Atrankos kriterijus – respondentas naudojasi Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro teikiamomis paslaugomis.** Imties dydis apskaičiuotas remiantis, paslaugas teikiančių specialistų ataskaitose nurodytu aktyvių vartotojų skaičiumi. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo - 14, bibliotekos aktyvių skaitytojų - 62, meno mėgėjų kolektyvo dalyvių - 12, sporto užsiėmimų dalyvių - 25, besinaudojančių skalbykla vidutinis skaičius per mėnesį -20. Tiriama visuma – 133 vartotojai. Imties nustatymui naudojama Paniotto formulė:

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

Δ - atrankos paklaida; N – tiriamos visumos dydis; n – imties dydis.

Imties dydis nustatomas siekiant 95 proc. patikimumo laipsnio, paklaida – 5 proc. Skaičiavimai, taikant Paniotto formulę parodė, kad reprezentatyvi tyrimo imtis 100 vartotojų. Iš viso pateikta 110 anketų, gautos 100 užpildytų anketų. Grįžtamasis anketų procentas yra 91 % sugadintų anketų nebuvo, tyrimui naudojamos 100 anketų.

Tyrimas atliktas 2020 m. lapkričio - gruodžio mėnesiais. Klausimynas platintas Kirdonių daugiafunkciniame centre. Dėl pandemijos atsisakyta apklausos raštu ir anketa perkelta į internetinę erdvę <https://forms.gle/3r7R6KA52dUkAbw7A>. Informacija apie anketos pildymą pateikta Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro internetiniame puslapyje www.kirdoniuudc.lt, Kirdonių, Gulbinų, Pabiržės kaimo bendruomenių internetiniuose puslapiuose. Anketa pildoma neribojant pildymo laiko. Darbo autorė apie klausimyno pildymą instruktavo paslaugas teikiančius specialistus, dėl internetu pildomų anketų neaiškumų, respondentus konsultavo telefonu. Taip stengdamasi išvengti bereikalingos įtampos dėl galimų neaiškumų.

Tyrimo apribojimai: 1) lokalus tyrimas, kuriame dalyvavo vieno daugiafunkcinio centro paslaugų vartotojai; 2) klausimynų atsakymuose tikėtina vartotojų lojalumo darbuotojams ir jų veiklos vertinimui tikimybė; 3) galimi duomenų rinkimo trukdžiai dėl šalyje paskelbto karantino.

Tyrimo etika. Vykdam tyrimą buvo laikytasi etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo ir teisės gauti tikslią informaciją. Vadovautasi tyrimo etikos koncepcijomis: nuostolių / naudos, leidimo gavimu. Apklausa buvo visiškai anoniminė ir konfidenciali. Įvadinėje anketos dalyje pateiktas paaiškinimas kokiam tikslui, gauti duomenys bus naudojami. Suprantant, kad respondantai tyrėju daro paslaugą pažymima, kad kiekvieno respondento nuomonė yra labai svarbi, apklausos pabaigoje padėkojama.

Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant statistinės analizės paketą SPSS bei Excel programas. Apklauskos rezultatai apdorojami statistinės analizės metodu, skaičiuojami absoliutiniai bei procentiniai pasiskirstymai. . Rezultatų viešinimas nėra privalomas, centras gali norėti išlaikyti konfidencialumą.

3 BIRŽŲ RAJONO KIRDONIŲ UNIVERSALIAUS DAUGIAFUNKCINIO CENTRO VARTOTOJŲ PASITENKINIMO TEIKIAMOMIS VIEŠOSIOMIS PASLAUGOMIS TYRIMO REZULTATAI

3.1 Biržų rajono Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro veiklos situacijos analizė

Pasinaudojus 2007–2013m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioriteto „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“ VP3-2.2-ŠMM-04-R priemonės „Universalių daugiafunkčių centrų kaimo vietovėse steigimas“ galimybėmis pradėtos renovuoti Kirdonių kaimo vaikų darželio patalpos. Biržų rajono savivaldybės tarybos 2016 m. sausio 28 d. sprendimu Nr. T-15. Įsteigtas Biržų rajono Kirdonių universalus daugiafunkcinis centras.

3.1.1 Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro veiklos ypatumai

Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro veikla vykdoma vadovaujantis strateginiu planu, parengtu vadovaujantis Biržų rajono savivaldybės plėtros 2016–2020 metų strateginiu planu, patvirtintu Biržų rajono savivaldybės tarybos 2015 m. spalio 9 d. sprendimu Nr. T-234, Biržų rajono savivaldybės 2018–2020 metų strateginiu veiklos planu, patvirtintu Biržų rajono savivaldybės tarybos 2018 m. vasario 20 d. Nr. T-17, Valstybine švietimo strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745. Strateginio plano tikslas - įgyvendinti Biržų rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2014–2020 metams prioriteto „Sumanios, socialiai saugios, sveikos, naujovėms imlios, pilietinės ir patriotiškos visuomenės formavimas“ tikslo „Išprususios ir kūrybingos visuomenės formavimas“ uždavinį „Užtikrinti švietimo ir ugdymo paslaugų kokybę ir prieinamumą“. Planą rengiant vadovautasi viešumo, bendruomenės įtraukimo, mokymosi iš geros praktikos pavyzdžių Lietuvoje ir užsienyje principais.

VIZIJA:

Kirdonių universalus daugiafunkcis centras-atvira kaitai, šiuolaikiška, patraukli kiekvienam kaimo gyventojui įstaiga, tenkinanti jo švietimo, kultūros, sporto, laisvalaikio ir socialinius poreikius, sudaranti galimybes mokymuisi visą gyvenimą.

MISIJA:

Teikti vietos gyventojų įvairių interesų ir amžiaus grupių poreikius atitinkančias ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, neformaliojo vaikų ir suaugusiųjų švietimo, kultūros, sporto, laisvalaikio ir socialines paslaugas, tenkinti gyventojų saviraiškos poreikius, užtikrinant jų kokybę, įvairovę ir prieinamumą.

Pagrindinis Centro veiklos tikslas - tenkinti gyvenamosios vietovės įvairių interesų ir amžiaus grupių edukacinius, kultūros ir sporto poreikius, užtikrinant ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą,

neformalųjį švietimą, savo veiklą grindžiant atsakomybės, iniciatyvumo, veiklumo, bendruomeniškumo, tolerancijos, pasitikėjimo ir teisingumo vertybinėmis nuostatomis.

Įstaigos darbe vadovaujamosi 2015 m. kovo 10 d. Ugdymo plėtotės centro direktoriaus įsakymu Nr. VK-35 patvirtintoje Daugiafunkčių centrų koncepcijoje nurodytais veiklos principais ir jų įgyvendinimu 3.1.1.1. lentelėje pateikiamos ir principų įgyvendinimo priemonės.

3.1.1.1. lentelė.

Veiklos principai

Principai	Priemonės principui įgyvendinti
Orientavimosi į vietos bendruomenės poreikius	Nuolatinis bendravimas su vietos bendruomenės atstovais. Organizuojami tradiciniai renginiai, rengiami koncertai, spektakliai, sporto užsiėmimai, varžybos. Vykdomas ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas, kultūros ir sporto veiklos, teikiamos socialinės paslaugos gyventojams, pramogų ir laisvalaikio organizavimas
Įvairovės kompleksškumo	Ugdymo veikla ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams. Teikiamos paslaugos pritaikytos tikslinių grupių konkretiems poreikiams: kultūros, sporto, švietimo savirealizacijai. Centras turi įvairios įrangos: treniruokliai, virtuvė, įgarsinimo aparatūra, bibliotekoje kompiuteriai, interaktyvus stalas.
Papildomumo	Nuo 2018 metų rudens pradėtas priešmokyklinis ugdymas, salės nuoma edukaciniams, kultūriniais renginiams.
Lankstumo	Principo įgyvendinimo siekiama įsivertinimo būdu, stebint kas efektyvu, ko reikia atsisakyti, reaguoti į nuolat besikeičiančius bendruomenės poreikius
Prieinamumo	Kirtonių ir aplinkinių kaimų gyventojams sudaryta galimybė lankytis sporto salėje, bibliotekoje, suteikiama galimybė rinktis veiklas pagal poreikius. Siekiama maksimaliai pritaikyti patalpas veikloms
Aktyvaus bendruomenės įtraukimo	Bendruomenės nariai įtraukiami į švenčių, parodų, teminių vakarų organizavimą ir dalyvavimą, sudaromos sąlygos atsiskleisti gyventojų kūrybiškumui, leidžiama naudotis patalpomis saviraiškai. Bendruomenės nariai kviečiami dalyvauti aptarimuose, skatinami išsakyti savo nuomonę ir teikti pasiūlymus.
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo	Veikla organizuojama kartu su Biržų rajono J. Bielinio viešosios bibliotekos Kirtonių padalinio darbuotoja, Kultūros centro Kirtonių skyriaus meno vadove. Bendradarbiaujama su Pabiržės seniūnija, Visuomenės sveikatos biuru, Germaniško mokykla-daugiafunkčiu centru.

Šaltinis: Kirtonių UDC 2018 - 2020 metų strateginis veiklos planas

Daugiafunkcinio centro veikla orientuota trimis tikslinėms grupėms. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų grupė, mokyklinio amžiaus vaikai, suaugusieji ir senjorai.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų grupė tai 2-7 metų amžiaus vaikai. Centre vykdomas vaikų ugdymas, rūpinamasi jų užimtumu. Su ugdytiniais dirba dvi pedagogės bei padėjėja. Grupei suteiktos sąlygos naudotis žaidimų aikštele, treniruoklių ir renginių sale, teikiamas maitinimas. Centre maistas negaminamas, jį tiekia individuali įmonė „Laigis“.

Mokyklinio amžiaus vaikai ir jaunimas. Centre sudaromos galimybės laisvalaikio praleidimui naudojantis treniruoklių sale, bibliotekoje esančia literatūra, IT technologijomis, žaidimų aikštele lauke, aktyviai dalyvaujant kultūros ir sporto renginiuose bei užsiėmimuose.

Suaugusieji ir senjorai. Šios grupės pagrindiniai poreikiai yra bendravimas bei dalyvavimas dominančiose veiklose, socialinė pagalba. Centre sudarytos sąlygos dalyvauti renginiuose, meno

mėgėjų kolektyvuose, sporto treniruotėse, naudotis bibliotekos ir skalbyklos teikiamomis paslaugomis. Esant poreikiui, bet kuriai tiksliniai grupei organizuojamos išvykos, edukaciniai užsiėmimai, paskaitos.

Daugiafunkcinio centro veikla organizuojama remiantis 2018-2020 metų strateginiu planu (priedai). Plane suformuluoti veiklos **prioritetai**: *ugdymo kokybė, išsilavinusi, sveika ir pilietiška bendruomenė, centro savitos kultūros puoselėjimas*, **vertybės**: *pagarba ir dėmesys kiekvienam centro lankytojui, tolerancija kito nuomonei, nuolatinis tobulėjimas*. Analizuojant strateginio plano uždavinius bei priemones pastebėta, kad pastarieji gana deklaratyvūs, pasigesta aiškaus ir konkretaus formulavimo. Plane numatyti, už priemonių įgyvendinimą atsakingi asmenys, finansiniai šaltiniai tačiau, nėra aiškiai suformuluotų jokių vertinimo kriterijų, neaiški plano įgyvendinimo stebėsenos sistema

Apibendrinant galima teigti, kad Kirdonių universalus daugiafunkcinis centras yra gana nauja įstaiga. Centro veikla trunka tik penktus metus. Organizacija vadovaujasi pagrindiniais daugiafunkcinių centrų veiklos principais, paslaugas teikia trims tikslinėms grupėms. Įstaigos veiklos formavimas vyksta vadovaujantis strateginiu planu, kuriame pateikta vizija, misija, vertybės, prioritetai bei kitos strateginio plano struktūrinės dalys. Kadangi centras dar ieško geriausių bei vartotojams priimtinausių paslaugų teikimo formų, būdų todėl, labai svarbu kuo aiškiau suformuluoti uždavinius, priemones, kriterijus.

3.1.2 Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro žmogiškųjų išteklių analizė

Anot Domarko, Juknevičienės (2007), viešojo sektoriaus organizacijoms būdingos transformacijos, reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos. Pokyčiams įgyvendinti reikia žmogiškųjų išteklių, sugebančių išdėstyti prioritetus, atlikti keliamas užduotis. Žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių resursų, reikalingų bet kokiai organizacijos veiklai vykdyti.

Žmogiškieji ištekliai – vienas svarbiausių Servqual metodikos aspektų. Visose šios metodikos dimensijose atsispindi žmogiškųjų išteklių svarba organizacijos kokybei bei jos vertinimui. Darbe pateikiama Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro žmogiškųjų išteklių, turinčių tiesioginę įtaką paslaugų kokybei, faktorių analizė.

Tiriamuoju laikotarpiu centre dirba 14 darbuotojų. Biržų rajono savivaldybės tarybos 2016 m. kovo 24 d. sprendimu Nr. T-43 patvirtinti 9 etatai. Kirdonių daugiafunkciniame centre dirba du partnerių darbuotojai: Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos bibliotekininkė, Biržų kultūros centro meno vadovė. Iš viso centre dirba 14 darbuotojų. Platesnė informacija apie organizacijos pareigybes pateikiama 3.1.2.1. lentelėje

Kirdonių universalus daigafunkcinio centro ir partnerių pareigybės

Kirdonių universalus daigafunkcinis centras		
Pareigybės	Darbuotojų skaičius	Etatų skaičius
Administracijos darbuotojai (direktorius, buhalteris, ūkvedys)	3	2,25
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikėjai (pedagogai, mokytojai, auklėtojai, mokytojų padėjėjai)	3	2,25
Sporto ir kultūrinės veiklos organizatoriai	2	1
Ūkinės dalies darbuotojai (kūrikas, valytoja, kiemsargė, pagalbinis darbuotojas)	4	2,70
Biržų Jurgio Bielinio viešoji biblioteka (Kirdonių padalinys)		
Bibliotekininkė	1	1
Biržų kultūros centras (Kirdonių skyrius)		
Meno vadovė	1	0,5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2019 m. Kirdonių universalus daigafunkcinio centro veiklos ataskaita

Centro pareigybių aprašymuose, patvirtintuose daigafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. V-9 įvardintos šios darbuotojų pareiginės funkcijos:

Direktorė: organizuoja centro veiklą, taip kad būtų įgyvendintos funkcijos ir tikslas; užtikrina teisės aktų laikymąsi, tvirtina struktūrą, pareigybių sąrašą užmokestį; vadovauja cento metinio veiklos plano kūrimui; analizuoja ir vertina centro veiklos ir valdymo būklę; tvirtina darbo vidaus taisykles; leidžia įsakymus, kontroliuoja jų vykdymą; rūpinasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu; teisės aktų nustatyta tvarka valdo turtą, disponuoja lėšomis; analizuoja bendruomenės poreikius; atstovauja centrai teisme; telkia savivaldybės, valstybės, tarptautinius, ir privačius finansinius ir žmogiškuosius išteklius, kad būtų kokybiškai teikiamos paslaugos; dalyvauja įgyvendinant projektus.

Vyr. buhalterė: pagal buhalterinės apskaitos įstatymą formuoja apskaitos politiką; organizuoja buhalterinę apskaitą ir kontroliuoja racionalų finansinių išteklių panaudojimą; užtikrina duomenų teisingumą, savalaikiškumą, turto, ūkinių operacijų teisėtumą, finansinių dokumentų įforminimą, archyvavimą; diegia, saugo ir tobulina apskaitos darbų priemones.

Ūkvedė: rūpinasi patalpų būkle; tausoja materialines vertybes; perka reikalingas prekes, paslaugas, sudaro sutartis; atlieka viešuosius pirkimus, tvarko su tuo susijusią dokumentaciją; dalyvauja inventorizacijoje; aprūpina pagalbinį personalą darbo priemonėmis; tikrina ūkinės veiklos sąskaitas; tvarko priskirtas bylas; organizuoja socialinių paslaugų (skalbimo) teikimą; teikia ataskaitas direktoriui ir vyr. buhalterii.

Sporto organizatorė: supažindina sporto salės lankytojus su saugaus elgesio treniruotėse taisyklėmis, reikalauja, kad pastarieji patvirtintų tai savo parašu; reikalauja, kad naujai priimami lankytojai pateiktų sveikatos pažymą, o nepilnamečiai- tėvų sutikimą lankyti treniruotes; pagal lankytojų pageidavimus sudaro treniruočių grafiką; pagal lankytojų pageidavimus, atsižvelgdamas į sveikatos būklę ir fizinius duomenis, sudaro treniruočių programas; pagal kompetenciją dalyvauja Centro organizuojamose sporto šventėse, teisėjauja varžybose, turnyruose; vykdo užsiėmimus treniruoklių salėje, organizuoja sporto renginius.

Meninio ugdymo pedagogė: organizuoja ir vykdo vaikų muzikinį ugdymą; užtikrina vaikų saugumą, kokybišką jų muzikinį ugdymą; organizuoja pedagoginį procesą orientuotą į individualius ugdytinių poreikius bei ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslų ir standartų įgyvendinimą; laikosi norminių teisės aktų bei etikos taisyklių; atsako už inventorių; rengia individualias ugdymo programas; planuoja darbą; taiko IT, valstybės ir regiono švietimo naujoves.

Ikimokyklinio ugdymo mokytoja ir priešmokyklinio ugdymo auklėtoja: organizuoja pedagoginį procesą, orientuotą į individualius vaiko ugdymo(si) poreikius, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslus, uždavinius, standartus; kuria stimuliuojančią, funkcionalią, dinamišką, psichologiškai ir fiziškai saugią ugdymosi aplinką; vadovaujasi ikimokyklinio ugdymo įstaigos Higienos normomis ir taisyklėmis; saugo ir stiprina vaikų sveikatą, garantuoja vaikų fizinį ir psichologinį saugumą grupėje, salėse, žaidimų aikštelėse; bendradarbiauja su šeima, skatina tėvus (globėjus) dalyvauti grupės veikloje, derina šeimos ir įstaigos interesus, didina vaiko kokybiško ugdymosi galimybes; sistemingai informuoja tėvus (globėjus) apie vaikų pasiekimus, ugdymo(si) poreikius ir iškilusias problemas (sveikatos, prigimtinių, socialinių poreikių tenkinimo ir pan.); informuoja Centro direktorių apie vaiko turimas socialines ar sveikatos problemas, pastebėtą ar įtariamą vaiko teisių pažeidimą; priima vaiką į grupę ir išleidžia į namus tik su tėvais (globėjais), kitais suaugusiais asmenimis, turinčiais raštišką leidimą; laikosi Centro vidaus darbo tvarkos taisyklių, laiku pildo dokumentaciją; rengia ugdymo programas; nuolat kelia kvalifikaciją.

Kultūrinės veiklos organizatorė: organizuoja valstybines, sporto, kultūros šventes, pramoginius renginius; ruošia renginių scenarijus, planus; rūpinasi renginių reklamos sklaida; režisuoja aprašo renginius; nuolat kelia kvalifikaciją; atsako už patikėtą turtą.

Mokytojos padėjėja: padeda mokytojai atlikti su ugdymu, savitarna, savitvarka, maitinimu(si), poilsiu susijusią veiklą; padeda mokytojai organizuoti vaikų pasivaikščiojimą, žaidimus, kitą veiklą lauke ir grupėje; rūpinasi priskirtų patalpų tvarka, švara, vėdinimu, turimų darbo priemonių bei buitinės technikos priežiūra ir apsauga; rūpinasi ikimokyklinio amžiaus vaikų patalynės švara; pastebėjus inventoriaus, baldų, santechnikos įrengimų gedimus, informuoja ūkvedį ar tos srities ūkinį personalą; padeda vaikams apsistarnauti, pavalgyti, pasirūpinti asmens higiena, padeda apsirengti, nusirengti; patiekia maistą, serviuoja stalus, plauna indus; vykdo ir kitas Centro vadovo priskirtas funkcijas ir kitas funkcijas ir užduotis, nenumatytas šiame pareigybės aprašyme bei mokytojų nurodymus vaikų priežiūros, ugdymo, jų buitines organizavimo bei ūkio tvarkymo klausimais; atsako už vidaus darbo tvarkos, darbų saugos, priešgaisrinės saugos, higienos reikalavimų vykdymą.

Kūrikas: sugeba atlikti pavestą darbą; laikosi darbo drausmės; vykdo priešgaisrinės saugos reikalavimus; kontroliuoja naudojamų įrengimų darbo režimus; derina remonto ir aptarnavimo darbus; seka šildymo procesų kokybę;

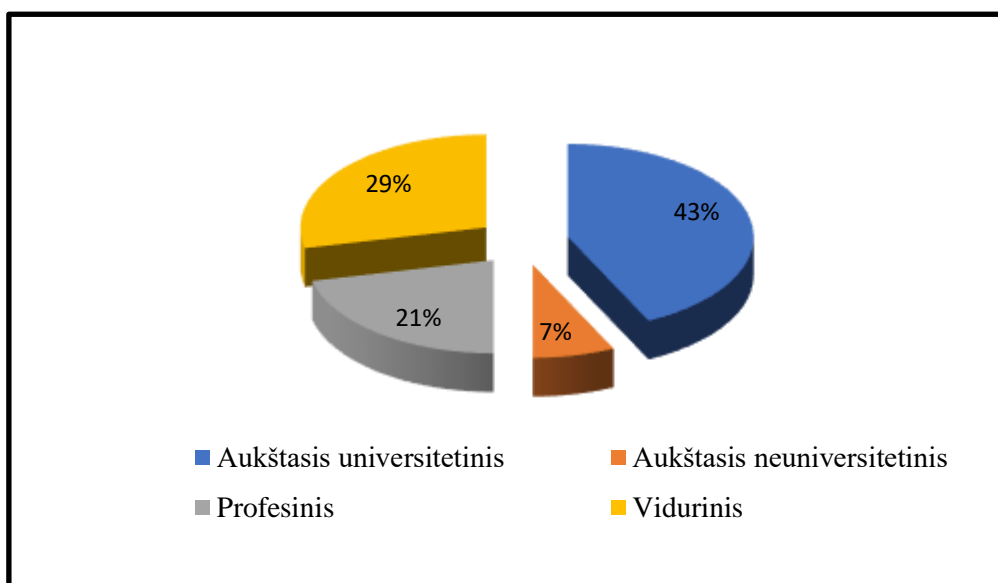
Valytoja: palaiko patalpų švarą ir tvarką; atsako už dezinfekcinių skiedinių paruošimą ir naudojimą; atsako už inventoriaus valymą ir dezinfekavimą; tinkamai rūšiuoja ir gabena šiukšles; laikosi darbo, priešgaisrinės saugos ir etikos reikalavimų.

Kiemsargė: palaiko kiemo ir žaidimų aikštelės švarą ir tvarką; laikosi darbo, priešgaisrinės saugos ir etikos reikalavimų.

Pagalbinis darbininkas: atlieka vidaus ir laiko inventoriaus remontą; atlieka nesudėtingus vidaus ir laiko statybos, krovos ar kitus administracijos nurodymus.

Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos pareigybės aprašyme, patvirtintame Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos direktoriaus 2017 m. gegužės 30 d. įsakymu Nr. VI-25, išskirtos šios *bibliotekininko* funkcijos: organizuoja padalinio veiklą; numato padalinio veiklos strategiją; organizuoja viešosios interneto prieigos veiklą; koordinuoja padalinio kultūrinę veiklą; organizuoja vietos bendruomenės bibliotekinį aptarnavimą.

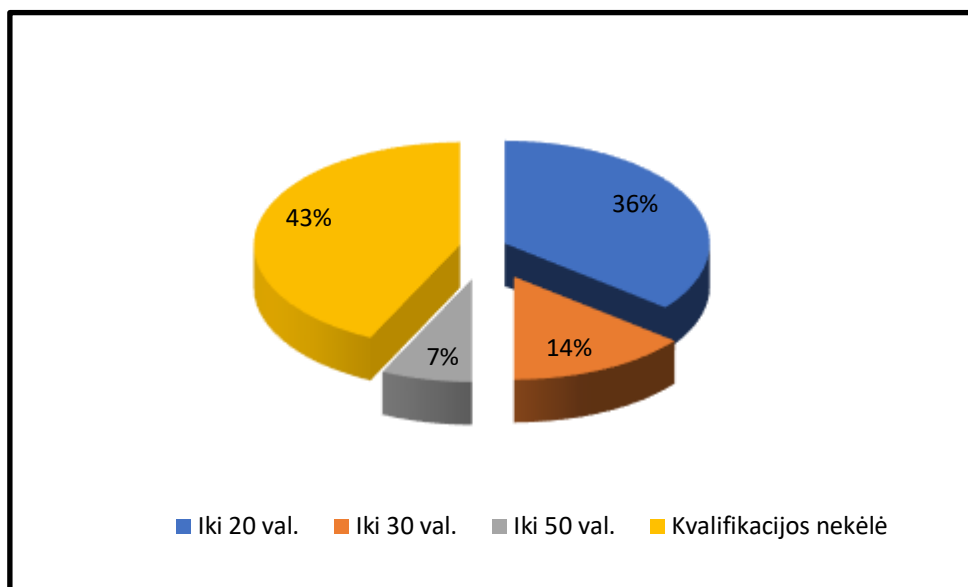
Biržų kultūros centro darbuotojų pareigybių aprašyme, patvirtintame Biržų kultūros centro direktoriaus 2017 m. vasario 1 d. įsakymu Nr. B-5, išskirtos šios *meno vadovo* funkcijos: organizuoja meninės veiklos dalyvių paiešką; kuria kolektyvą; rengia ir veda grupines ir individualias repeticijas; parengia ir įgyvendina kolektyvo veiklos programą; dalyvauja savo žanro kolektyvų šventėse, koncertuose ar kituose renginiuose; inicijuoja ir rengia projektus finansavimui gauti; kelia kvalifikaciją; pagal vietos bendruomenės poreikį organizuoja kultūrinius renginius.



3.1.2.1. pav. Daugiafunkcinio centro bei jo partnerių darbuotojų išsilavinimas (N=14)

Šaltinis: sudaryta autorės

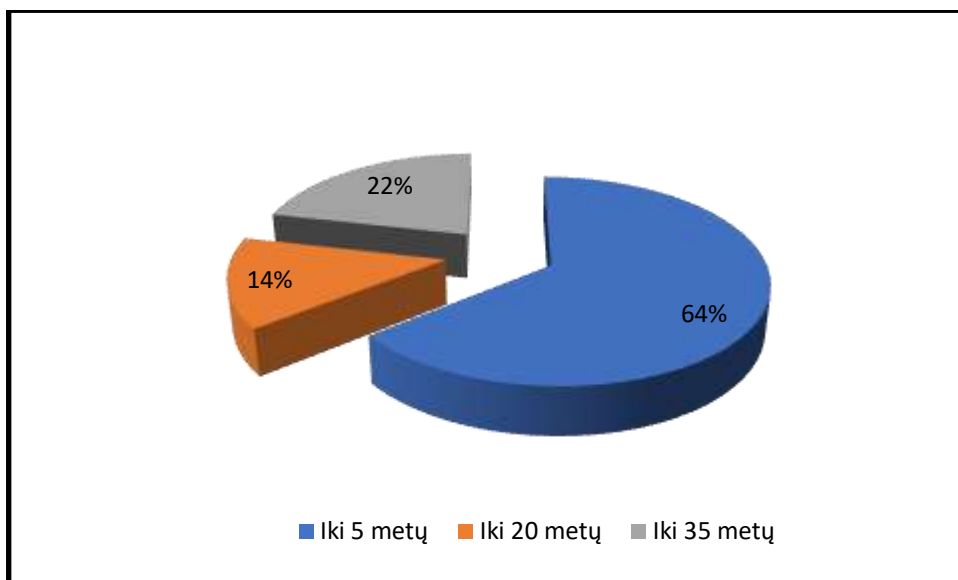
Aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra įgiję 6 darbuotojai: direktorė, vyr. buhalterė, ikimokyklinio ugdymo mokytoja (tas pats asmuo užima priešmokyklinio ugdymo auklėtojos ir meninio ugdymo pedagogės pareigas), sporto organizatorė bei įstaigos partnerių darbuotojai, meno vadovė bei bibliotekininkė. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijęs asmuo sudaro 43% visų centro darbuotojų. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgijęs asmuo užima ikimokyklinio ugdymo mokytojos pareigas. Tai sudaro 7% viso kolektyvo darbuotojų. Vidurinį išsilavinimą įgiję 4 darbuotojai: ūkvedė, kultūrinės veiklos organizatorė, mokytojos padėjėja, kūrėjas. Verta pridurti, kad ūkvedė ir kultūrinės veiklos organizatorė, šiuo metu, siekia universitetinio išsilavinimo. Šie asmenys sudaro 29% dirbančiųjų skaičiaus. Profesinį išsilavinimą turi valytoja, kiemsargis ir pagalbinis darbininkas, tai sudaro 21% visų centre dirbančio personalo. 2019 metų centro veiklos ataskaitoje, patvirtintoje Biržų rajono savivaldybės tarybos 2020 m. vasario 28 d. sprendimu Nr. T-32 teigiama, kad visi daugiafunkcinio centro darbuotojai atitinka, pareigybės aprašyme nurodytus, specialius reikalavimus, šias pareigas einančiam darbuotojui.



3.1.2.2. pav. Daugiafunkcinio centro bei jo partnerių darbuotojų kvalifikacija (N=14)

Šaltinis: sudaryta autorės

2020 metų duomenimis iki 50 valandų kvalifikaciją kėlė meninio ugdymo mokytojos ir ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogės pareigas einanti darbuotoja. Iki 30 valandų kvalifikaciją kėlė direktorė ir ūkvedė. Iki 20 valandų seminaruose dalyvavo vyr. buhalterė, ikimokyklinio ugdymo mokytoja, sporto organizatorė, bibliotekininkė ir meno vadovė. Kvalifikacijos nekėlė mokytojos padėjėja, valytoja, kiemsargė, pagalbini darbininkas, kūrikas ir kultūrinės veiklos organizatorė. Viso kvalifikaciją 2020 metais kėlė 64% centro darbuotojų. Taigi, didžioji dalis kolektyvo vykdo pareigybinėse instrukcijose nurodytą punktą apie nuolatinę kvalifikacijos kėlimą.



3.1.2.3. pav. Daugiafunkcinio centro bei jo partnerių darbuotojų stažas (N=14)

Šaltinis: sudaryta autorės

Vienas iš kokybišką veiklą sąlygojančių veiksnių – darbo, einamose pareigose, patirtis. Išanalizavus centro bei įstaigos partnerių darbuotojų, dirbančių centre, darbo sutartis nustatyta, kad ilgiausią darbo patirtį turi bibliotekininkė, vyr. buhalterė bei ikimokyklinio ugdymo mokytoja. Tai sudaro 22% viso personalo. Iki 20 metų darbo stažo, užimamose pareigose, turi ikimokyklinio ugdymo mokytoja (tas pats asmuo vykdo meninio ir priešmokyklinio ugdymo funkcijas) bei meno vadovė. Tai sudaro 14% viso centre dirbančio personalo. 64% darbuotojų patirtis einamose pareigose yra iki 5 metų. Įvertinus personalo patirtį esamose pareigose galima daryti prielaidą, kad kai kurių administracijos bei specialistų darbo patirtis gali būti nepakankama.

Tiriamuoju laikotarpiu centre dirba 14 darbuotojų, patvirtinti 9 etatai. Kirdonių daugiafunkciniame centre dirba du partnerių darbuotojai: Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos bibliotekininkė ir Biržų kultūros centro meno vadovė. Įstaigų darbuotojų pareigybės aprašymuose suformuluotos darbuotojų funkcijos, atsakomybės, specialūs reikalavimai funkcijoms atlikti ir kt. Kvalifikaciją 2020 metais kėlė 64% centro darbuotojų. Nuolatinis kvalifikacijos kėlimas numatytas kiekvienos pareigybės aprašyme, tačiau kvalifikacijos nekėlė 6 darbuotojai. Daugumos darbuotojų patirtis iki 5 metų, tačiau specialistai tiesiogiai dirbantys su vartotojais ir organizuojantys veiklas turi daugiau nei 10 metų, einamose pareigose, darbo patirtį.

3.1.3 Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro infrastruktūros analizė

Kaip jau buvo minėta darbo teorinėje dalyje, vartotojų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe matavimas naudojant Servqual metodika, paremtas penkiomis dimensijomis. Pirmoji metodikos dimensija – apčiuopiamumas, tiesiogiai siejamas su organizacijos infrastruktūra. Mokslinėje literatūroje apčiuopiamumas apibūdinamas kaip vartotojų nuomonės apie fizinės aplinkos (Poškutė,

Bivainienė, 2011), fizinių elementų (Šimkus, Pilienė, 2010), fizinių objektų, įrangos, kitų priemonių (Serafinas, 2011) analizė. Organizacijos infrastruktūra netiesiogiai koreliuoja ir su kitomis metodikos dimensijomis. Patikimumo – išsipareigojimas teikti patikimas paslaugas. Reagavimo – užtikrinti skubų ir efektyvų paslaugų teikimą. Tikrumo – gebėjimas vartotojui sužadinti pasitikėjimą. Empatija – vartotojų specialių poreikių tenkinimas.

Remiantis pagrindinio pastato jo dalių ir priestato kadastro duomenimis statyba užbaigta 1983 metais. 2014 metais pradėti renovacijos darbai. Rekonstrukcija baigta 2015 metais. Kadastro duomenys rodo, kad pastato baigtumas – 100%. Statinys atitinka visus Valstybinės teritorijų planavimo ir statybos inspekcijos prie Aplinkos ministerijos reikalavimus. Pastato ir jo pagrindinių sistemų būklė yra nuolat stebima. Centro direktoriaus 2016 metų įsakymu “Dėl pastato būklės ir jo sistemų stebėjimo“ Nr. V – 15, paskirtas atsakingas asmuo. Darbuotojas privalo nuolat stebėti esamą situaciją, atsiradusius gedimus ar trūkumus fiksuoti statinio priežiūros žurnale 3.1.3.1. lentelė.

3.1.3.1. lentelė.

Teikiamų paslaugų vidaus plotų eksplikacija

Paslauga	Priskirtos patalpos pavadinimai	Plotas m ²
	Darželio patalpa	50,45
	Maisto skirstymo patalpa	5,41
	Rūbinė	5,79
	Sanitarinis mazgas	10,39
Bibliotekos	Biblioteka, skaitykla	37,19
	Repeticijų salė	51,11
	Konferencijų salė	64,31
	Sporto salė	56,40
	Persirengimo patalpos	13,77
	Sanitarinis mazgas	10,39
	Skalbykla	5,14
	Priemonių laikymo patalpa	5,79
Viso:	12	316,14

Šaltinis: adaptuota pagal Pagrindinio pastato, jo dalių ir priestatų kadastro duomenys (2015)

Centras susiduria su vartotojų poreikių tenkinimo problemomis dėl kai kurių patalpų kvadratūros. Sporto salės plotas 56,45 m². Salėje įrengti treniruokliai, sumontuotos bei laikomos kitos priemonės. Komandinėms treniruotėms vietos nebelieka. Maksimalus besitreneruojančių skaičius – 6. Norint vesti skaitlingesnes treniruotes tenka naudotis konferencijų sale. Pastarojoje vyksta meno mėgėjų kolektyvo repeticijos bei kultūros renginiai, todėl salė dažnai užimta. Konferencijų salės plotas – 64,31 m². Salės infrastruktūra nėra pritaikyta spektaklių, skaitlingesnių meno kolektyvų bei profesionalių atlikėjų pasirodymams. Skalbyklos patalpa – 5,14 m². Sustačius reikiamą įrangą lieka labai mažai vietos aptarnaujančiam personalui bei vartotojams. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio

ugdymo patalpos atitinka visus higienos normų reikalavimus. 2016 metais įstaigai suteiktas leidimas – higienos pasas, leidžiantis esamose patalpose ugdyti 14 vaikų (3.1.3.2. lentelė).

3.1.3.2. lentelė.

Baldai ir svarbiausia įranga

Paslaugos pavadinimas	Priemonių skaičius (vnt.)
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymas	105
Bibliotekos	31
Kultūros	125
Sporto	28
Skalbyklos	8
Viso:	297

Šaltinis: sudaryta pagal Kirdonių universalaus daugiaviečių inventurizacijos komisijos ataskaitą, (2020), Biržų viešosios bibliotekos Kirdonių padalinio veiklos ataskaitą, (2019),) Biržų kultūros centro Kirdonių skyriaus veiklos ataskaitą, (2019).

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupės baldai ir įranga įsigyta 2015 metais, įgyvendinant Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioriteto „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“ VP3-2.2-ŠMM-04-R priemonę „Universalių daugiaviečių centrų kaimo vietovėse steigimas“. Grupė naudojami 0,6 ha lauko žaidimų aikštele. Baldai, žaidimams bei kitoms veikloms naudojama įranga tiek lauke, tiek ir ugdymo grupėje buvo sertifikuota. Patikrinimą atliko kontrolės įstaiga UAB „Sertifikacija“. 2019 metais centrai išduotas vaikų žaidimų aikštelės bei patalpų kontrolės sertifikatas.

Bibliotekos baldai ir įranga sukomplektuoti iš daugiaviečių centro ir Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos turimo turto. Su pastarąja įstaiga buvo sudaryta turto panaudos sutartis. Vienpusės spintos, televizorius, interaktyvi lenta, filmavimo kamera, stalai, kėdės yra centro nuosavybė. Priemonės ir baldai įgyti 2015 metais, įgyvendinant jau minėtą, centro renovavimo projektą. Dvipusės spintos, kompiuteriai, 3D spausdintuvas yra Biržų viešosios bibliotekos nuosavybė. Šiuo metu naudojamas spausdintuvas bei kompiuteriai įgyti 2020 metais, įgyvendinant projekto „Prisijungusi Lietuva“ „Gyventojų skatinimas išmaniai naudotis internetu, atnaujintoje viešosios interneto prieigos infrastruktūroje“ priemone.

Konferencijų salės baldai ir įranga sukomplektuota iš daugiaviečių centro ir Biržų kultūros centro turto. Su Biržų kultūros centru sudaryta turto panaudos sutartis. Foto aparatas, projektorius, ekranas, muzikinis centras, blykstės, baldai priklauso daugiaviečiam centrai, įgyti 2015 metais. Kolonėlės, mikrofonai, instrumentas priklauso kultūros centrai. Kolonėlės ir mikrofonai įgyti 2016 metais, instrumentas 2018 metais. Meno vadovas nurodo, kad trūksta nešiojamo kompiuterio ir kolonėlių.

Sporto salės baldai ir įranga įgyti 2015 metais. 2020 metais visa įranga sertifikuota. Įrangos patikrinimą atliko kontrolės įstaiga UAB „Sertifikacija“. Tiriamuoju laikotarpiu visa įranga ir baldai techniškai tvarkingi ir saugūs. Nuolatine baldų ir įrangos būklės priežiūra rūpinasi sporto veiklų organizatorius. Apie iškilusias problemas informuodamas centro administraciją.

Skalbyklos įranga įgyta 2015 metais. Įgytos dvi Beko skalbimo mašinos, bei džiovyklė. Skalbti galima 11 arba 6 kg. skalbinių. Džiovyklėje vienu metu džiovinama iki 11 kg skalbinių. Įgyti du Philips lygintuvai. Vartotojui pageidaujant, suteikiama galimybė skalbinius išsilyginti. Visa įranga, tiriamuoju laikotarpiu, visiškai tvarkinga. Nuolatinę priežiūra atlieka ūkvedė bei valytoja.

Atlikta dokumentų turinio analizė išryškino infrastruktūros problemas, kurios įtakoja centro paslaugų plėtrą, tuo pačiu gali nulemti paslaugų vartotojų vertinimą. Bibliotekos plotas - 37,19 m². Patalpoje įrengta ir skaitykla. Ploto trūkumas neleidžia įsigyti daugiau kompiuterių, kitų priemonių. Sporto salės plotas 56,45 m². Įrengti treniruokliai, laikomos priemonės neleidžia organizuoti komandinių treniruočių. Konferencijų salės plotas – 64,31 m². Salės infrastruktūra nėra pritaikyta spektaklių, skaitlingesnių meno kolektyvų bei profesionalių atlikėjų pasirodymams. Skalbyklos patalpa – 5,14 m². Didžiąją dalį ploto užima įranga, personalui ir vartotojams vietos nebelieka.

Apibendrinant daugiafunkcinio centro infrastruktūrą galima teigti, kad pastato baigtumas – 100%. Statinys atitinka visus Valstybinės teritorijų planavimo ir statybos inspekcijos prie Aplinkos ministerijos reikalavimus. Pastato ir jo pagrindinių sistemų būklė yra nuolat stebima. Dėl bibliotekos, sporto ir konferencijų salių, skalbyklos kvadratūrų, centras susiduria su vartotojų poreikių tenkinimo problemomis. Kultūros paslaugų sektoriaus specialistai įvardina kompiuterio bei mobilių kolonėlių trūkumą. 2016 metais įstaigai suteiktas leidimas – higienos pasas, leidžiantis esamose patalpose ugdyti 14 vaikų. Didžioji dalis baldų ir įrangos įsigyta 2015 metais. Jų būkle nuolat stebi paslaugas teikiantys specialistai, apie esamus trūkumus informuojantys administraciją. Sporto, ikimokyklinės ir priešmokyklinės grupės įrangai suteikti tinkamumą įrodantys sertifikatai. Įstaigoje naudojama partnerių (Biržų kultūros centro ir Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos), įranga bei baldai.

3.1.4 Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo analizė

Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje daugiafunkcinių centrų veiklos kryptis gali būti labai įvairios, kiekvienai veiklai reikia specifinių įgūdžių ir patirties. Bendradarbiaujant institucijoms sudaromos palankesnės sąlygos kokybiškam veiklos krypčių įgyvendinimui. Esant gan plačiam veiklos krypčių spektrui ypač svarbūs kokybiškų profesinių funkcijų atlikimo, kompetencijų, pritaiktos infrastruktūros, didesnių finansinių galimybių aspektai.

3.1.4.1. lentelėje pateikiama Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro partnerių ir bendradarbiavimo sričių raiška.

Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro partneriai

Istaiga	Bendradarbiavimo sritis
Biržų rajono savivaldybė	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; vaikų ir jaunimo neformalus ugdymas; ES fondų parama
Pabiržės seniūnija	Socialinės paslaugos; žmogiškieji ištekliai; pagalba asmeniui ir šeimai
Pabiržės kaimo bendruomenė	Pagalba asmeniui, šeimai, ypatingoms grupėms, socialinių įgūdžių ugdymas; įvairių amžiaus grupių laisvalaikio užimtumas
Gulbinų kaimo bendruomenė	Laisvalaikio užimtumas ir neformalus švietimas, savišvieta
Kirdonių kaimo bendruomenė	Pagalba asmeniui, šeimai, ypatingoms grupėms, socialinių įgūdžių ugdymas; įvairių amžiaus grupių laisvalaikio užimtumas
Pačeriaukštės kaimo bendruomenė	Įvairių amžiaus grupių laisvalaikio užimtumas
Biržų rajono kaimo bendruomenių sąjunga	Įvairių amžiaus grupių laisvalaikio užimtumas
Biržų rajono vietos veiklos grupė	ES fondų parama
Biržų kultūros centras	Infrastruktūra; žmogiškieji ištekliai; įvairių amžiaus grupių laisvalaikio užimtumas
Biržų kūno kultūros ir sporto centras	Infrastruktūra; įvairių amžiaus grupių laisvalaikio užimtumas
Biržų rajono Jurgio Bielinio viešoji biblioteka	Infrastruktūra; žmogiškieji ištekliai; įvairių amžiaus grupių laisvalaikio užimtumas
Biržų rajono Kratiškių mokykla-daugiafunkcinis centras	Centrų veiklos efektyvinimas, svarbos bendruomenėse stiprinimas
Biržų rajono Germanišio mokykla-daugiafunkcinis centras	Centrų veiklos efektyvinimas, svarbos bendruomenėse stiprinimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Verta pabrėžti, jog analizuojant centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką buvo pastebėta, kad bendradarbiavimas tarp institucijų beveik neformalizuotas. Trišalė bendradarbiavimo sutartis, **2016 metais, pasirašyta tik tarp Biržų rajone veikiančių daugiafunkcinių centrų. Tais pačiais metais pasirašytos turto panaudos sutartys su Biržų kultūros centru ir Biržų rajono Jurgio Bielinio viešąja biblioteka. Kitų bendradarbiavimą patvirtinančių dokumentų nėra.** Atliekant tarpinstitucinio bendradarbiavimo analizę buvo remtasi centro, kultūrinės veiklos organizatoriaus, bibliotekininko bei meno vadovo veiklos metinėmis ataskaitomis. Formalizuoto bendravimo trūkumas gali sąlygoti partnerių veikimo ribų neapibrėžtumą, vaidmenų žinojimo ir atlikimo bei atsakomybės trūkumą, elgsenos ir tikslų nesuderinamumą.

Apibendrinant galima teigti, kad centras vadovaujasi tarpinstitucinio bendradarbiavimo principais. Įvairiomis centro veiklos kryptimis bendradarbiaujama su Biržų rajono savivaldybe, Pabiržės seniūnija, kaimo bendruomenėmis, Biržų rajono vietos veiklos grupe, kaimo bendruomenių sąjunga. Gana tamprus bendradarbiavimas, infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių bei veiklos plėtros srityse vyksta su Biržų kultūros centru, biblioteka, kūno kultūros ir sporto centru, Siekiant tobulinti įstaigos veiklos kokybę būtina pereiti prie platesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo formalizavimo.

3.2 Biržų rajono Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro teikiamų viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo apklausos rezultatų analizė

Siekiant identifikuoti Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo kryptis atliktas įstaigos lankytojų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe tyrimas. Respondentai buvo prašomi įvertinti paslaugų kokybę remiantis SERVQUAL metodikos dimensijas atspindinčiais teiginiais. Teiginiai adaptuoti būtent šio daugiafunkcinio centro veiklos specifikai. Respondentams taip pat buvo pateikti atviri klausimai, siekiant išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie daugiafunkcinio centro galimas veiklos tobulinimo kryptis.

3.2.1 Viešųjų paslaugų vartotojų charakteristika

Biržų rajono Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro lankytojų apklausoje apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, bibliotekos, kultūros, sporto ir skalbyklos paslaugų vartotojų pasitenkinimą kokybe, dalyvavo 100 respondentų. Imtis užtikrina ne didesnę kaip 5 proc. apklausos rezultatų paklaidą. Tyrime atspindėtos visos centro veiklos tikslinės grupės. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą detaliau atspindėtas 3.2.1.1. lentelėje.

3.2.1.1. lentelė.

Visos imties charakteristika (N=100)

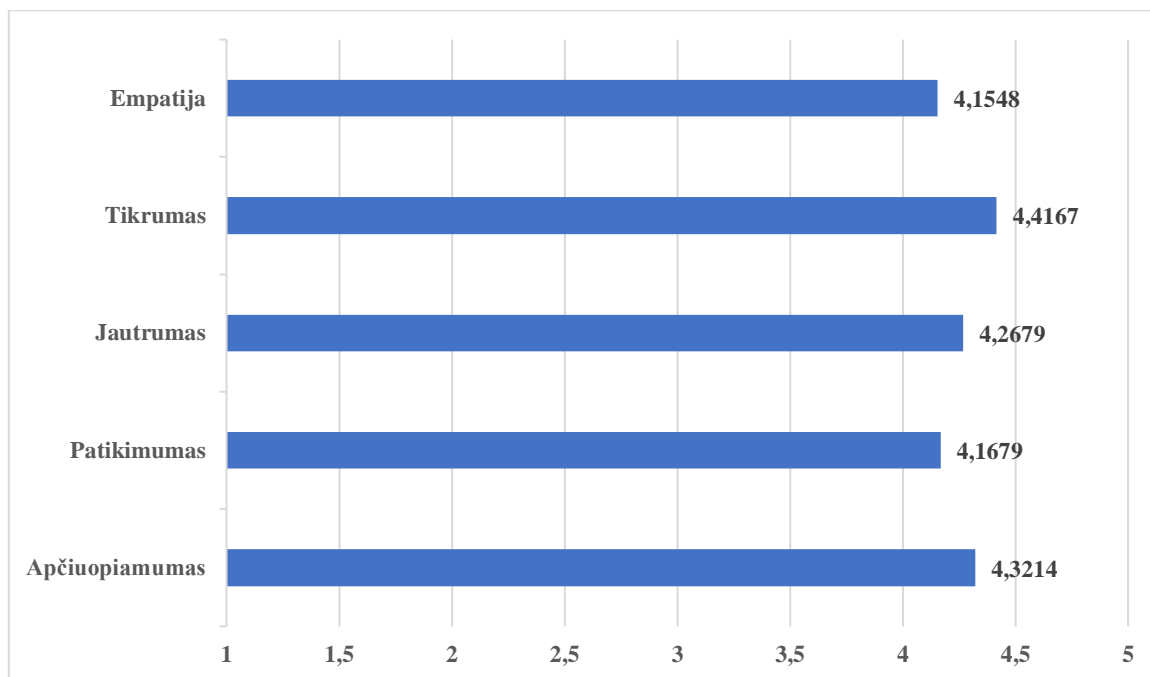
Požymis	Kategorija	Skaičius	Procentai
Lytis	Vyras	30	30
	Moteris	67	67
	Nenurodė	3	3
Amžius	Iki 20 m.	14	14
	21 - 30 m.	10	10
	31 - 40 m.	11	11
	41 – 50 m.	24	24
	51 – 60 m.	27	27
	Daugiau nei 60 m.	14	14
	Nenurodė	0	0
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	13	13
	Vidurinis	16	16
	Profesinis	31	31
	Nebaigtas aukštasis	11	11
	Aukštasis	29	29
	Nenurodė	0	0

Tyrimė dalyvavo 30 vyrų ir 67 moterys, 3 respondentai lyties nenurodė. Respondentų amžiaus analizė parodė, kad dalyvavo 14 asmenų iki 20 metų, 10 asmenų nuo 21 iki 30 metų, 11 asmenų nuo 31 iki 40 metų, 24 respondentai nuo 41 iki 50 metų, 27 lankytojai nuo 51 iki 60 metų, 14 lankytojų daugiau nei 60 metų amžiaus. Pagal įgytą išsilavinimą respondentai pasiskirstė taip: nebaigtas vidurinis – 13 asmenų, vidurinis – 16 asmenų, profesinis – 31 respondentas, nebaigtas aukštasis – 11 asmenų, aukštasis – 29 respondentai.

Taigi, statistinis centro veikos kokybę vertinęs respondentas yra 51 – 60 metų moteris, turinti profesinį išsilavinimą.

3.2.2 Vartotojų pasitenkinimo Kirdonių universalus daugiafunkcinio centro teikiamomis viešosiomis paslaugomis situacija

Centro, viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe, tyrimas buvo atliekamas apklausos anketą pildant raštu bei internetinėje erdvėje google forms svetainėje, <https://forms.gle/3r7R6KA52dUkAbw7A>. Respondentų vertinimui buvo pateiktos visos, šiuo metu teikiamos, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, bibliotekos, kultūros, sporto, skalbyklos paslaugos apčiuopiamumo, patikimumo, jautrumo, tikrumo ir empatijos dimensijose. Apčiuopiamumo dimensiją, visų tiriamų paslaugų teiginių blokuose, atspindėta 1 -4 teiginiais; patikimumo dimensija atspindėta 5 – 9 teiginiais; jautrumo dimensiją atspindi 10-13 teiginiai; 14 – 17 priskiriamas tikrumui; 18 – 21 teiginys atspindi empatijos dimensiją. Platesnė teiginių raiška pateikiama 1. priede. Toliau darbe pateikiami vartotojų apklausos rezultatai. Tyrimas pradėtas nuo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo (3.2.2.1.paveiksle).

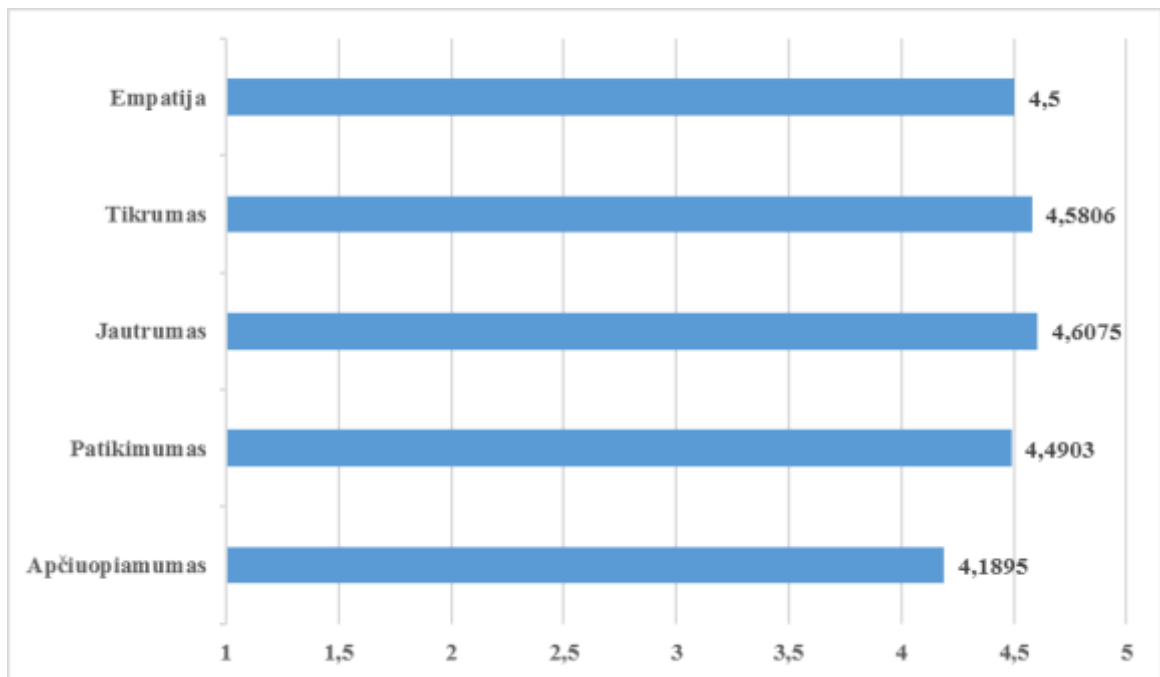


3.2.2.1. pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos (N-14)

Šaltinis: sudaryta autorės

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas, respondentų nuomone, geriausiai vertinta tikrumo dimensija. Pastarajai priskiriamas teiginys "Jūs pasitikite pedagogais ir jų padėjėjais" įvertintas 4.54. Šio teiginio įvertinimas pats geriausias viso paslaugos tyrimo kontekste. „ Įstaigoje jaučiatės patogiai, jaukiai“ -4.36; „Pedagogai ir jų padėjėjai su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai“ - 4.43; „Pedagogai ir jų padėjėjai turi pakankamai profesinių žinių“ - 4.38. ***Bendras tikrumo dimensijos vertinimo vidurkis - 4.4167. Prasčiausiai įvertinta – empatija.*** Teiginys "Ugdymo procese Jūsų vaikui skiriamas individualus dėmesys" įvertintas - 4.14; „Ugdymo procesas vyksta Jums tinkamu laiku“ - 4.46; „Pedagogai ir jų padėjėjai Jums skiria asmeninį dėmesį“ - 4.21; „Ugdymo procesas organizuojamas paisant Jūsų prašymų“ - 3.93. Šis teiginys įvertintas blogiausiai viso ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tyrimo kontekste. ***Bendras empatijos dimensijos vertinimo vidurkis - 4.1548.*** Platesnis teiginių įvertinimas (2 priede).

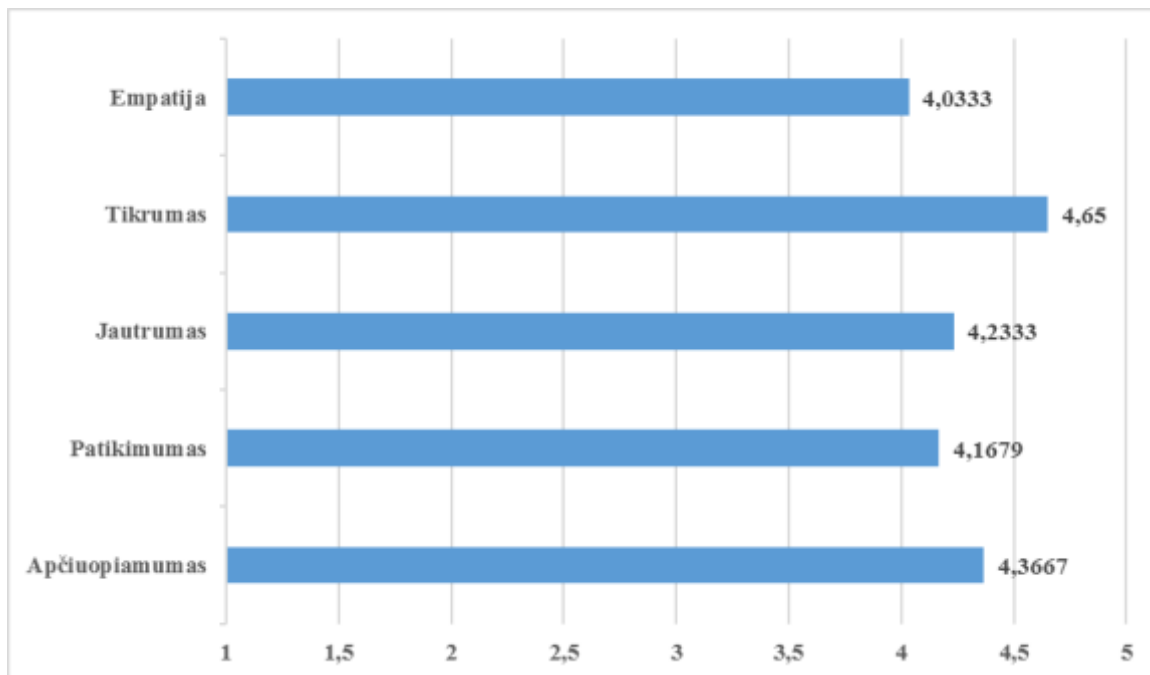
Toliau pateikiamas bibliotekos paslaugų vertinimas. (3.2.2.2. paveikslas)



3.2.2.2. pav. Bibliotekos paslaugos (N=62)

Šaltinis: sudaryta autorės

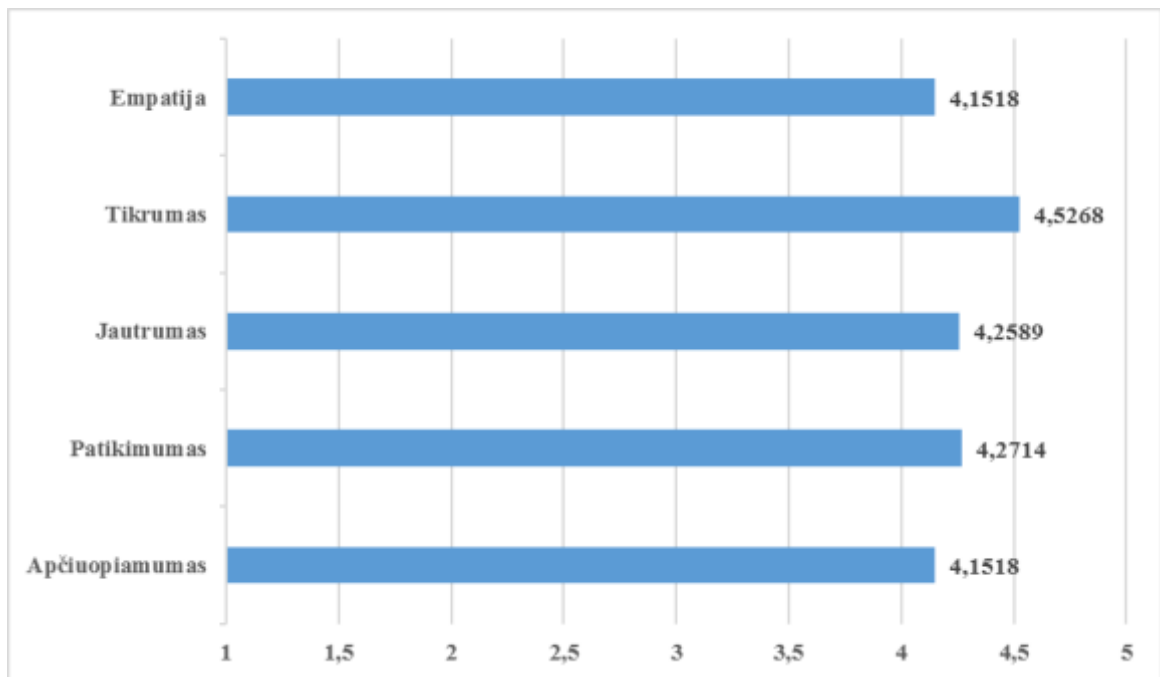
Pateikti tyrimo rezultatai rodo, kad geriausiai įvertinta jautrumo dimensija - 4.6075. Dimensijos teiginys „Gaunate tikslią informaciją bibliotekoje vykdomų veiklų laiką“ įvertintas - 4.55; „Bibliotekos darbuotojas Jus aptarnauja greitai“ - 4.84; teiginio “Bibliotekos darbuotojas sprendžia Jums iškilusias knygų ar kitų publikacijų prieinamumo problemas“ vertinimo vidurkis - 4.42; “Bibliotekos darbuotojas visada stengiasi tenkinti Jūsų poreikius“ - 4.63. **Blogiausiai įvertinta apčiuopiamumo dimensija - 4.1895.** Dimensijos teiginių įvertinimas pasiskirstė taip: „Bibliotekos patalpos yra šiuolaikiškos, tvarkingos“ - 4.73; „Knygos, kompiuteriai, ir kitos priemonės yra šiuolaikiškos, patrauklios“ - 4.06; „Bibliotekos darbuotojas yra tvarkingas, pasitempęs“ - 4.81; „Informacija apie bibliotekoje vykdomas veiklas pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai“ - 3.16. Pastarasis teiginys blogiausiai įvertintas ir viso paslaugos tyrimo kontekste. Geriausiai įvertintas, patikimumo dimensijai priskiriamas teiginys „Bibliotekos paslaugas gaunate iš karto kai tik kreipiatės“ - 4.85. Platesnis teiginių įvertinimas (2 priede). Toliau pateikiamas kultūros paslaugų vertinimas. (3.2.2.3. paveikslas).



3.2.2.3. pav. Kultūros paslaugos (N=15)

Šaltinis: sudaryta autorės

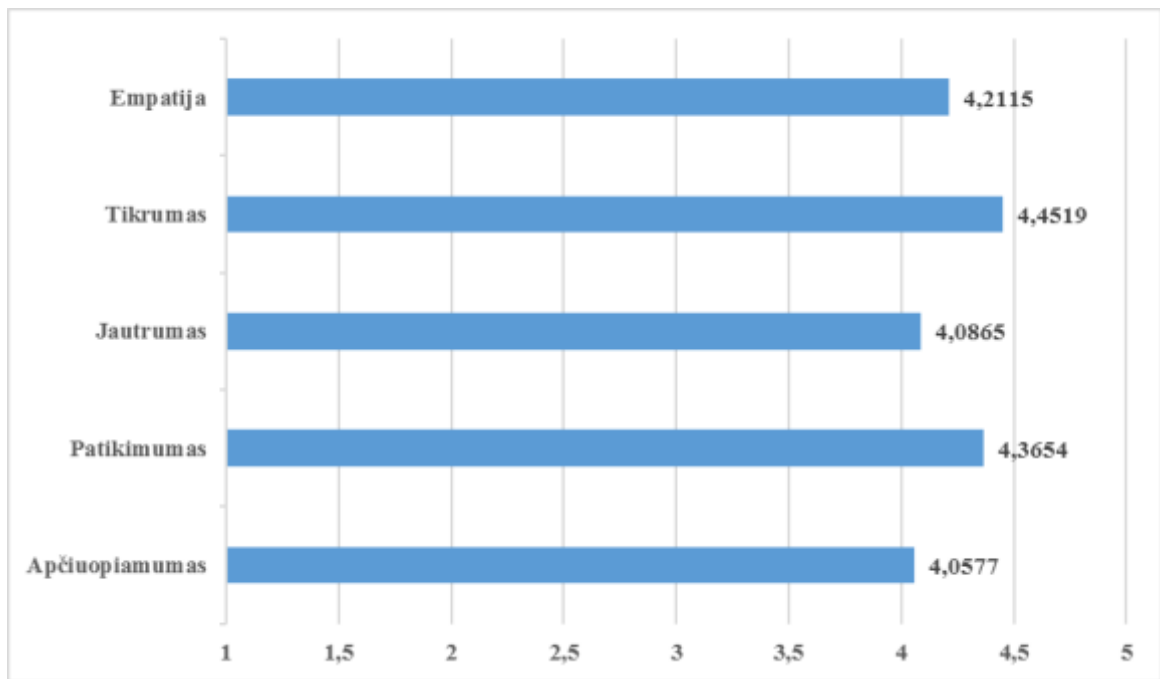
Respondentų nuomone, geriausiai įvertinta tikrumo dimensija - 4.65. Dimensijos teiginys „Jūs pasitikite kultūros sektoriaus darbuotojais“, įvertintas - 4.67; „Kultūrinių veiklų metu jaučiatės patogiai, jaukiai” - 4.60; „Kultūrinės veiklos organizatorius ir meno vadovas su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai“ - 4.87. *Pastarasis teiginys, kartu su jautrumo dimensijos teiginiu „Į pasirinktą kultūrinę veiklą ar meno mėgėjų kolektyvą esate įtraukiamas nuo Jums patogios datos“ - 4.87, įvertinti geriausiai, viso kultūros paslaugų tyrimo kontekste.* „Kultūrinės veiklos organizatorius ir meno vadovas turi pakankamai profesinių žinių“ - 4.47. **Blogiausiai, vartotojų vertinama dimensija – empatija.** Dimensijos teiginių vertinimas: „Meno mėgėjų kolektyve ar kitoje kultūrinėje veikloje Jums skiriamas individualus dėmesys“ - 4.20; „Meno mėgėjų kolektyvo repeticijos ar kita kultūrinė veikla vyksta Jums tinkamu laiku“ - 3.87; „Kultūros sektoriaus darbuotojai nuolat Jums skiria asmeninį dėmesį“; „Kultūrinė veikla organizuojama paisant Jūsų asmeninių prašymų“ - 3.80. *Tyrimo kontekste prasčiausiai įvertintas teiginys priklauso apčiuopiamumo dimensijai, „Informacija apie kultūrinės veiklas pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai“ - 3.33.* Platesnis teiginių įvertinimas (2 priede). Toliau pateikiamas sporto paslaugų vertinimas. (3.2.2.4. paveikslas).



3.2.2.4. pav. Sporto paslaugos (N=28)

Šaltinis: sudaryta autorės

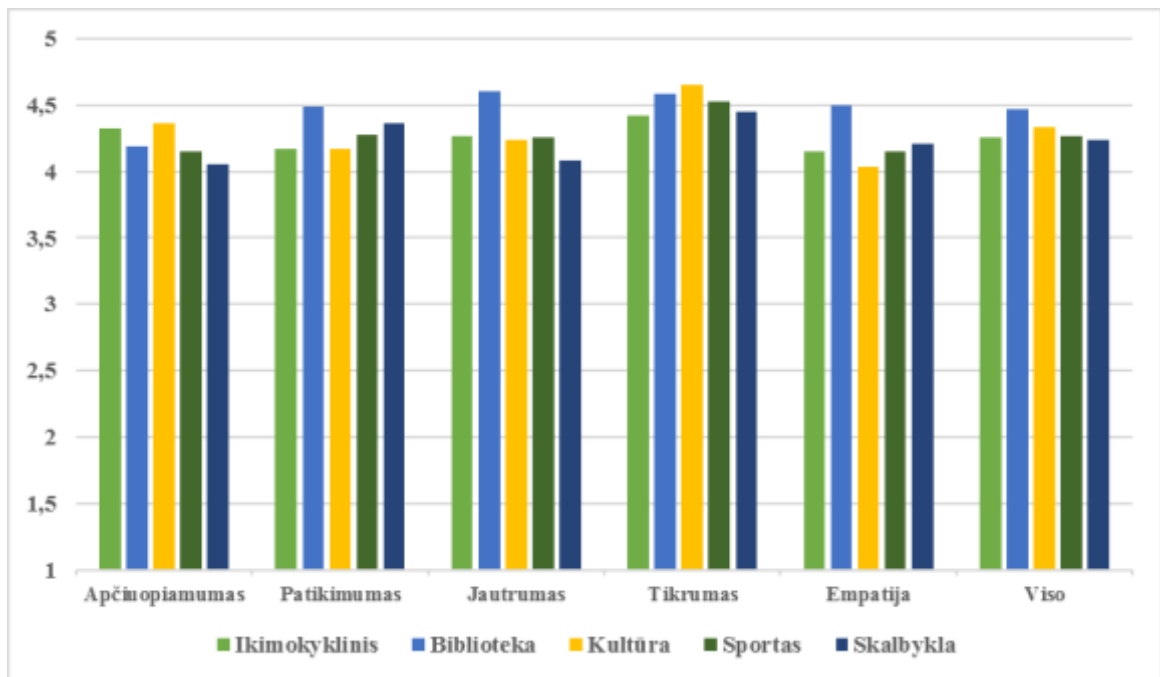
Sporto paslaugų vertinime, geriausiai įvertinta dimensija yra tikrumas - 4.5268. Šios dimensijos teiginių įvertinimai pasiskirstė taip: „Jūs pasitikite treneriu“ - 4.71; „Treniruotėse jaučiatės patogiai, jaukiai“ - 4.46; „Treneris su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai“ - 4.82; „Treneris turi pakankamai profesinių žinių“ - 4.11. **Mažiausiai įvertintos empatijos ir apčiuopiamumo dimensijos. Abi dimensijos vertintos 4.1518 vidurkiu.** Empatijos teiginių vertinimas pasiskirstė taip: „Treniruotėse Jums skiriamas individualus dėmesys“ - 4.25; „Treniruotės vyksta Jums tinkamu laiku“ - 3.50; „Treneris Jums skiria asmeninį dėmesį“ - 4.50; „Treniruotės organizuojamos paisant Jūsų asmeninių prašymų“ - 4.36. Apčiuopiamumo teiginių vertinimas: „Sporto salė, persirengimo kambariai, šiuolaikiški, tvarkingi“ - 4.54; „Treniruokliai, kitos priemonės, šiuolaikiškos, tech. tvarkingos“ - 4.29; „Treneris pasitempęs, tvarkingas“ - 4.54; „Informacija apie sportines veiklas pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai“ - 3.25. **Šis teiginys įvertintas mažiausiu vidurkiu. Geriausia įvertintas tikrumo dimensijos teiginys, „Treneris su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai“ - 4.82.** Platesnis teiginių įvertinimas (2 priede). Toliau pateikiamas skalbyklos paslaugų vertinimas. (3.2.2.5. paveikslas).



3.2.2.5. pav. Skalbyklos paslaugos (N=26)

Šaltinis: sudaryta autorės

Skalbyklos paslaugų tyrimas parodė, kad geriausiai vartotojų vertinama, tikrumo dimensija - 4.4519. Tikrumą apibūdinančių teiginių vertinimas pasiskirstė taip: „Jūs pasitikite aptarnaujančiais darbuotojais“ - 4.54; „Centre jaučiatės patogiai, jaukiai“ - 4.27; „Aptarnaujantys darbuotojai su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai“ - 4.58; „Aptarnaujantys darbuotojai turi pakankamai profesinių žinių“ - 4.42. **Mažiausiai įvertintas, apčiuopiamumas - 4.0577.** Teiginiai: „Skalbyklos patalpos šiuolaikiškos, tvarkingos“ - 4.15; „Skalbimo mašinos, šiuolaikiškos, tech. tvarkingos“ - 4.15; „Aptarnaujantys darbuotojai yra pasitempę, tvarkingi“ - 4.50; „Informacija apie skalbyklos paslaugas pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai“ - 3.42. Pastarasis teiginys įvertintas mažiausiu, skalbyklos paslaugų tyrimo, vidurkiu. Geriausiai įvertintas patikimumo teiginys, „Skalbyklos paslaugas gaunate taip kaip buvo su Jumis aptarta“ - 4.60. Platesnis teiginių įvertinimas (2. priede). Toliau pateikiamas ikimokyklinio ir priešmokyklinio, bibliotekos, kultūros, sporto ir skalbyklos paslaugų, apibendrinantis, visų dimensijų vertinimas. (3.2.2.6. paveikslas).

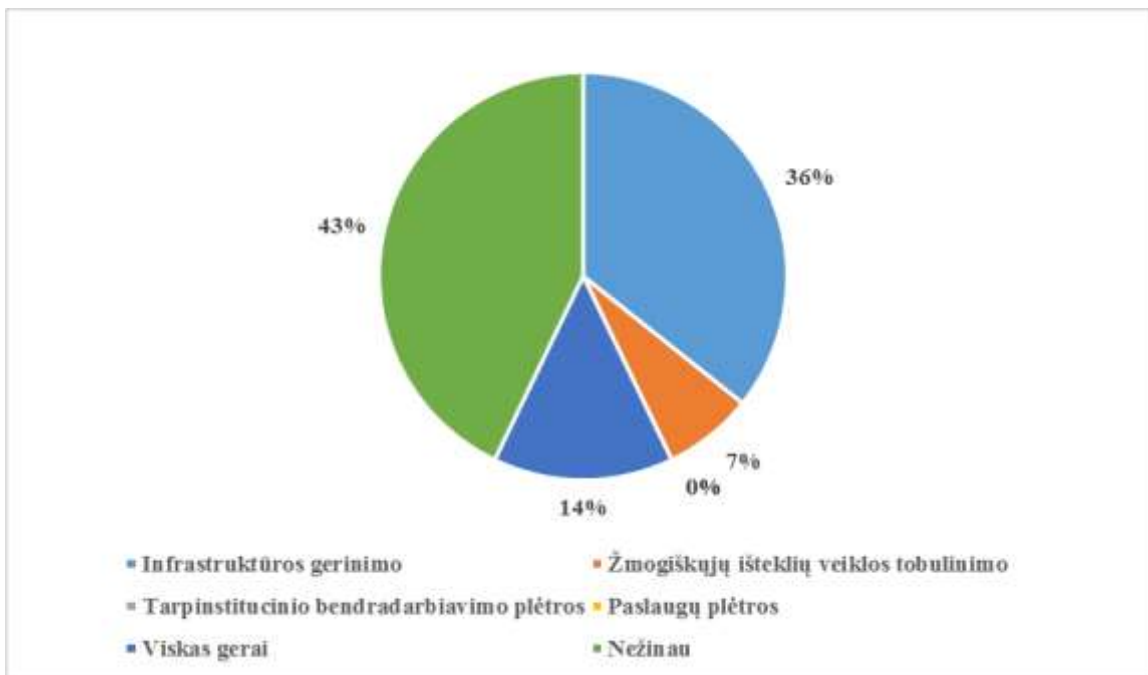


3.2.2.6. pav. Paslaugų kokybės vertinimas SERVQUAL dimensijose (N=100)

Šaltinis: sudaryta autorės

Apskaičiavus visų paslaugų vartotojų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybės vidurkį išsiaiškinta, kad **prasčiausiai įvertintos skalbyklos paslaugos - 4.24**; ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos įvertintos - 4.26; sporto paslaugos - 4.27; kultūros paslaugos - 4.33. **Geriausiai vertinamos bibliotekos paslaugos - 4.47**. Vartotojų pasitenkinimo vidurkio skaičiavimai parodė, kad **mažiausias vidurkis yra empatijos dimensijoje - 4.2103**; apčiuopiamumas įvertintas 4.2174 vidurkiu; jautrumas - 4.298; patikimumas - 4.2926. **Palankiausiai vertinama tikrumo dimensija - 4.5252**. Tokių vartotojų vertinimą galimai nulėmė daugiafunkcinio centro darbo valandos bei infrastruktūros trūkumai. Platesnė dimensijų vertinimo raiška pateikiama 3. priede.

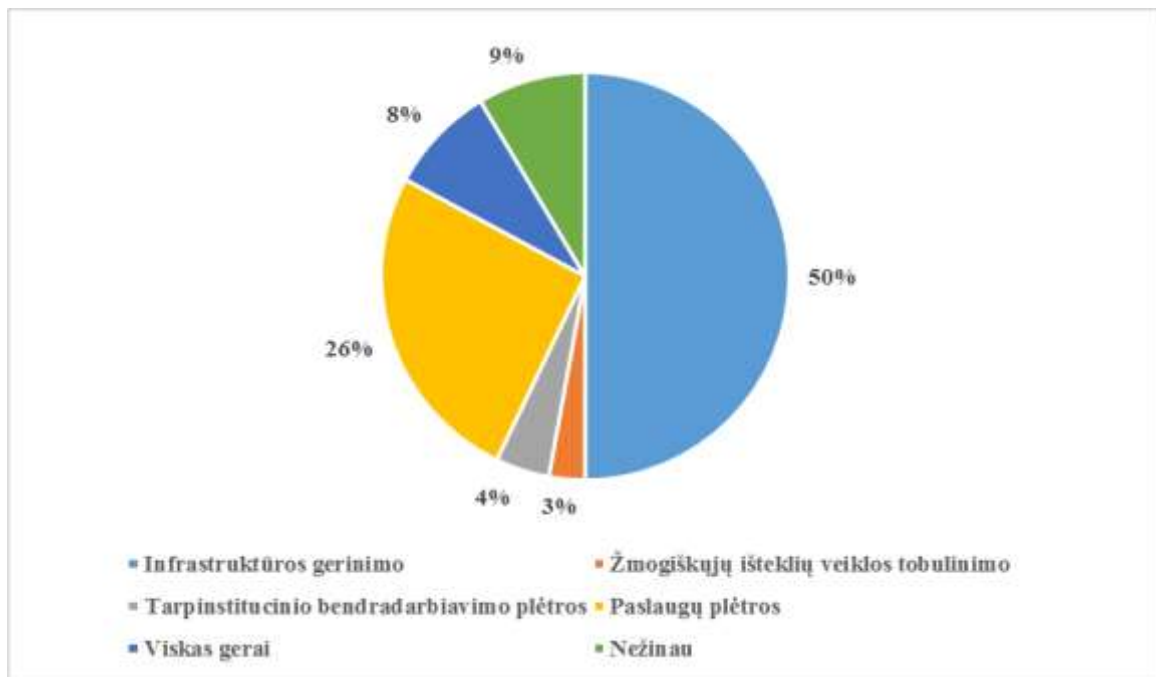
Tyrimo anketoje buvo pateiktas atviras klausimas. Jame buvo prašoma pateikti pasiūlymus dėl centro paslaugų gerinimo. Toliau pateikiama apklaustųjų nuomonė apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų gerinimą (3.2.2.7. paveikslas).



3.2.2.7. pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos (N=14)

Šaltinis: sudaryta autorės

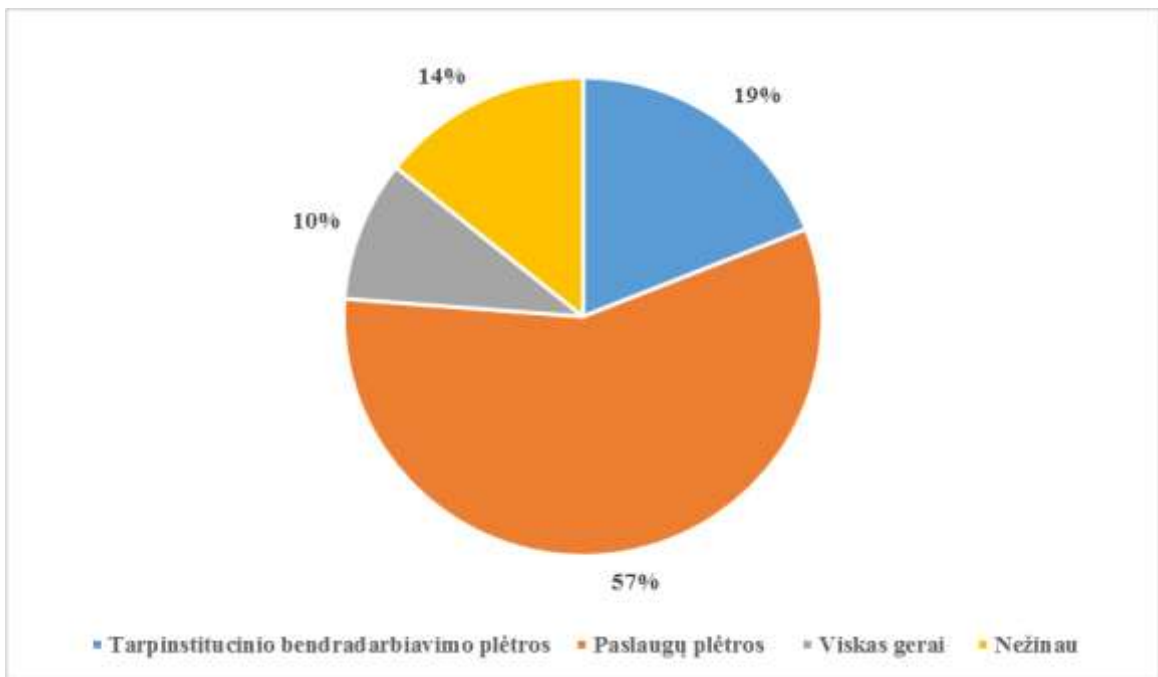
Respondentams teikiant pasiūlymus dėl ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tobulinimo išryškėjo infrastruktūros probleminiai aspektai. Buvo išsakyti teiginiai: „*Atnaujinti žaislus*“, „*Atnaujinti inventorių*“, „*Dažniau remontuoti patalpas*“, „*Atnaujinti žaislus bei ugdymo priemones*“. Pateiktas vienas teiginys atitinkantis žmogiškųjų išteklių tobulinimo aspektus: „*Kad labiau žiūrėtų mano vaiką*“. Teiginys „*Viskas gerai*“ paminėtas 2 kartus, teiginys „*Nežinau*“ – 6 kartus. Platesnė teiginių raiška pateikiama 4. priede. Toliau pateikiama nuomonė apie bibliotekos paslaugų tobulinimą (3.2.2.8. paveikslas).



3.2.2.8. pav. Bibliotekos paslaugos (N=62)

Šaltinis: sudaryta autorės

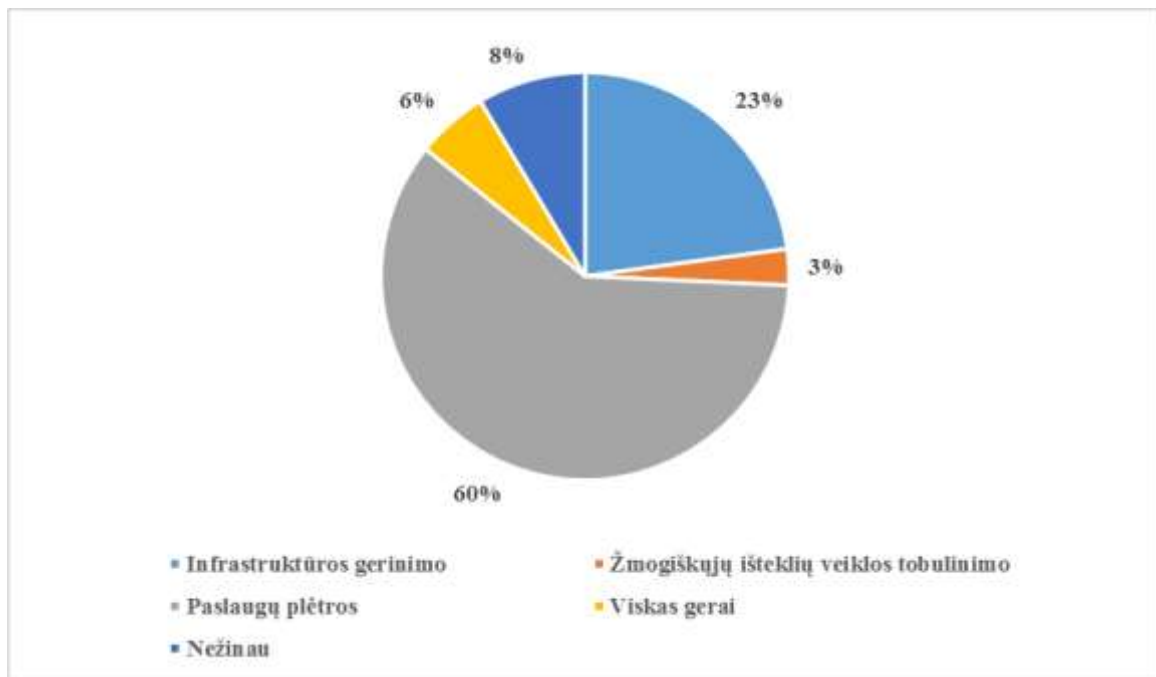
Didžiausią bibliotekos paslaugų tobulinimo pasiūlymų dalį sudaro teiginiai susiję su infrastruktūros tobulinimu. Respondentai išsakė tokius teiginius: „Informacija turi būti matoma“, „Atnaujinti knygas..... atnaujinti knygas, naujausią periodiką“, „Daugiau kompiuterių“, „Didesnė skaitykla, daugiau vietos“. Paslaugų plėtros aspektai buvo suformuluoti šiais teiginiais: „Norėčiau, kad biblioteka turėtų savo facebook. com paskyrą“, „Daugiau renginių senjorams.... daugiau užsiėmimų vyresnio amžiaus žmonėms.... daugiau bendravimo senjorams..... daugiau dėmesio vyresnio amžiaus žmonėms“, „Dirbti ilgiau ir šeštadienį“. Žmogiškųjų išteklių tobulinimas atsispindi teiginiuose: „Norėtusi, kad būtų geriau vykdomi mano asmeniniai prašymai“, „Bibliotekos darbuotoja galėtų būti kompetentesnė kompiuterinio raštingumo srityje“. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimo aspektai atspindėti teiginiais: „Kad būtų daugiau parodų ypač tapybos, rankdarbių“, „Daugiau renginių.... įdomių užsiėmimų“, „Greičiau gauti norimas knygas“. Platesnė teiginių raiška pateikiama 4. priede. Toliau pateikiama nuomonė apie kultūros paslaugų tobulinimą (3.2.2.9. paveikslas).



3.2.2.9. pav. Kultūros paslaugos (N=15)

Šaltinis: sudaryta autorės

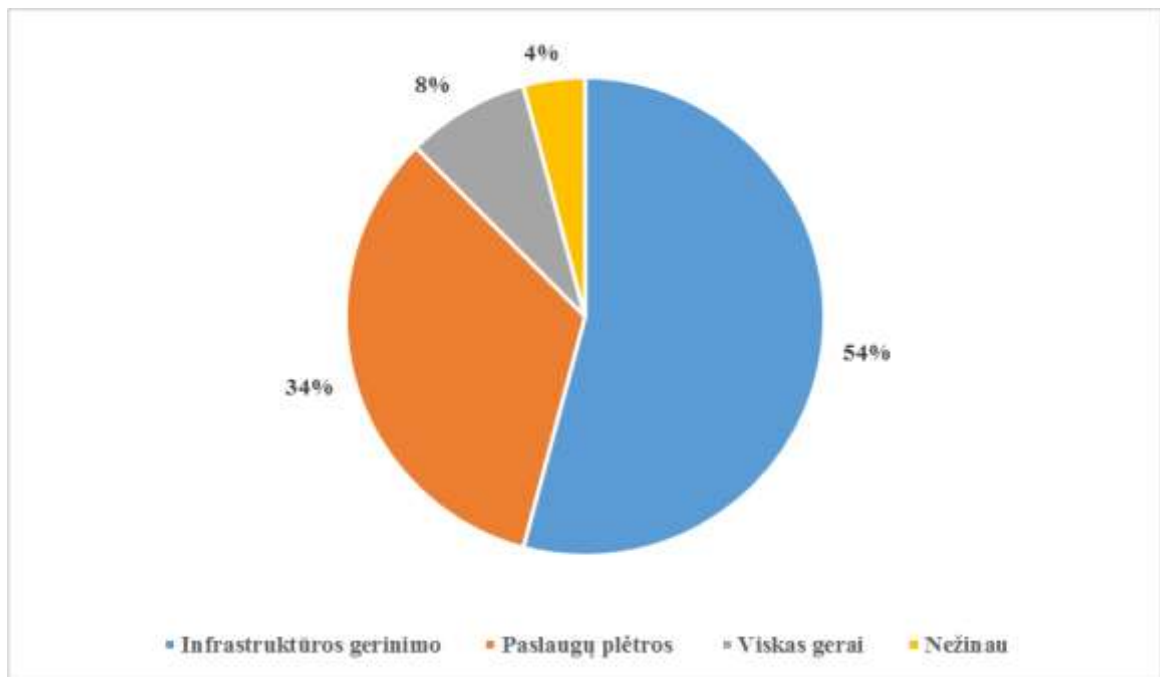
Kultūros paslaugų tobulinimui respondentai daugiausia minėjo su paslaugų plėtra susijusius teiginius: „Reikia daugiau kolektyvų, suburti vaikų kolektyvą... jaunimo kolektyvas“, „Daugiau renginių“, „Daugiau koncertų“. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimą atspindi pasiūlymai: „Dramos būrelis“, „Įtraukti vaikus ... daugiau renginių vaikams“. Teiginį „Viskas gerai“ pateikė 2 respondentai, teiginys „Nežinau“, paminėtas 3 kartus. Platesnė teiginių raiška pateikiama 4. priede. Toliau pateikiama nuomonė apie sporto paslaugų tobulinimą (3.2.2.10. paveikslas).



3.2.2.10 pav. Sporto paslaugos (N=28)

Šaltinis: sudaryta autorės

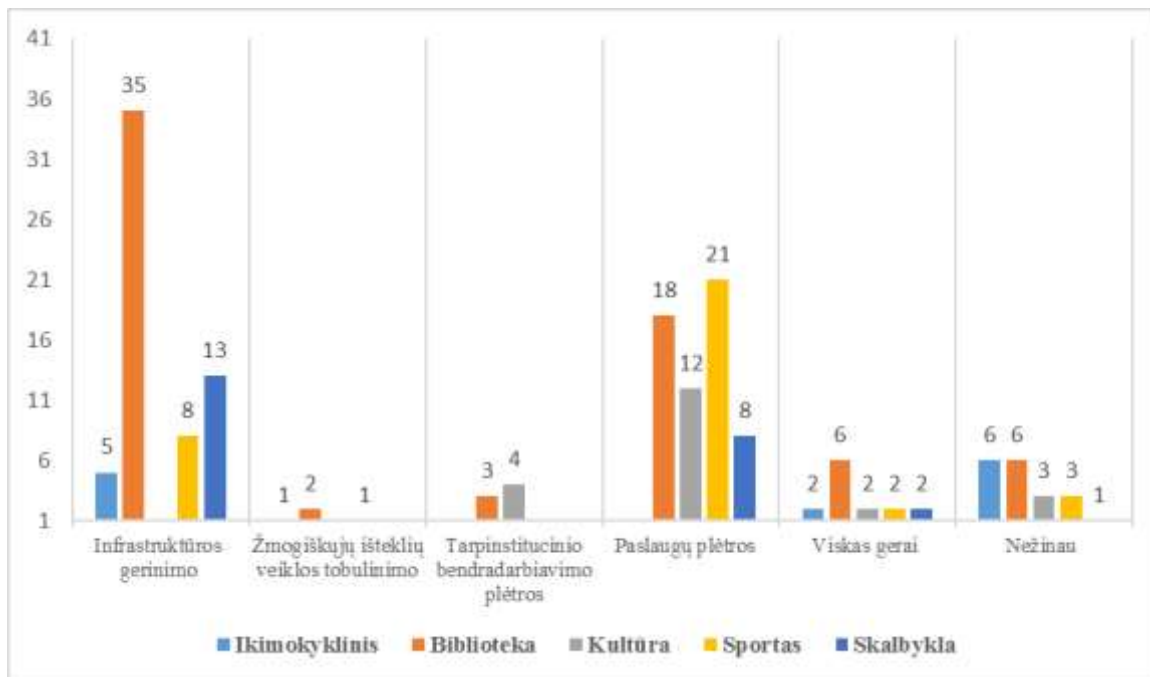
Didžiausią dalį respondentų pasiūlymų sudaro apstebėjimai dėl paslaugų plėtros: „Įvairesnių treniruočių“, Įvairesnių užsiėmimų.... jogos, aerobikos treniruočių“. „Dirbtų šeštadieniais... darbo laikas.... ilginti darbo laiką..... gerinti treniruočių laiką“. Kita ženkli pastebėjimų dalis susijusi su infrastruktūros tobulinimu: „Atnaujinti treniruoklius... daugiau treniruoklių ... naujų treniruoklių, „Daugiau informacijos“. Pastebėjimas „ Per treniruotes daugiau konsultacijų“, priskirtinas žmogiškųjų išteklių tobulinimo kryptčiai. Tarpinstitucinio bendradarbiavimą atitinkančių pasiūlymų nepateikta. 2 respondentai atsakė, kad pasiūlymų neturi, 3 pateikė atsakymą „Nežinau“. Platesnė teiginių raiška pateikiama 4. priede. Toliau pateikiama nuomonė apie skalbyklos paslaugų tobulinimą (3.2.2.11. paveikslas).



3.2.2.11. pav. Skalbyklos paslaugos (N=26)

Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiausia pasiūlymų susiję su infrastruktūros tobulinimu: „Atnaujinti techniką... geresni lyginimo stalai nauja džiovykla..... atnaujinti skalbimo mašinas“, „Informacijos apie paslaugas ir kainą nėra... daugiau informacijos apie kainas... trūksta informacijos... trūksta informacijos apie skalbyklos laiką, paslaugas... kad būtų paskelbtos kainos už skalbimą“, „Reikalingos didesnės patalpos“, „Per maža patalpa, nėra kur saugiai palikti skalbimo priemonės (spintelės)“, „Įrengti patalpą laukti skalbimo pabaigos“. „Dirbti šeštadieniais“ – pasiūlymas priskirtinas centro paslaugų plėtros tobulinimui. „Viskas gerai“ – 2 pastebėjimai. „Nežinau“, atsakė 1 respondentas. Platesnė teiginių raiška pateikiama 4. priede Toliau pateikiamas apibendrintas teiginių skaičius, visoms tirtoms paslaugoms (3.2.2.12. paveikslas).



3.2.2.12. pav. Teiginių skaičius (N=100)

Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiausia pasiūlymų yra sietini su centro infrastruktūros tobulinimu. Teiginius šiuo aspektu išsakyta 61. Paslaugų plėtrai priskiriamus teiginių 59. Tarpinstituciniam bendradarbiavimui priskiriami 7 teiginiai, žmogiškųjų išteklių tobulinimui pateikti 4 teiginiai. „Viskas gerai“ arba „Dirba gerai“ – 14, „Nežinau“ – 19 teiginių.

Centro lankytojų pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe tyrimas parodė, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prasčiausiai vertinama empatijos po to seka patikimumo, jautrumo, apčiuopiamumo dimensijos. Geriausiai vertinama – tikrumo dimensija. Bibliotekos paslaugų tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiausiai vertinama – apčiuopiamumo dimensija, toliau seka patikimumo, empatijos, tikrumo, geriausiai vertinama – jautrumo dimensija. Kultūros paslaugų pasitenkinimo tyrimas parodė, kad blogiausiai įvertinta dimensija yra empatija, toliau seka patikimumas, jautrumas, apčiuopiamumas, palankiausiai vertinamas – tikrumas. Sporto paslaugų tyrimas parodė, kad blogiausiai vertinamos apčiuopiamumo ir empatijos dimensijos. Toliau seka jautrumas, patikimumas, geriausiai vertinama – tikrumo dimensija. Skalbyklos paslaugų vertinimas – blogiausiai vertinta apčiuopiamumo dimensija, toliau išsidėsto jautrumas, empatija, patikimumas. Geriausiai vertinta – tikrumo dimensija. Didžiausios spragos tarp vartotojų lūkesčių ir gaunamos paslaugos kokybės, yra infrastruktūros ir paslaugų plėtros srityse. SERVQUAL metodikos visų paslaugų teiginių vertinimo rezultatų apibendrintas vidurkis atskleidė, kad **prasčiausiai vertinama empatijos dimensija**, po to seka apčiuopiamumo, jautrumo, patikimumo dimensijos. Tokių vartotojų vertinimą galėjo lemti centro darbo laiko ir vartotojų lūkesčių neatitikimas, infrastruktūros, tarpinstitucinio bendradarbiavimo formalizavimo bei socialinių partnerių trūkumas. Svarbu pažymėti, kad tyrimas vykdytas karantino laikotarpiu. Daugiafunkcinis centras, reaguodamas į teikiamas rekomendacijas, ženkliai koregavo darbo valandas vakarais bei šeštadieniais. Visų paslaugų apibendrinti rezultatai parodė, kad **palankiausiai vertinama tikrumo dimensija**. Ši

dimensija tiesiogiai koreliuoja su žmogiškųjų išteklių aspektais. Taigi, centre dirbantis personalas labiausiai atitinka vartotojų lūkesčius. Tai sąlygoja specialistų ilgametę patirtis bei dokumentų turinio analizėje aptartas išsilavinimas.

Infrastruktūros problemos aktualiausios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, bibliotekos, sporto bei skalbyklos paslaugų vartotojams. Paslaugų plėtros tobulinimo teiginius galime rasti visų paslaugų vartotojų siūlymuose. Žmogiškųjų išteklių ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumai atsispindi kultūros ir bibliotekos paslaugų tobulinimo pasiūlymuose. Vartotojų pasiūlymai išryškino galimas veiklos tobulinimo kryptis. Verta pabrėžti, kad visos centro veiklos kryptys yra tarpiai susietos ir įtakoja viena kitą, o tuo pačiu ir vartotojų kokybės vertinimą.

3.3 Daugiafunkcinių centrų veiklos tobulinimo galimybės

Remiantis Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro dokumentų turinio analize, vartotojų pasitenkinimo tyrimu, adaptavus SERVQUAL modelio metodiką, būtent šio centro veiklos specifikai, rezultatais, nustatytos, minėto centro, veiklos tobulinimo kryptys.

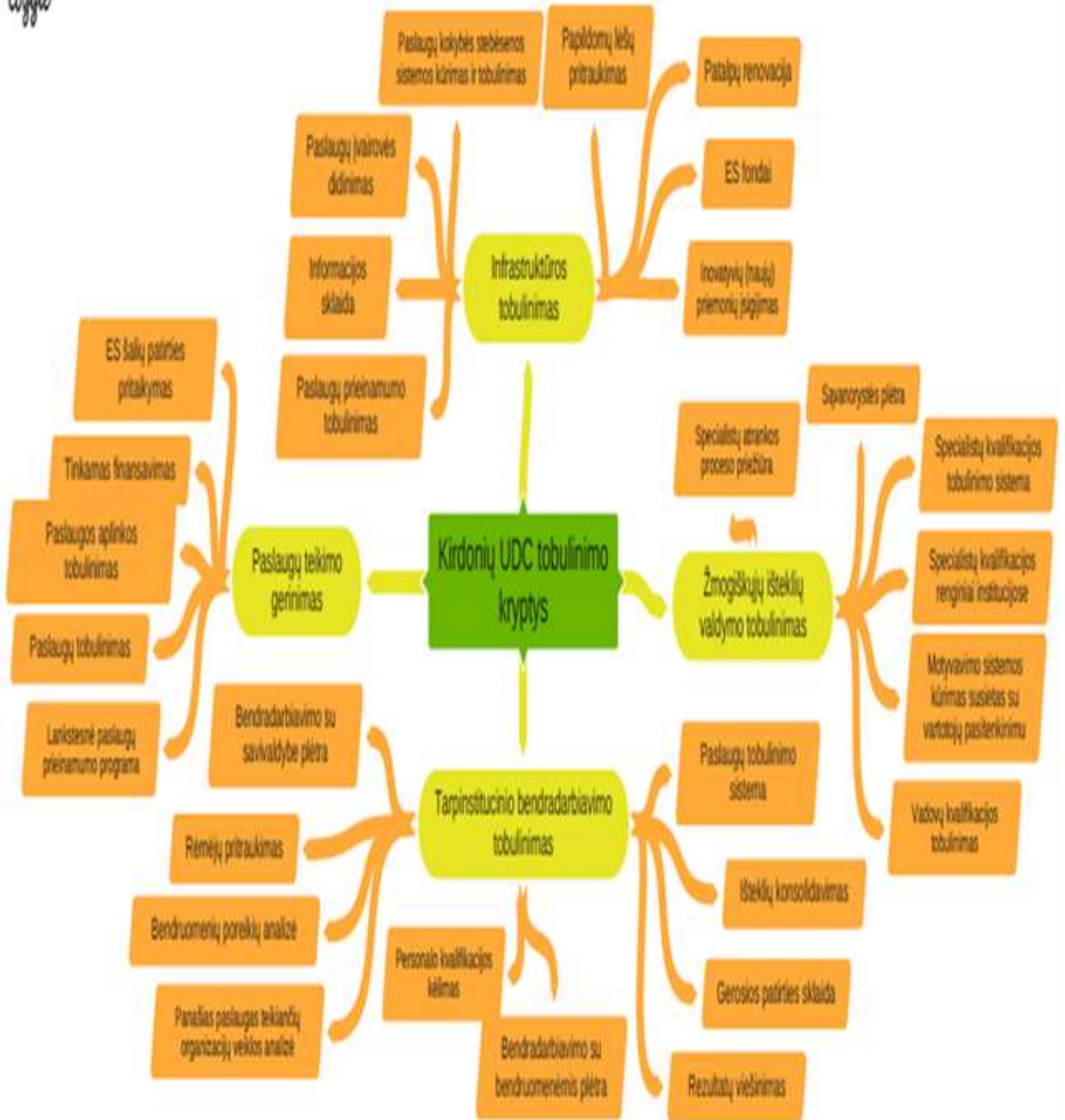
Vartotojų pasitenkinimas yra svarbi organizacijos veiklos kokybės dedamoji dalis. Gauti tyrimo rezultatai leido įvertinti centro teikiamą, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, bibliotekos, kultūros, sporto bei skalbyklos, paslaugų kokybę bei jos trūkumus. Apibendrinus dokumentų turinio analizės bei vartotojų pasitenkinimo kokybę rezultatus, išryškėjo infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių veiklos ir valdymo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir paslaugų plėtros tobulinimo galimybių gairės. Pateiktoje schemeje (3.3.1. paveiksle), nurodytos Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro (UDC), tobulinimo galimybės pagal analizuotas sritis.

Infrastruktūrai tobulinti siūloma: aktyvinti ES fondų finansinių išteklių įsisavinimą; atlikti patalpų renovacija; įsigyti inovatyvių (naujų) priemonių; aktyvinti informacijos sklaidą; tobulinti paslaugų prieinamumą; didinti paslaugų įvairovę; sukurti ir tobulinti paslaugos kokybės stebėsenos sistemą; aktyvinti papildomų lėšų pritraukimą.

Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimui siūloma: tobulinti specialistų atrankos proceso priežiūrą; skatinti savanorystės plėtrą; tobulinti specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistema; aktyviai dalyvauti ir organizuoti specialistų kvalifikacijos renginius; įdiegti motyvavimo sistemą, susietas su vartotojų pasitenkinimu; kelti vadovo kvalifikaciją.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimas suteiks galimybę: personalo kvalifikacijos kėlimui; paslaugų sistemos tobulinimui; rezultatų viešinimui; išteklių konsolidavimui; gerosios patirties sklaidai; bendradarbiavimo su bendruomenėmis plėtrai; bendradarbiavimo su savivaldybe plėtrai; rėmėjų pritraukimui; nenutrūkstamai bendruomenių poreikių analizei; panašias paslaugas teikiančių organizacijų veiklos analizei.

Paslaugų plėtros tobulinimui siūloma: įdiegti lankstesnę paslaugų prieinamumo programą, tobulinti paslaugas, atsižvelgiant į vartotojų poreikius; tobulinti paslaugų aplinką; užtikrinti tinkamą finansavimą; nuolat domėtis ES šalių patirties pritaikymu.



3.3.1 pav. Kirduonių universalus daugiaviečių centro tobulinimo kryptys

Šaltinis: sudaryta autorės

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vartotojų pasitenkinimas tiesiogiai koreliuoja su teikiamų paslaugų kokybe ir yra pastarosios išraiškos rezultatas. Tarp pasitenkinimo ir teikiamų paslaugų kokybės yra glaudus ryšys. Teikiant paslaugas būtina užtikrinti jų kokybę, nes taip sudaromos sąlygos vartotojų lūkesčių ir poreikių įgyvendinimui. Pasitenkinimo sąvokos formuluojamos atsižvelgiant į vartotojų jausmus kylančius iš veiklos rezultatų arba suvokiant jį kaip procesą kuriuo siekiama būti priimtiniams vartotojui. Pasitenkinimas apibūdinamas kaip paslaugos vartotojo siekis, ir paslaugos teikėjo veiksmų rezultatas.

Viešųjų paslaugų sąvokos analize išsiaiškinta, kad viešosios paslaugos užtikrina visuomenės narių poreikius, gyvenimo kokybę. Vieninga viešosios paslaugos samprata neegzistuoja, todėl ir pastarųjų paslaugų klasifikacija yra labai skirtinga. Svarbiausia pačios paslaugos, o ne jų teikimo hierarchinė priklausomybė. daugiafunkcinių centrų vartotojų pasitenkinimo tyrime nagrinėjamas švietimo, kultūros, sporto, socialinės paslaugos.

Kokybės matavimo modelių analize išsiaiškinta, kad Paslaugų kokybė gali būti matuojama tiesiogiai ir netiesiogiai. Tokiems matavimams naudojami nustatyti standartai ar klientų vertinimai. Darbe aptarti ISO 9001, Bendro vertinimo, N. Kano kokybės, SERVQUAL modeliai bei Lean kokybės valdymo sistema. Kokybės sistemos įdiegimas ir nuolatinis kokybės monitoringas daugiafunkciniuose centruose sudarytų palankias sąlygas didesniai paslaugų vartotojų pasitenkinimui.

Tyrimui pasirinktas SERVQUAL modelis. Jo esmė - identifikuota spraga tarp suvokimo ir lūkesčių. Modelis taikomas siekiant įvertinti paslaugos suvokimą, lūkesčius, paslaugų charakteristikas. Šis modelis yra pagrindinė priemonė tiriant vartotojų pasitenkinimą paslaugomis. SERVQUAL pasižymi paprasta struktūra, lengvai pritaikomas, nereikalauja didelių investicijų, leidžia įvertinti esamą paslaugų kokybę, suteikia išsamius duomenis, apie klientų lūkesčius, leidžia gauti klientų pageidavimus. Tiriant vartotojų pasitenkinimą būtina vadovautis modelio dimensijomis ir veiksniais.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad daugiafunkcinis centras yra sociokultūrinės ir socioekologinės paslaugas teikianti institucija. Centro veikla turi atitikti vietos bendruomenių vaikų bei suaugusių poreikius. Tokios įstaigos gali teikti viešąsias paslaugas (sveikatos, neformalaus ir formalaus ugdymo, kultūros). Neatmestinas ir privataus sektoriaus dalyvavimas (parduotuvės, bankai ar kt.). Daugiafunkcinių centrų modeliai skirstomi į veiklos, struktūros. Dažniausiai pasirenkamas universalus daugiafunkcinio centro modelis.

Daugiafunkcinių centrų teikiamų viešųjų paslaugų spektras ir kokybė priklauso nuo organizacijos turimų išteklių: žmogiškųjų, materialių, tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Įvertinus daugiafunkcinių centrų paslaugų vartotojų pasitenkinimą bei esamą situaciją galime identifikuoti ne tik paslaugos teikimo kokybę, bet ir centro infrastruktūros atnaujinimo, žmogiškųjų išteklių, tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei teikiamų paslaugų plėtros kryptis.

Atlikus dokumentų turinio analizę nustatyta, kad Kirdonių universalus daugiafunkcinis centras vadovaujasi pagrindiniais daugiafunkcinių centrų veiklos principais, paslaugas teikia trims tikslinėms grupėms. Įstaigos veiklos formavimas vyksta vadovaujantis strateginiu planu, kuriame pateikta vizija, misija, vertybės, prioritetai bei kitos strateginio plano struktūrinės dalys. Pastebėta, kad strateginiame plane trūksta aiškaus uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijų formulavimo

Žmogiškųjų išteklių analizės rezultatai: Centre dirba 14 darbuotojų, patvirtinti 9 etatai. Įstaigoje dirba du partnerių darbuotojai: Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos bibliotekininkė ir Biržų kultūros centro meno vadovė. 2020 metais kvalifikaciją kėlė 64% centro darbuotojų. Daugumos darbuotojų patirtis iki 5 metų specialistai tiesiogiai dirbantys su vartotojais ir organizuojantys veiklas turi daugiau nei 10 metų, einamose pareigose, darbo patirtį

Infrastruktūros išteklių analizės rezultatai: Centro pastato baigtumas – 100%. Pagrindinių sistemų būklė nuolat stebima. Dėl bibliotekos, sporto ir konferencijų salių, skalbyklos kvadratūrų, centras susiduria su vartotojų poreikių tenkinimo problemomis. Kultūros paslaugų sektoriaus specialistai įvardina kompiuterio bei mobilių kolonėlių trūkumą. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo patalpose leidžiama ugdyti 14 vaikų. Didžioji dalis baldų ir įrangos įsigyta 2015 metais. Įstaigoje naudojama partnerių (Biržų kultūros centro ir Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos), įranga bei baldai.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo analizės rezultatai: Centras vadovaujasi tarpinstitucinio bendradarbiavimo principais. Bendradarbiaujama su Biržų rajono savivaldybe, Pabiržės seniūnija, kaimo bendruomenėmis, Biržų rajono vietos veiklos grupe, kaimo bendruomenių sąjunga, Biržų kultūros centru, biblioteka, kūno kultūros ir sporto centru. Pastebėta, kad bendradarbiavimas mažai formalizuotas.

Atlikta centro dokumentų turinio analizė išryškino infrastruktūros (patalpų kvadratūros bei priemonių trūkumus); žmogiškųjų išteklių (maža administracijos darbuotojų darbo patirtis); tarpinstitucinio bendradarbiavimo (bendravimas, didžiąja dalimi, nėra formalizuotas) ir paslaugų plėtros (renginių, treniruočių, skaityklos, skalbyklos trūkumai), tobulinimo kryptis.

Atliktas vartotojų pasitenkinimo tyrimas, centro teikiamomis paslaugomis parodė, kad prasčiausiu vidurkiu įvertintos skalbyklos paslaugos - 4.24; ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų įvertinimas - 4.26; sporto paslaugų - 4.27; kultūros paslaugų - 4.33. Geriausiai vertinamos bibliotekos paslaugos - 4.47. Vartotojų pasitenkinimo vidurkio skaičiavimai atskleidė, kad mažiausias vidurkis yra empatijos dimensijoje - 4.2103; apčiuopiamumas įvertintas 4.2174 vidurkiu;- jautrumas - 4.298; patikimumas - 4.2926. Palankiausiai vertinama tikrumo dimensija - 4.5252.

Vartotojų nuomonės, dėl centro teikiamų paslaugų tobulinimo, apklausos rezultatai išryškino žmogiškųjų išteklių veiklos bei vadybos, infrastruktūros, paslaugų plėtros bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumus. Daugiausia pasiūlymų pateikta infrastruktūros bei paslaugų plėtros srityse.

Atlikta dokumentų turinio, vartotojų pasitenkinimo bei nuomonės apie tobulintinas veiklos sritis parodė, kad Biržų rajono Kirdonių universalus daugiaviečių centro veiklos tobulinimas turi būti vykdomas infrastruktūros, paslaugų plėtros, žmogiškųjų išteklių veiklos ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo kryptimis. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos centro veiklos tobulinimo gairės.

REKOMENDACIJOS

Biržų rajono savivaldybei:

- Vykdamas daigiafunkcinių centrų plėtrą, Biržų rajone, nuodugnai išanalizuoti vietos bendruomenės poreikius. Taip bus išvengta perteklinių paslaugų planavimo rizikos, numatytos aiškios būsimo centro veiklos ir jų kryptys.
- Savivaldybei, steigiant naują daigiafunkcinį centrą būtina, nuodugnai įvertinti ruošiamo pastato infrastruktūrą. Nepakankama kvadratūra, neatitinkantis, planuojamoms veikloms, patalpų išplanavimas, gali apsunkinti kokybišką paslaugų teikimą ir plėtrą
- Skatinti Biržų rajono savivaldybės įstaigas formalizuoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Tokiu būdu bus aiškiai apibrėžti partnerių tikslai, atsakomybė, pareigos.
- Skatinti, veikiančių daigiafunkcinių centrų vadovus, suteikti centre dirbantiems specialistams, savalaikę, aktualią ir išsamią informaciją apie ES fondų siūlomas galimybes. Nuolat analizuoti teikiamų paslaugų kokybę, įdiegiant pasirinktas kokybės valdymo sistemas.

Kirdonių universaliam daigiafunkciniam centrai:

- *Įveiklinti nenaudojamas arba mažai naudojamas patalpas.* Nenaudojamo medicinos ir procedūrinio kabinetų patalpas galia panaudoti netradicinių erdvių jaunimui ir vaikams įrengimui. Žaidimų aikštelėje esančios pavėsinės renovacija praplėstų, kultūrinių ir sporto renginių lauke, galimybes.
- *Plėsti ir formalizuoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.* Pastarasis, sudaro palankias sąlygas bendruomenių poreikių nuolatiniam tyrimams, jų įgyvendinimui, didesnėms ES fondų finansinių išteklių įsisavinimo galimybėms, kvalifikuoto personalo paieškai, infrastruktūros ir paslaugų plėtrai. Centras nebendradarbiauja su privataus sektoriaus organizacijomis. Todėl, palaikant glaudų ryšį su vietos bendruomenėmis, NVO organizacijomis, būtina aktyvinti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę. Partnerystės formalizavimas – vienas pagrindinių sėkmingo bendradarbiavimo veiksnių. Todėl rekomenduojama, centro ir jo partnerių veiklą patvirtinti sutartimis.
- *Nuolat analizuoti vietos bendruomenės viešųjų paslaugų poreikio kitimą.* Centro atstovams dalyvaujant bendruomenės susirinkimuose, kviečiant aktyviai dalyvauti strateginio bei specialistų veiklos planų rengime, bus nuolat palaikomas tamprus ryšys, stebimos paslaugų poreikio tendencijos, centras gebės greitai reaguoti į situacijos pasikeitimus.
- *Užtikrinti nuolatinį personalo kvalifikacijos tobulinimą.* Šios rekomendacijos įgyvendinimui pravartu pasitelkti, jau minėto tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes. Glaudus ryšys tarp regiono ar savivaldybės įstaigų, sudarytų sąlygas ne tik gerosios, bet ir blogosios patirties analizei.
- *Įdiegti veiklos kokybės valdymo sistemą.* Siūloma įdiegti bendro vertinimo modelio sistemą. Modelis paremtas veiklos tobulinimu taikant savianalizę. Pagrindiniai jo kriterijai: strategija ir planavimas, lyderystė, žmogiškųjų išteklių vadyba, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba. Veiklos rezultatai: orientavimasis į klientą. Bendro vertinimo modelio

sistemos įdiegimas galėtų teigiamai įtakoti centro veiklos kokybę, nuolat taikant savianalizės principus.

LITERATŪRA

1. Appiah-Gyimah, R., Boohene, R. A., Agyapong, G. K. Q., Boohene, K. A. (2011). Customer satisfaction in the outdoor advertising industry: a case of alliance Media Ghana Limited // *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 3. No. 2, 82–91. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5539/ijms.v3n2p82>.
2. Andersen, J., Bilfeldt, A. (2013). Social innovation and empowerment – three cases of action research. Prieiga per internetą: <https://scholar.google.com/scholar?hl=en&q=Andersen%2C+J.%2C+%26+Bilfeldt%2C+A.+%282013%29,+Social+innovation+in+public+elder+care%3A>
3. Asnan, R., Nordin, N., Othman, S. N. (2015). Managing change on Lean implementation in service sector. *Procedia – social and behavioral sciences*, 211, 313-319. Prieiga per internetą: <http://repo.uum.edu.my/16890/>
4. Atkočiūnienė V., Aleksandravičius A., Kiaušienė I., Vaznonienė G., Pakeltienė R., Lukė R. (2014). Kaimo socialinės infrastruktūros vystymas siekiant užtikrinti teritorinę ir socialinę sanglaudą. Akademija. Prieiga per internetą: <http://193.219.64.235/handle/1/3373>
5. Badulescu, A., Bucur, C. A. (2012). Public Services And The Euro-Regional Cooperation. *Annals of Faculty Of Economics*, 1(1), 487-492.
6. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. Prieiga per internetą: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf
7. Bakanauskas, A., Račkauskaitė, I. (2010). Vartotojų lūkesčių formavimo modelis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/945/1/ISSN1392-1142_2010_N_54.PG_7-20.pdf
8. Beqaj, B., Krasniqi, A., Beqaj, V. (2019). Consumer Satisfaction on Online Services in Kosovo Zagreb. *International Review of Economics & Business*, Vol. 22, Special Conference Issue, 39-53. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/339360753_Consumer_Satisfaction_on_Online_Services_in_Kosovo
9. Bilgin, Z., Kucukosmanoglu, A., Sensoy, A. (2010). Customer satisfaction, a central phenomenon and marketing. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/1977823/CUSTOMER_SATISFACTION_A_CENTRAL_PHENOMENON_IN_MARKETING
10. Bilotienė-Motiejūnienė, A., (2016). Lean metodo taikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1 (9), 85-119.
11. Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos Kirdonių padalinio bibliotekininko pareigybės aprašymas. Biržų Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos direktorės 2017 m. gegužės 30 d. įsakymas Nr. VI-25.
12. Biržų kultūros centro skyriaus meno vadovo pareigybės aprašymas. Biržų kultūros centro direktoriaus 2017 m. vasario 1 d. įsakymas Nr. B-5.
13. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktoriaus pareigybės aprašymas. Biržų rajono savivaldybės mero 2016 m. kovo 25 d. potvarkis Nr. M-15.
14. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro vyr. buhalterio pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
15. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro ūkvedžio pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
16. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro sporto organizatoriaus pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
17. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro meninio ugdymo pedagogo pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
18. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro ikimokyklinio ugdymo mokytojo pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
19. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro priešmokyklinio ugdymo auklėtojo pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
20. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro kultūrinės veiklos organizatoriaus pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
21. Biržų kultūros centras. (2020). Biržų kultūros centro Kirdonių skyriaus 2019 veiklos ataskaita. Biržų kultūros centro direktoriaus 2020 m. sausio 14 d. įsakymas Nr. 20.
22. Biržų rajono Jurgio Bielinio viešoji biblioteka. (2020). Biržų rajono Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos Kirdonių padalinio 2019 m. veiklos ataskaita. 2020 m. sausio 24 d. direktoriaus įsakymas Nr. V-14.
23. Biržų rajono savivaldybės taryba. (2020). 2019 metų Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro veiklos ataskaita. Biržų rajono savivaldybės tarybos 2020 m. vasario 28 d. sprendimas Nr. T-32.
24. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro mokytojo padėjėjo pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.

25. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro kūriko pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
26. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro valytojo pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
27. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro kiemsargio pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
28. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro pagalbinio darbuotojo pareigybės aprašymas. Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktorės 2017 m. kovo 31 d. įsakymas Nr. V-9.
29. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro vidaus darbo tvarkos taisyklės. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro direktoriaus 2016m. lapkričio 6 d. įsakymas Nr. V-8.
30. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro darbuotojų 2016-2020 m. darbo sutartys.
31. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro (2018). *Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro 2018 - 2020 metų strateginis veiklos planas*. (2018 m. gegužės 31 d. direktoriaus įsakymas Nr. V-12). Prieiga per internetą: <https://www.kirdoniudu.lt/nuostatai/strateginis-planas/>
32. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro bendradarbiavimo sutartis Nr. 4. (2018)
33. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro turto panaudos sutartis Nr.1. (2016)
34. Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro turto panaudos sutartis Nr.2. (2016)
35. Biržų rajono savivaldybė. (2015). *Biržų rajono savivaldybės plėtros 2016–2020 m. strateginis planas* (2015 m. birželio 30 d. sprendimas Nr. T-131). Prieiga per internetą: <https://medeikiai.birzai.lm.lt/wp-content/uploads/2016/08/BirzuSPP20162020.pdf>
36. Brazienė, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 14, Nr. 1, 103–114. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/14000>
37. Carvalho, C., Brito, C. (2012). Assessing Users' Perceptions on how to Improve Public Services Quality. *Public Management Review*, 14 (4), 451-472. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/254349673_Assessing_Users'_Perceptions_on_how_to_Improve_Public_Services_Quality
38. Civinskas, R., Laurušonytė, E. (2012). Viešųjų paslaugų tobulinimas: jungtinių paslaugų centrų steigimas. *Vadyba*. Vilnius: VDU. Journal of Management 2012, Nr. 1 (20)ISSN 1648-7974. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=544311>
39. Čiarnienė, R., Smilgevičiūtė, I. (2017). Lean koncepcija sveikatos priežiūroje: galimybės ir iššūkiai. *Mokslinių straipsnių rinkinys: Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* (18), 420-432. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/vsvt/article/view/5650>
40. Dai, H., Luo, X. R., Liao, Q., Cao, M. (2015). Explaining consumer satisfaction of services: The role of innovativeness and emotion in an electronic mediated environment. *Decision Support Systems* 2015. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/278397497_Explaining_consumer_satisfaction_of_services_The_role_of_innovativeness_and_emotion_in_an_electronic_mediated
41. Daley D. (2012). Strategic human resource management. Public personal management. No.5 (120-127p.). Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=g_YoCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA120&dq=human+resources+management&ots
42. Dičkus, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius: VU. Prieiga per internetą: https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf
43. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas / Policy and administration*, t. 12, Nr. 4 / vol. 12, No 4, 557–566. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/52423>
44. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 25-32. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/b95/3_v.domarkas_v.juknevicene.pdf
45. Europos Bendrijų Komisija. (2007). Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui, 725. Briuselis. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0725:FIN:lt:PDF>
46. Europos Komisija. (2004). Baltoji knyga dėl bendro intereso paslaugų. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52004DC0374>
47. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. (2010). Prieiga per internetą: <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=525>
48. Fečikova, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction // *The TQM Magazine*. Vol. 16. No. 1: 57–66. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09544780410511498/full/html?fullSc=1>

49. Fogarty, G., Catts, R., Forlin, C. (2000). Identifying shortcomings in the measurement of service quality. *Journal of Outcome Measurement*, 4(1), 425-447. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/12059719_Identifying_shortcomings_in_the_measurement_of_service_quality
50. Fountain J. E. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance: A International Journal of Policy and Administration*, Vol. 14, No. 1, January, p. 55-73. ISSN 0952-1895. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/646776/Paradoxes_of_public_sector_customer_service
51. Gandhi, M., Agrawal, P. (2013). Sustaining customer satisfaction and loyalty in Indian banking // *Indian Streams Research Journal*. Vol. 3. No. 3, 1–18. Prieiga per internetą: <http://connection.ebscohost.com/articles/86988802/sustaining-customer-satisfaction-loyalty-indian-banking>
52. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius.
53. Gečienė, J., Gudžinskienė, V. (2018). Socialinės globos įstaigų, dirbančių su senyvo amžiaus asmenimis, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas. *Social Education / Smart Education as a Condition of Society Quality*, t. 49, Nr. 2, 93–110 / Vol. 49, No. 2, 93–110. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/5c22/dd5f9339aac4bff9903bed7cd5e68ed327ea.pdf>
54. Gill, J., Johnson, P. (2002). *Research Methods for Managers*, 3rd. edn. Sage, London. Prieiga per internetą: https://openlibrary.org/books/OL3573164M/Research_methods_for_managers
55. Gregory, A., Parsa, H. G. (2013). Kano's Model: An integrative Review of Theory and Applications to the Field of Hospitality and Tourism, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Vol. 22, Iss. 1, 25-46. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/271936817_Kano's_Model_An_Integrative_Review_of_Theory_and_Applications_to_the_Field_of_Hospitality_and_Tourism
56. Grewal, R., Chandrashekar, M., Citrin, A. V. (2010). Customer satisfaction heterogeneity and shareholder value // *Journal of Marketing Research*. No. 47, 612–626. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.612>.
57. Guščinskienė, J., Čiburienė, J. (2008). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Lietuvos aukštojo mokslo paslaugos informacinėje visuomenėje ISSN 1392-1142. Prieiga per internetą: https://vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36563/1/ISSN2335-8750_2008_N_48.PG_55-70.pdf
58. Hadianti R., Hurriyati R., Gaffar V. (2020). Ar paslaugų diferencijavimas gali suteikti konkurencinį pranašumą didinant vartotojų pasitenkinimą: interneto paslaugos „Indihome“. *Verslo, vadybos ir verslumo pažanga*, 84-86. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/338787468_Whether_service_differentiation_can_add_competitive_advantage_to_enhance_consumer_satisfaction_Internet_services
59. Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, 27-42. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564239610129931/full/html>
60. Hogstrom, C. (2011). Patrauklių kokybės ir patirties pasiūlymų teorija. *The Tqm Journal*, t. 23 Nr. 2, 111-127. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/1754273111110195/full/html?skipTracking=true>
61. Ismail, B. M., Velnampy, T. (2013). Determinants of patient satisfaction (PS) in public health service organizations (PHSO) in Easutern province of Sri Lanka. *The USV annals of Economics and Public Administration*, 13(2), 135–145. Prieiga per internetą: [https://ideas.repec.org/a/scm/usvaep/v13y2013i2\(18\)p135-146.html](https://ideas.repec.org/a/scm/usvaep/v13y2013i2(18)p135-146.html)
62. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Socialinių mokslų studijos, 39. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10951/1005-1893-1-SM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
63. Janušonis, V., Daukantaitė, D. (2014). Veikiančių ISO 9000 šeimos kokybės sistemų įtaka daugiaprofilinių išvystytos infrastruktūros ligoninių veiklai. *Sveikatos mokslai*, 24 (3), 142-148. Prieiga per internetą: <http://smhs.eu/index.php/smhs/article/view/613>
64. Jasrai, L. (2014). Predicting customer satisfaction towards mobile value-added services: an application of multiple regression // *The IUP Journal of Marketing Management*. Vol. 8. No. 1: 29-44.
65. Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15, No. 4, 111-116. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/5923/4dfc81e571232626e15cf2feecf72cc5c2a6.pdf>
66. Jordan, B. (2005). *Public Services and the Service Economy: Individualism and the Choice Agenda*. Cambridge University Press, 147. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/2a51/4d2a2cf921182584456282297373c18e134c.pdf>
67. Kalvaitis, A. (2002). Gimnazijų vieta šiuolaikinėje Lietuvos švietimo sistemoje. *Tyrimo ataskaita*. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/tr_030123.pdf
68. Kavaliauskaitė, I. (2017). Korporatyvinio įvaizdžio įtaka vartotojų pasitenkinimui paslaugų kokybe: mobiliojo ryšio bendrovių atvejis. *Informacijos mokslai*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Im.2016.76.10381>

69. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus Modulio konspektas parengtas pagal vadovėlį: K. Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002 <https://verslas09.files.wordpress.com/2010/01/mtp.pdf>
70. Kirdonių universalios daugiafunkcinio inventorizacijos komisijos ataskaita. 2020 m. sausio 22 d., Nr. LS-1.
71. Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro direktoriaus įsakymas. Dėl pastato būklės ir jo sistemų stebėjimo. 2016 m. rugsėjo 5 d., Nr. V – 15.
72. Kirdonių universalios daugiafunkcinio centro pagrindinio pastato, jo dalių ir priestatų kadastro duomenys. UAB „Matininkai“. Panevėžio skyrius. 2015 m. birželio 5 d.
73. Kotler, Ph., Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing, 13th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 613.
74. Kuusik, A. (2007). Affecting customer loyalty: do different factors have various influences in different loyalty levels. University of Tartu – faculty of economics & business administration working paper series. Prieiga per internetą: <http://infutik.mtk.ut.ee/www/kodu/repec/mtk/febpdf/febawb58.pdf>
75. Kveskienė, G. (2005). Pozityvioji socializacija. *Monografija*. Vilnius: VPU. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/fakultetai/socialines_geroves_ir_negales_studiju/SPPkat/pozityvioji%20socializacija.pdf
76. Kveskienė, G., Merfeldaitė, O., Pertronienė, O., Mickus, J., Dudulevičiūtė, A. (2008). Universalių daugiafunkcinių centrų (udc) steigimas ir plėtra. *Tyrimo ataskaita*. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/368_692d56dd8d88fd7d31f098d003b0f578.pdf
77. Kveskienė, G., Kveska V. (2012). Socialinės partnerystės įtaka inovacijoms. *Monografija*. Prieiga per internetą: <file:///D:/Kompiuterio%20Dokumentai%20Netrinti/Downloads/4318316.pdf>
78. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2008). Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
79. Laroche, M., Kalamas, M., Cleveland, M. (2005). How individualists and collectivists use information sources to formulate their service expectations // *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 3. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/235301043_I_versus_we_How_individualists_and_collectivists_use_information_sources_to_formulate_their_service_expectations
80. Lietuvių kalbos žodynas. (2019). Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/Visas.asp?zodis=valdymas&lns=-1&les=-1&id=30016730000>.pdf>
81. Lietuvos standartizacijos departamentas. (2001). Kokybės vadybos sistemos. *Pagrindai, terminai, apibrėžimai (ISO 9000:2000)*.
82. Lietuvos standartizacijos departamentas. (2007). Kokybės vadyba: dokumentų rinkinys. Vilnius: Mokslo aidai, 2007.
83. Lietuvos standartizacijos departamentas. (2016). *Kokybės vadybos sistemos standartas ISO 9001:2015*.
84. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2007). *Mokyklų tobulinimo programa plus*. (2007 m. gruodžio 3 d. įsakymas Nr. ISAK-2331). Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/ES_parama/Programa_MTP+_projektas.pdf
85. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Žin., 1991-08-06, Nr. 153-0, suvestinė redakcija nuo 2018-02-01 iki 2018-09-30. Prieiga per internetą: <http://ktkc.lt/assets/uploads/2018/02/Lietuvos-Respublikos-%C5%A1vietimo-%C4%Afstatymas>.pdf>
86. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymas, (2007), Nr. X-1014, Vilnius. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.6020?faces-redirect=true>
87. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2010). Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. Prieiga per internetą: <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=525>
88. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2010). Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. *Studija*. Vilnius.
89. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2013). *Bendrasis vertinimo modelis 2013*.
90. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2018-07-16 iki 2018-12-31. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679>
91. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Žin. 1994-07-20, Nr. 55-1049, suvestinė redakcija nuo 2008-10-01 iki 2019-07-01. Prieiga internete: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
92. Lofgren, M., Wittel, L. (2007). Classification of quality attributes, *Managing Service Quality*, Vol. 17. Iss: 1. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520710720674/full/html>
93. Losonci, D., Demeter, K., Jenei, I. (2011). Factors influencing employee perceptions in lean transformations. *International Journal of Production Economics*, 131 (1), 30-43. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/223670392_Factors_influencing_employee_perceptions_in_lean_transformations
94. Lovelock, C., Wirtz, J. (2007). Services marketing. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
95. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, Vol. 8, 90-119. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Bendrojo-vertinimo-modelio-veiksmingumo-galimybiu-tyrimas.pdf>
96. Mandal, P. C., Bhattacharya, S. (2013). Customer satisfaction in Indian retail banking: a grounded theory approach // *The Qualitative Report*. Vol. 18. No. 56, 1–21. Prieiga per internetą: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol18/iss28/2/>

97. Manolitzas, P., Yannacopoulos, D. (2013). Citizen satisfaction: a multicriteria satisfaction analysis. *International Journal of Public Administration*, 36(9), 614–621. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/262643053_Citizen_Satisfaction_A_Multicriteria_Satisfaction_Analysis
98. Marivoet, L. (2015). Important differences between ISO 9001:2015 and ISO 9001:2008. *Pauwels Consulting*. Prieiga per internetą: <https://www.pauwelsconsulting.com/blog/iso9001-2015/>.pdf>
99. Martišauskienė, D., Trakšėlysis, K. (2013). Švietimo politikos, ugdymo kokybės ir paslaugų vartotojų poreikių tenkinimo sąsajos. *Socialinių mokslų studijos / Societal Studies*, 5(4), 1124–1137. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/10941?show=full>
100. Merfeldaitė, O., Petronienė, O. (2009). Universalių daugiavfunkčių centrų veiklos galimybės: savivaldybės darbuotojų požiūris. *Pedagogika*. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=246357>
101. Mickus, J. (2011). Daugiavfunkcinių centrų steigimo galimybės. *Socialinis ugdymas*. Nr. 15 (26). Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LTLDB0001:J.04~2011~1367176444206/J.04~2011~1367176444206.pdf>
102. Miller, R. E., Brooks, N. G., Jones, T. W. ir kt. (2008). Information Systems Service Quality: An Examination of User Expectations. In: *American Journal of Business*, Vol. 23, No. 2. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/19355181200800008/full/html>
103. Misiūnienė, G., Tumosaitė, G. (2013). Daugiavfunkčių centrų veiklos prielaidos ir galimybės. *Socialinis ugdymas*, Nr. 2 (34), Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/issue/view/7>
104. Moraros, J., Lemstra, M., Nwankwo, Ch. (2016). Lean interventions in healthcare: do they actually work? A systematic literature review. *International Journal for Quality in Health Care* 28 (2), 150-165. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Lean-interventions-in-healthcare%3A-do-they-actually-Moraros-Lemstra/5fa06f528d0002456a885dadda8d84d18b5ae20f>
105. Nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie sveikatos apsaugos ministerijos. Leidimas – higienos pasas. 2016 m. liepos 27 d., Nr. LHP.5.21-5 (20.22.3.4.5.21).
106. Nacionalinio visuomenės sveikatos centro prie sveikatos apsaugos ministerijos Panevėžio departamentas. Patikrinimo aktas. 2018 m. liepos 18 d., Nr. (5-21 15.3.2) PA-4744.
107. Nadiri, H., Tümer M. (2009). Retail service quality and behavioural intentions: An empirical application of the retail service quality scale in Northern Cyprus. *E + M Ekonomie a Management*, 2, 127-139. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/236144957_RETAIL_SERVICE_QUALITY_AND_BEHAVIOURAL_INTENTIONS_AN_EMPIRICAL_APPLICATION_OF_THE_RETAIL_SERVICE_QUALITY_SCALE_IN_NORTHERN_CYPRUS
108. Obrazcovas, V., Savas, E. (2007). Viešosios paslaugos „Naujojoje viešojoje vadyboje“: alternatyvūs aprūpinimo prekėmis ir paslaugomis mechanizmai // *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 341-357.
109. Panevėžio regiono plėtros taryba. (2015). *Panevėžio regiono 2014–2020 m. plėtros planas* (2015 m. spalio 15 d. sprendimas Nr. 51/4S-23). Prieiga per internetą: http://www.lietuvosregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Panevezio%20apskritis/Reg%20plano%20keitimai/2017%2006/Regiono%20pl%20planas_I%20dalis.pdf
110. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, Vol. 67, 420-450. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/304344168_Refinement_and_reassessment_of_the_SERVQUAL_scale
111. Pareigienė, L., Kuliešis, G. (2013). Viešosios gėrybės Lietuvos regionuose: žmogiškasis ir socialinis kapitalas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31), 68-76. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/0001:J.04~2013~1396877586171/J.04~2013~1396877586171.pdf>
112. Patapas, A. (2010). Viešojo administravimo tyrimų metodologinės problemos. *Viešasis valdymas*, 40-48. Vilnius: MRU leidybos centras.
113. Patapas, A., Vilutytė-Žilienė, V. (2013). Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas / Public policy and administration*, t. 12, Nr. 2 / Vol. 12, No 2, 312–325. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/272631492_Anyksciu_komunalinio_ukio_teikiamu_paslaugu_kokybes_vertinimas_vartotoju_poziuriu
114. Pečeliūnaitė, A. (2017). Pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis gyvenimo kokybės kontekste indeksas: Lietuvos AVB atvejis. *Informacijos mokslai*. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/10833/8968>
115. Pepper, M. P. J., Spedding, T. A. (2009). The evolution of Lean Six Sigma. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (2), 138-155. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.389&rep=rep1&type=pdf>
116. Pettersen J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, 21 (2), 127–142. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228649583_Pettersen_J_Defining_lean_production_some_conceptua

- [l and practical issues TQM Journal 212 127-142](#)
117. Pilelienė, V., Grigaliūnaitė, V. (2012). Vartotojų pasitenkinimo „Čili pica“ picerijų paslaugomis nustatymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/284481587_Vartotoju_pasitenkinimo_Cili_pica_piceriju_paslaugomis_nustatymas
 118. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2012). The Effect of a Destination Website on Tourist Choice: Evidence from Italy 2011, 20(7), 791-813. *Marketingas: vadovėlis. 4-asis patais. ir papild. leid.* Vilnius: Garnelis. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/233055939_Click_experience_Just_virtually_there_The_Effect_of_a_Destination_Website_on_Tourist_Choice_Evidence_from_Italy
 119. Praveenkumar, S. (2015). Consumer satisfaction in online shopping Wide Spectrum, Vol. 3, No. 9, 18-25. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/331872625_Consumer_satisfaction_in_online_shopping
 120. Radnor, Z., Johnston, R. (2013). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service. *Production planning and control*, 24 (10-11), 903-915. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/241727990_Lean_in_UK_Government_Internal_efficiency_or_customer_service
 121. Ramseook-Munhurrin, P., Nundlall, P. (2013). Service Quality Measurement for Secondary School Setting // *Quality Assurance in Education*. Vol. 21, No. 4, 387-401. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QAE-05-2011-0025/full/html?skipTracking=true>
 122. Rothenberger, S., Grewal, D., Iyer, G. R. (2009). Understanding the Role of Complaint Handling on Consumer Loyalty in Services // *Journal of Relationship Marketing*, No. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783360902781923?src=recsys>
 123. Rother, M. (2010). Toyota Kata. New York: Rother & Company, LLC. prieiga per internetą: <https://nhatbook.com/wp-content/uploads/2019/03/nhatbook-Toyota-Kata-Mike-Rother-2010.pdf>
 124. Ruželė, D., Serafinas, D. (2015). Lean vadybos inovacijų skatinimo ir sėkmingo taikymo Lietuvos medienos sektoriaus įmonėse veiksniai. Vilnius: VU Ekonomikos fakultetas. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Ruzele-Serafinas-Lean.pdf>
 125. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, (2010).
 126. Sedunovas. (2019). Maži bankai ir vartotojų pasitenkinimas. *Įmonių finansų žurnalas 60:101517*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/336997537_Small_banks_and_consumer_satisfaction
 127. Shahraki, A. R. (2014). Evaluation of customer satisfaction about bank service quality // *International Journal of Industrial Mathematics*. Vol. 6, No. 2: 157–168. Prieiga per internetą: http://ijim.srbiau.ac.ir/article_2473_aa6c6613e0922df27715a658a1b5282c.pdf
 128. Sharma, S., Sharma, J. (2011). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. Human resource management. Vestae, New Yourk, (10-18 p.). Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=3tY8DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=human+resources+management&ots>
 129. Skačkauskienė, I., Toropovaitė, K. (2011). Ryšių marketingo kaip vartotojų lojalumo formuojančio veiksnio tyrimas / Contemporary issues in business, management and education, 264-276. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/269080153_Rysiu_marketingo_kaip_vartotoju_lojaluma_formuojancio_veiksniu_tyrimas
 130. Skirpstaitė, R., Stašys, R. (2017). Klientų pasitenkinimas Lietuvoje veikiančių komercinių bankų paslaugomis. Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/316840169_KLIENTU_PASITENKINIMAS_LIETUVOJE_VEIKIANCIU_KOMERCINIU_BANKU_PASLAUGOMIS
 131. Spicker, P. (2009). The Nature of a Public Service. *International Journal of Public Administration*, 32(11), 970-991.
 132. Stasiukynas, A. (2010). Viešųjų paslaugų teikimo administravimas. Smalskys, V. (Red.). Viešasis valdymas, 295. Vilnius: MRU.
 133. Stašys, R., Malikovas, A. (2010). Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai / Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 22 (3). *Research papers*. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/22/166.pdf>
 134. Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2013) Piliečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą. (Daktaro disertacija). Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15974/Disertacija_Vilki%20a1ien%20c4%97.pdf?sequence=2&isAllowed=y
 135. Svendsen, G. L. H. (2010). Socio-spatial Planning in the Creation of Bridging Social Capital: The Importance of Multifunctional Centers for Intergroup Networks and Integration. *International Journal of Social Inquiry*, Vol. 3, No. 2. Prieiga per internetą: <https://portal.findresearcher.sdu.dk/en/publications/socio-spatial-planning-in-the-creation-of-bridging-social-capital>

136. Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 53, 99-110. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36124/1/ISSN2335-8750_2010_N_53.PG_99-110.pdf
137. Šimkus, A., Pilelienė, L. (2012). SPA paslaugų kokybės sanatorijose vertinimas: Birštono atvejis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367186896162/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
138. Šimkus, A., Mikalauskas, R., Alekrinskis, A., Bulotienė, D. (2015). Rekreacinių paslaugų kokybės vertinimas: regioninio parko atvejis / Regional Formation and Development Studies, No. 2 (16). Prieiga per internetą: <http://193.219.76.12/index.php/RDFS/article/view/1088/pdf>
139. Špaček D., Nunvarova S. (2009). Quality Management and Citizens' Satisfaction Selected Practice of Czech Public Administration. State and Administration in a Changing World, Bratislava: NISPAcee, p 1-24. Prieiga per internetą: https://www.nispa.org/files/conferences/2009/papers/200906081040480.Spacek_Nunvarova.pdf
140. Tahseen, A. A., Lawati, A. J. M. (2013). Customer satisfaction in banking sector in Oman: what do they care for? // *Advances in Management*. Vol. 6. No. 2: 10–14. Prieiga per internetą: <https://ideas.repec.org/a/mgn/journal/v6y2013i2a2.html>
141. Tamutienė, I., Civinskas, R. (2015). Kauno miesto Socialinių paslaugų centro klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis: indekso skaičiavimo ir interpretavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 14, Nr. 1, 91–102. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/56867>
142. Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje, SSGG analizė. Prieiga per internetą: http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf
143. Tautkevičienė, G., Adomaitytė, G. (2018). Kauno technologijos universiteto bibliotekos vartotojų pasitenkinimo bibliotekos paslaugomis tyrimas. *Informacijos mokslai*, 71–89. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/332075844>
144. Tazreen, S. (2012). An Empirical Study of SERVQUAL as a Tool for Service Quality Measurement // *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*. Vol. 1, No. 5, 9–19. Prieiga per internetą: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol1-issue5/C0150919.pdf?id=5549>
145. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Metodologija>
146. Tindal, A. (2013). A study based on customer satisfaction level and telecommunication services in Kurukshetra district of Haryana // *Indian Streams Research Journal*. Vol. 3. Prieiga per internetą: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/86988877/study-based-customer-satisfaction-level-telecommunication-services-kurukshetra-district-haryana>
147. Toffel, M. W., Levine, D. I. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers". *Management Science*, 56 (6), 978-996. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/227352597_Quality_Management_and_Job_Quality_How_the_ISO_9001_Standard_for_Quality_Management_Systems_Affects_Employee
148. Treniruoklių ir kito sportinio inventoriaus kontrolės sertifikatas Nr.1111. UAB „Sertifikacija“, 2019 m. balandžio 5 d.
149. Ugdymo plėtotės centras. (2015). *Daugiafunkčių centrų koncepcija*. (2015 m. kovo 10 d. direktoriaus įsakymas Nr. VK-35). Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/file/d/0B5hxpj63gFLJb1dTVHVjajNkREU/view>
150. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/8c5/8_Urvikis.pdf
151. Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
152. Vaikų žaidimų aikštelės, patalpos kontrolės sertifikatas Nr. 1110. UAB „Sertifikacija“, 2019 m. balandžio 5 d.
153. Van de Walle, S. G. J., Scottas, Z. (2009). Viešųjų paslaugų vaidmuo kuriant valstybę ir tautą: Europos istorijos pamokų tyrimas pažeidžiamoms valstybėms. Valdymo ir socialinės plėtros išteklių centras, Birmingemo universitetas. Prieiga per internetą: <https://repub.eur.nl/pub/17084/>
154. Varanauskaitė, K., Adomaitienė, R. (2015). Kano modelio taikymas vaikų darželių paslaugų kokybės vertinimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 73, 143-160. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1121/1/ISSN2335-8750_2015_N_73.PG_143-160.pdf
155. Vidaus reikalų ministerija. (2010). *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika*. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/produktai/-/asset_publisher/ih2bjXCc4Xay/content/viesuju-paslaugu-vartotoju-pasitenkinimo-indekso-apskaiciavimo-metodika
156. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Grikiienė, T. (2016). Paslaugų vartotojų pasitenkinimo numatymas: VŠĮ „Nacionalinė regiono plėtros agentūra“ atvejis / *Management Theory and Studies for Rural Business and*

- Infrastructure Development*. Vol. 38. No. 4, 444–452. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/311946000_Paslaugu_vartotoju_pasitenkinimo_nustatymas_VsI_Nacionaline_regionu_pletros_agentura_atvejis/link/5863bc0a08ae329d6203a022/download
157. Warner, M. E., Gerbasi, J. (2007). Privatization, Public Goods and the Ironic Challenge of Free Trade Agreements. *Administration & Society*, 39(2), 127–149.
 158. Wilson, L. (2010). How to implement lean manufacturing. *New York: McGraw-Hill Companies, Inc.* Prieiga per internetą: <https://freemindconsulting.files.wordpress.com/2009/12/lean-implementation-tools.pdf>.
 159. Wiśniewska, M., Szczepanska, K. A. (2013). Quality management frameworks implementation in Polish local governments. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 25, Iss: 3–4, 1336–1351. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2013.791107>
 160. Wylie, C., Podmore, V., Murrow, K., Meagher-Lundberg, T. (1997). Vaikų priežiūra / ankstyvasis vaikų ugdymas darbo rinkos kontekste Australijoje, Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje. *Atsitiktinis leidinys 1997/2*. Vėlingtonas: Naujosios Zelandijos darbo departamento darbo rinkos politikos grupė. Prieiga per internetą: <https://eprints.qut.edu.au/view/subjects/139999.html>
 161. Zeithaml, A. V., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of marketing*, 49, 33–46.
 162. Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1990). Delivering quality service. *Balancing customer perceptions and expectations*, The free press, New York, 175–180.
 163. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service // *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 1. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070393211001>
 164. Ziyad, A., Rehman, Z. U., Batool, Z., Hassan, A. K. (2020). Influence of service excellence on consumer satisfaction of ridesharing industry. *Department of Transportation Engineering and Management, University of Engineering and Technology, Pakistan 3 Institute of Transport Studies, University of Leeds, United Kingdom*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/344413005_Influence_of_Service_Excellence_on_Consumer_Satisfaction_of_Ridesharing_Industry

PRIEDAI

1 priedas.

Klausimynas

Gerbiamieji daugiafunkcinio centro lankytojai,

Kviečiame Jus pareikšti savo nuomonę apie Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro teikiamų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, bibliotekos, kultūros, sporto, bei skalbyklos paslaugų kokybę. ***Jūsų nuomonė labai svarbi***, nes tyrimo rezultatai bus naudojami tobulinant šio centro veiklą, o taip pat ir rašant magistro darbą.

Anketoje nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia, tyrimo ataskaitoje bus pateikiami tik apibendrinti rezultatai. **Atsakinėdami į anketos klausimus, Jums tinkantį atsakymą apibraukite. Lentelėse vertinkite tik tą paslaugą kuria naudojate. Jei paslauga nesinaudojate, pereikite prie sekančios lentelės teiginių vertinimo.**

Iš anksto Jums dėkinga Vaidota Malinauskienė, Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto magistrantė.

Adresas pasiteiravimui: vdiogteva@gmail.com

1. JŪS ESATE:

- Vyras
- Moteris

2. JŪSŲ AMŽIUS:

- Iki 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- daugiau nei 60

3. JŪSŲ IŠSILAVINIMAS:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

Toliau pateikiami teiginiai apie Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro veiklą. Skalėje nuo 1 iki 5 prašome pažymėti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių. 1 reikia „Visiškai nesutinku“, 5 - „Visiškai sutinku“. Jūsų nuomonę atitinkantį skaičių apibraukite.

4. ĮVERTINKITE IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĘ. Jei šia paslauga nesinaudojate, pereikite prie sekančios lentelės

Teiginys	Nesutinku....Sutinku				
	1	2	3	4	5
1. Patalpos, kuriose ugdomi vaikai, šiuolaikiškos, tvarkingos	1	2	3	4	5
2. Žaislai, ugdymo priemonės, lovelės ir kitos priemonės, šiuolaikiškos, patrauklios	1	2	3	4	5
3. Pedagogai ir jų padėjėjai yra tvarkingi, pasitempę	1	2	3	4	5
4. Informacija apie vaikų ugdymą pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai	1	2	3	4	5
5. Pedagogai ir jų padėjėjai vykdo numatytas veiklas	1	2	3	4	5
6. Pedagogai ir jų padėjėjai nedelsiant šalina, ugdymo proceso trūkumus	1	2	3	4	5
7. Ugdymo paslaugas gaunate iš karto kai tik kreipiatės į centrą	1	2	3	4	5
8. Vaiko ugdymas vyksta taip kaip buvo su Jumis aptarta	1	2	3	4	5
9. Pedagogai ir jų padėjėjai savo pareigas atlieka tinkamai	1	2	3	4	5
10. Gaunate tikslią informaciją apie pedagogų vykdomų veiklų laiką	1	2	3	4	5
11. Ugdymo paslauga pradedama teikti nuo Jūsų pageidaujamos datos	1	2	3	4	5
12. Pedagogai ir jų padėjėjai visada noriai sprendžia Jums iškilusias problemas	1	2	3	4	5
13. Pedagogai ir jų padėjėjai visada ugdymo procesą pritaiko Jūsų poreikiams	1	2	3	4	5
14. Jūs pasitikite pedagogais ir jų padėjėjais	1	2	3	4	5
15. Įstaigoje jaučiatės patogiai, jaukiai	1	2	3	4	5

16. Pedagogai ir jų padėjėjai su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai	1	2	3	4	5
17. Pedagogai ir jų padėjėjai turi pakankamai profesinių žinių	1	2	3	4	5
18. Ugdymo procese Jūsų vaikui skiriamas individualus dėmesys	1	2	3	4	5
19. Ugdymo procesas vyksta Jums tinkamu laiku	1	2	3	4	5
20. Pedagogai ir jų padėjėjai Jums skiria asmeninį dėmesį	1	2	3	4	5
21. Ugdymo procesas organizuojamas paisant Jūsų prašymų	1	2	3	4	5

5. PASIŪLYKITE, KAIP BŪTŲ GALIMA GERINTI IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĘ

.....

.....
.....
.....
.....

6. ĮVERTINKITE BIBLIOTEKOS PASLAUGŲ KOKYBĘ. Jei šia paslauga nesinaudojate, pereikite prie sekančios lentelės

Teiginys	Nesutinku....Sutinku				
	1	2	3	4	5
1. Bibliotekos patalpos yra šiuolaikiškos, tvarkingos	1	2	3	4	5
2. Knygos, kompiuteriai, ir kitos priemonės yra šiuolaikiškos, patrauklios	1	2	3	4	5
3. Bibliotekos darbuotojas yra tvarkingas, pasitempęs	1	2	3	4	5
4. Informacija apie bibliotekoje vykdomas veiklas pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai	1	2	3	4	5
5. Bibliotekos darbuotojas vykdo numatytas veiklas	1	2	3	4	5
6. Bibliotekos darbuotojas nedelsiant šalina, atsiradusius veiklos trūkumus	1	2	3	4	5
7. Bibliotekos paslaugas gaunate iš karto kai tik kreipiatės	1	2	3	4	5

8. Bibliotekoje visada gaunate Jums reikalingas paslaugas (knygas, jų užsakymus, kopijavimo bei skaityklos paslaugas)	1	2	3	4	5
9. Bibliotekos darbuotojas savo pareigas atlieka tinkamai	1	2	3	4	5
10. Gaunate tikslią informaciją bibliotekoje vykdomų veiklų laiką	1	2	3	4	5
11. Bibliotekos darbuotojas Jus aptarnauja greitai	1	2	3	4	5
12. Bibliotekos darbuotojas sprendžia Jums iškilusias knygų ar kitų publikacijų prieinamumo problemas	1	2	3	4	5
13. Bibliotekos darbuotojas visada stengiasi tenkinti Jūsų poreikius	1	2	3	4	5
14. Jūs pasitikite bibliotekos darbuotoju	1	2	3	4	5
15. Bibliotekoje jaučiatės patogiai, jaukiai	1	2	3	4	5
16. Bibliotekos darbuotojas su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai	1	2	3	4	5
17. Bibliotekos darbuotojas turi pakankamai profesinių žinių	1	2	3	4	5
18. Bibliotekos organizuojamose veiklose Jums skiriamas individualus dėmesys	1	2	3	4	5
19. Biblioteka dirba Jums tinkamu laiku	1	2	3	4	5
20. Bibliotekos darbuotojas Jums skiria asmeninį dėmesį	1	2	3	4	5
21. Bibliotekos darbuotojas paiso Jūsų asmeninių prašymų	1	2	3	4	5

7. PASIŪLYKITE, KAIP BŪTŲ GALIMA GERINTI BIBLIOTEKOS PASLAUGŲ KOKYBĘ.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ĮVERTINKITE KULTŪROS PASLAUGŲ KOKYBĘ. Jei šia paslauga nesinaudojate, pereikite prie sekančios lentelės

Teiginys	Nesutinku....Sutinku				
	1	2	3	4	5
1. Aktų salė šiuolaikiška, tvarkinga	1	2	3	4	5
2. Instrumentai, garso aparatūra kitos priemonės, šiuolaikiškos, tech. tvarkingos	1	2	3	4	5
3. Kultūrinės veiklos organizatorius bei meno vadovas yra pasitempęs, tvarkingas	1	2	3	4	5
4. Informacija apie kultūrinės veiklas pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai	1	2	3	4	5
5. Kultūrinės veiklos organizatorius bei meno vadovas vykdo numatytas veiklas	1	2	3	4	5
6. Kultūrinės veiklos organizatorius bei meno vadovas nedelsiant šalina atsiradusius veiklos trūkumus	1	2	3	4	5
7. Meno mėgėjų kolektyvų ar kitoje kultūrinėje veikloje galite dalyvauti iš karto kai tik kreipiatės į centrą	1	2	3	4	5
8. Meno mėgėjų kolektyvų ar kita kultūrinė veikla vyksta taip kaip buvo su Jumis aptarta	1	2	3	4	5
9. Kultūrinės veiklos organizatorius ir meno vadovas savo pareigas atlieka tinkamai	1	2	3	4	5
10. Gaunate tikslią informaciją apie kultūrinių veiklų laiką	1	2	3	4	5
11. Į pasirinktą kultūrinę veiklą ar meno mėgėjų kolektyvą esate įtraukiamas nuo Jums patogios datos.	1	2	3	4	5
12. Kultūrinės veiklos organizatorius ir meno vadovas sprendžia Jums iškilusias problemas	1	2	3	4	5
13. Kultūrinė veikla pritaikoma Jūsų poreikiams	1	2	3	4	5
14. Jūs pasitikite kultūros sektoriaus darbuotojais	1	2	3	4	5
15. Kultūrinių veiklų metu jaučiatės patogiai, jaukiai	1	2	3	4	5

16. Kultūrinės veiklos organizatorius ir meno vadovas su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai	1	2	3	4	5
17. Kultūrinės veiklos organizatorius ir meno vadovas turi pakankamai profesinių žinių	1	2	3	4	5
18. Meno mėgėjų kolektyve ar kitoje kultūrinėje veikloje Jums skiriamas individualus dėmesys	1	2	3	4	5
19. Meno mėgėjų kolektyvo repeticijos ar kita kultūrinė veikla vyksta Jums tinkamu laiku	1	2	3	4	5
20. Kultūros sektoriaus darbuotojai nuolat Jums skiria asmeninį dėmesį	1	2	3	4	5
21. Kultūrinė veikla organizuojama paisant Jūsų asmeninių prašymų	1	2	3	4	5

9. PASIŪLYKITE, KAIP BŪTŲ GALIMA GERINTI KULTŪROS PASLAUGŲ KOKYBĘ.....
.....

.....
.....
.....
.....

10. ĮVERTINKITE SPORTO PASLAUGŲ KOKYBĘ. Jei šia paslauga nesinaudojate, pereikite prie sekančios lentelės

Teiginys	Nesutinku....Sutinku				
	1	2	3	4	5
1. Sporto salė, persirengimo kambariai, šiuolaikiški, tvarkingi	1	2	3	4	5
2. Treniruokliai, kitos priemonės, šiuolaikiškos, tech. tvarkingos	1	2	3	4	5
3. Treneris pasitempęs, tvarkingas	1	2	3	4	5
4. Informacija apie sportines veiklas pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai	1	2	3	4	5
5. Treneris vykdo numatytas veiklas	1	2	3	4	5
6. Treneris šalina atsiradusius veiklos trūkumus	1	2	3	4	5
7. Treniruotėse galite dalyvauti iš karto kai tik kreipiatės į centrą	1	2	3	4	5

8. Treniruotės vyksta taip kaip buvo su Jumis aptarta	1	2	3	4	5
9. Treneris savo pareigas atlieka tinkamai	1	2	3	4	5
10. Gaunate tikslią informaciją apie treniruočių laiką	1	2	3	4	5
11. Į pasirinktą treniruotę esate įtraukiamas nuo Jums patogios datos.	1	2	3	4	5
12. Treneris sprendžia Jums iškilusias problemas	1	2	3	4	5
13. Treniruotės pritaikomos Jūsų poreikiams	1	2	3	4	5
14. Jūs pasitikite treneriu	1	2	3	4	5
15. Treniruotėse jaučiatės patogiai, jaukiai	1	2	3	4	5
16. Treneris su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai	1	2	3	4	5
17. Treneris turi pakankamai profesinių žinių	1	2	3	4	5
18. Treniruotėse Jums skiriamas individualus dėmesys	1	2	3	4	5
19. Treniruotės vyksta Jums tinkamu laiku	1	2	3	4	5
20. Treneris Jums skiria asmeninį dėmesį	1	2	3	4	5
21. Treniruotės organizuojamos paisant Jūsų asmeninių prašymų	1	2	3	4	5

11. PASIŪLYKITE, KAIP BŪTŲ GALIMA GERINTI SPORTO PASLAUGŲ KOKYBĘ.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. ĮVERTINKITE SKALBYKLOS PASLAUGŲ KOKYBĘ. Jei šia paslauga nesinaudojate, lentelės nepildykite

Teiginys	Nesutinku....Sutinku				
1. Skalbyklos patalpos šiuolaikiškos, tvarkingos	1	2	3	4	5
2. Skalavimo mašinos, šiuolaikiškos, tech. tvarkingos	1	2	3	4	5
3. Aptarnaujantys darbuotojai yra pasitempę, tvarkingi	1	2	3	4	5
4. Informacija apie skalbyklos paslaugas pateikiama aiškiai, matomai, patraukliai	1	2	3	4	5
5. Skalbyklos paslaugos teikiamos kaip numatyta	1	2	3	4	5
6. Aptarnaujantys darbuotojai šalina atsiradusius trūkumus	1	2	3	4	5
7. Skalbyklos paslaugas gaunate iš karto kai tik kreipiatės į centrą	1	2	3	4	5
8. Skalbyklos paslaugas gaunate taip kaip buvo su Jumis aptarta	1	2	3	4	5
9. Aptarnaujantys darbuotojai savo pareigas atlieka tinkamai	1	2	3	4	5
10. Gaunate tikslią informaciją apie skalbyklos paslaugų teikimo laiką	1	2	3	4	5
11. Skalbyklos paslaugai gauti parenkamas Jums patogus laikas bei data	1	2	3	4	5
12. Aptarnaujantys darbuotojai sprendžia Jums iškilusias problemas	1	2	3	4	5
13. Skalbyklos paslaugos pritaikomos Jūsų poreikiams	1	2	3	4	5
14. Jūs pasitikite aptarnaujančiais darbuotojais	1	2	3	4	5
15. Centre jaučiatės patogiai, jaukiai	1	2	3	4	5
16. Aptarnaujantys darbuotojai su Jumis bendrauja pagarbiai, kultūringai	1	2	3	4	5

17. Aptarnaujantys darbuotojai turi pakankamai profesinių žinių	1	2	3	4	5
18. Jums skiriamas individualus dėmesys	1	2	3	4	5
19. Skalbyklos paslaugos teikiamos Jums tinkamu laiku	1	2	3	4	5
20. Aptarnaujantys darbuotojai Jums skiria asmeninį dėmesį	1	2	3	4	5
21. Skalbyklos paslaugos teikiamos paisant Jūsų asmeninių prašymų	1	2	3	4	5

13. PASIŪLYKITE, KAIP BŪTŲ GALIMA GERINTI SKALBYKLOS PASLAUGŲ KOKYBĘ.....

.....

.....

.....

.....

.....

DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!

Biržų rajono Kirdonių universalaus daugiafunkcinio centro lankytojų apklausos rezultatų raiška SPSS programoje

1. Įvertinkite ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybę (N=14)

	4.01	4.02	4.03	4.04	4.05	4.06	4.07
Mean	4.71	4.00	4.36	4.21	4.07	4.00	4.29
N	14	14	14	14	14	14	14
Std. Deviation	.611	1.240	.929	.802	.997	1.109	.611
Grouped Median	4.77	4.27	4.50	4.27	4.20	4.20	4.31

	4.08	4.09	4.1	4.11	4.12	4.13	4.14
Mean	4.36	4.23	4.29	4.31	4.36	4.21	4.54
N	14	13	14	13	14	14	13
Std. Deviation	.745	.599	.825	.630	.929	.699	.776
Grouped Median	4.42	4.25	4.36	4.33	4.50	4.25	4.64

	4.15	4.16	4.17	4.18	4.19	4.2	4.21
Mean	4.36	4.43	4.38	4.14	4.46	4.21	3.93
N	14	14	13	14	13	14	14
Std. Deviation	1.008	.646	.870	.864	.660	.699	1.207
Grouped Median	4.55	4.46	4.50	4.25	4.50	4.25	4.18

Šaltinis: sudaryta autorės

2. Įvertinkite bibliotekos paslaugų kokybę (N=62)

	6.01	6.02	6.03	6.04	6.05	6.06	6.07
Mean	4.73	4.06	4.81	3.16	4.52	4.27	4.85
N	62	62	62	62	62	62	62
Std. Deviation	.518	.903	.438	1.231	.718	.772	.596
Grouped Median	4.75	4.16	4.82	3.20	4.59	4.35	4.92

	6.08	6.09	6.1	6.11	6.12	6.13	6.14
Mean	4.02	4.79	4.55	4.84	4.42	4.63	4.68
N	62	62	62	61	62	62	62
Std. Deviation	.896	.517	.619	.522	.933	.773	.647
Grouped Median	4.09	4.83	4.59	4.88	4.58	4.75	4.75

	6.15	6.16	6.17	6.18	6.19	6.2	6.21
Mean	3.98	4.92	4.74	4.66	3.90	4.69	4.74
N	62	62	62	62	62	61	62
Std. Deviation	.949	.275	.541	.571	1.112	.534	.510
Grouped Median	4.11	4.92	4.78	4.69	4.05	4.71	4.77

Šaltinis: sudaryta autorės

3. Įvertinkite kultūros paslaugų kokybę (N=15)

	8.01	8.02	8.03	8.04	8.05	8.06	8.07
Mean	4.73	4.67	4.73	3.33	3.87	4.00	4.80
N	15	15	15	15	15	15	15
Std. Deviation	.594	.488	.594	.816	.915	.756	.775
Grouped Median	4.79	4.67	4.79	3.42	3.90	4.00	4.80

	8.08	8.09	8.1	8.11	8.12	8.13	8.14
Mean	4.47	4.60	4.53	4.87	4.13	3.40	4.67
N	15	15	15	15	15	15	15
Std. Deviation	.640	.632	.834	.352	.640	.507	.617
Grouped Median	4.50	4.64	4.64	4.87	4.15	3.40	4.71

	8.15	8.16	8.17	8.18	8.19	8.2	8.21
Mean	4.60	4.87	4.47	4.20	3.87	4.27	3.80
N	15	15	15	15	15	15	15
Std. Deviation	.828	.516	.516	.561	.743	.458	.862
Grouped Median	4.71	4.87	4.47	4.21	3.92	4.27	3.91

Šaltinis: sudaryta autorės

4. Įvertinkite sporto paslaugų kokybę (N=28)

	10.01	10.02	10.03	10.04	10.05	10.06	10.07
Mean	4.54	4.29	4.54	3.25	4.11	4.18	4.50
N	28	28	28	28	28	28	28
Std. Deviation	.793	.897	.744	1.076	.629	.863	.962
Grouped Median	4.64	4.41	4.62	3.26	4.13	4.27	4.70

	10.08	10.09	10.1	10.11	10.12	10.13	10.14
Mean	3.96	4.61	4.79	4.46	4.25	3.54	4.71
N	28	28	28	28	28	28	28
Std. Deviation	1.036	.685	.499	.881	.844	1.290	.600
Grouped Median	4.14	4.68	4.81	4.60	4.35	3.55	4.77

	10.15	10.16	10.17	10.18	10.19	10.2	10.21
Mean	4.46	4.82	4.11	4.25	3.50	4.50	4.36
N	28	28	28	28	28	28	28
Std. Deviation	.693	.390	.956	.701	1.262	.694	.780
Grouped Median	4.52	4.82	4.23	4.29	3.57	4.56	4.44

Šaltinis: sudaryta autorės

5. Įvertinkite skalbyklos paslaugų kokybę (N=26)

	12.01	12.02	12.03	12.04	12.05	12.06	12.07
Mean	4.15	4.15	4.50	3.42	4.38	4.08	4.31
N	26	26	26	26	26	26	26
Std. Deviation	1.008	.881	.906	1.501	.941	.935	.884
Grouped Median	4.33	4.25	4.65	3.78	4.55	4.20	4.43

	12.08	12.09	12.1	12.11	12.12	12.13	12.14
Mean	4.60	4.54	4.00	3.96	4.19	4.19	4.54
N	25	26	26	26	26	26	26
Std. Deviation	.707	.859	.849	.871	.801	.939	.859
Grouped Median	4.68	4.68	4.05	4.00	4.27	4.33	4.68

	12.15	12.16	12.17	12.18	12.19	12.2	12.21
Mean	4.27	4.58	4.42	4.42	3.88	4.31	4.23
N	26	26	26	26	26	26	26
Std. Deviation	.962	.758	1.027	.809	.993	.884	.908
Grouped Median	4.43	4.68	4.64	4.52	3.93	4.43	4.36

Šaltinis: sudaryta autorės

SERVQUAL dimensijų vidurkių raiška

Dimensija	Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas	Bibliotekos paslaugos	Kultūros paslaugos	Sporto paslaugos	Skalbyklos paslaugos	Bendras dimensijos vidurkis
Apčiuopiamumas	4.3214	4.1895	4.3667	4.1518	4.0577	4.2174
Patikimumas	4.1679	4.4903	4.1679	4.2714	4.3654	4.2926
Jautrumas	4.2679	4.6075	4.2333	4.2589	4.0865	4.2908
Tikrumas	4.4167	4.5806	4.65	4.5268	4.4519	4.5252
Empatija	4.1548	4.5	4.0333	4.1518	4.2115	4.2103
Bendras paslaugos vidurkis	4.26	4.47	4.33	4.27	4.24	

Šaltinis: sudaryta autorės

Atviro klausimo iliustracija

1. Pasiūlykite, kaip būtų galima gerinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybę (N=14)

Kategorija	Iliustracijos
Infrastruktūros gerinimo	<... Atnaujinti žaislus ...> 2 paminėjimai <... Atnaujinti inventorių...> <... Dažniau remontuoti patalpas...> <... Atnaujinti žaislus bei ugdymo priemones...>
Žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo	<... Kad labiau žiūrėtų mano vaiką ...>
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros	-
Paslaugų plėtros	-

Viskas gerai – 2 paminėjimai; Nežinau – 6 paminėjimai

2. Pasiūlykite, kaip būtų galima gerinti bibliotekos paslaugų kokybę (N=62)

Kategorija	Iliustracijos
Infrastruktūros gerinimo	<... Informacija turi būti matoma ...> 2 paminejimai <... Atnaujinti knygas..... atnaujinti knygas, naujausią periodiką ...> 14 paminejimų <... Daugiau kompiuterių...> 11 paminejimų <... Didesnė skaitykla, daugiau vietos...> 8 paminejimai
Žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo	<... Norėtusi, kad būtų geriau vykdomi mano asmeniniai prašymai ...> <...Bibliotekos darbuotoja galėtų būti kompetetingesnė kompiuterinio raštingumo srityje...>
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros	<... kad būtų daugiau parodų ypač tapybos, rankdarbių...> <... daugiau renginių.... įdomių užsiėmimų...> <...greičiau gauti norimas knygas...>j
Paslaugų plėtros	<... Norėčiau, kad biblioteka turėtų savo facebook. com paskyrą...> <... Daugiau renginių senjorams.... daugiau užsiėmimų vyresnio amžiaus žmonėms.... daugiau bendravimo senjorams..... daugiau dėmesio vyresnio amžiaus žmonėms...> 4 paminejimai <... Dirbti ilgiau ir šeštadienį...> 13 paminejimų

Viskas gerai - 6 paminėjimai; Nežinau – 6 paminėjimai

3. Pasiūlykite, kaip būtų galima gerinti kultūros paslaugų kokybę (N=15)

Kategorija	Iliustracijos
Infrastruktūros gerinimo	-
Žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo	
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros	<... Dramos būrelis...> <... Įtraukti vaikus ... daugiau renginių vaikams...> 3 paminejimai
Paslaugų plėtros	<... Reikia daugiau kolektyvų, suburti vaikų kolektyvą... jaunimo kolektyvas...> 6 paminejimai <... Daugiau renginių...> 5 paminejimai <... Daugiau koncertų...>

Viskas gerai – 2 paminėjimai; Nežinau – 3 paminėjimai

4. Pasiūlykite, kaip būtų galima gerinti sporto paslaugų kokybę (N=28)

Kategorija	Iliustracijos
Infrastruktūros gerinimo	<...Atnaujinti treniruoklius... daugiau treniruoklių ... naujų treniruoklių...> 7 paminejimai <...Daugiau informacijos...>
Žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo	<...Per treniruotes daugiau konsultacijų ...>
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros	-
Paslaugų plėtros	<...Įvairesnių treniuočių ... įvairesnių užsiėmimų... jogos, aerobikos treniuočių...> 8 paminejimai <...Dirbtų šeštadieniais... darbo laikas... ilginti darbo laiką.... gerinti treniuočių laiką...> 13 paminejimų

Viskas gerai – 2 paminėjimai; Nežinau – 3 paminėjimai

5. Pasiūlykite, kaip būtų galima gerinti skalbyklos paslaugų kokybę (N=26)

Kategorija	Iliustracijos
Infrastruktūros gerinimo	<... Atnaujinti techniką... geresni lyginimo stalai nauja džiovykla..... atnaujinti skalbimo mašinas...> 4 paminejimai <... Informacijos apie paslaugas ir kainą nėra... daugiau info apie kainas... trūksta informacijos... trūksta informacijos apie skalbyklos laiką, paslaugas... kad būtų paskelbtos kainos už skalbimą...> 5 paminejimai <... Reikalingos didesnės patalpos ...> 2 paminejimai

	<p><... <i>Per maža patalpa, nėra kur saugiai palikti skalbimo priemonės (spintelės)...</i>></p> <p><... <i>Įrengti patalpą laukti skalbimo pabaigos ...</i>></p>
Žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo	
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros	-
Paslaugų plėtros	<... <i>Dirbti šeštadieniais...</i> > 8 paminėjimai

Viskas gerai – 2 paminėjimai; Nežinau – 1 paminėjimas