

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Linas RUGAITIS

Viešojo valdymo studijų programos studentas

**PRIVATAUS SEKTORIAUS SAVIVALDYBEI
TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS:
ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS IR
TELEKOMUNIKACINĖS BENDROVĖS „OMNITEL“
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Linas RUGAITIS

**PRIVATAUS SEKTORIAUS SAVIVALDYBEI
TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS:
ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS IR
TELEKOMUNIKACINĖS BENDROVĖS „OMNITEL“
ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:

doc.dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Linas Rugaitis. *Privataus sektoriaus savivaldybei teikiamų paslaugų kokybės vertinimas: Šiaulių miesto savivaldybės ir telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ atvejis*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka – viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas doc. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2015, 75 p. (81 p).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe atskleisti paslaugų kokybės teoriniai aspektai bei atlikta teikiamų bei gaunamų paslaugų kokybės analizė Šiaulių miesto savivaldybės ir telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ atveju. Siekiant ištirti abiejų, paslaugos teikėjo ir gavėjo, įsitraukimo į paslaugos kokybės gerinimo procesus, galimybes, darbe aptarti paslaugų kokybės valdymo modelių ypatumai privačiame ir viešajame sektoriuje. Išskirti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo aspektai, turintys įtakos paslaugų pirkime ir pardavime viešuosiuose pirkimuose. Pateikti kokybiškų paslaugų pirkimo aspektai savivaldybėje ir parduodamų kokybiškų paslaugų, pagal ISO, privačiame sektoriuje, standartai. Panaudojus pusiau struktūruoto interviu metodą ir apklausus abiejų institucijų – Šiaulių miesto savivaldybės administracijos ir bendrovės „Omnitel“ – atstovus apie perkamų/ parduodamų paslaugų kokybės vertinimą, surinkta medžiaga leido pamatyti privataus ir viešojo sektoriaus institucijų sąveikas.

Atlikus gautų pasisakymų turinio analizę, padarytos išvados, kad ilgalaikio bendradarbiavimo rezultatai leidžia geriau pažinti paslaugų teikėją ir pirkėją, jų keliamus reikalavimus. Be to, ilgalaikis bendradarbiavimas – tai glaudesnis ryšys, kuris suteikia galimybę teikėjui ir perkėjui bendrauti ne tik formaliais, bet ir neformaliais būdais. Apibendrinus gautus apklausos tyrimo rezultatus, buvo išskirti pagrindiniai Šiaulių miesto savivaldybės ir telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ gaunamų/teikiamų paslaugų kokybės vertinimo aspektai bei numatytos rekomendacijos parduodamų/perkamų paslaugų kokybės vertinimui bendradarbiaujant tarpusavyje.

Reikšminiai žodžiai: paslaugų pirkimas savivaldybėje, paslaugos kokybės vertinimas, gaunamų paslaugų kokybės vertinimas, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas, privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas siekiant veiklos kokybės.

Linās Rugaitis. *Private sector's quality assessment of supplied services to municipality: case of Šiauliai city municipality and telecommunications company "Omnitel"*. Final Master's degree thesis of management and business administration (direction – public administration). Research manager doc. Laima Liukinevičienė, Šiauliai university, Department of public administration.– Šiauliai, 2015, p. 75 (p. 81).

SUMMARY

Master's degree thesis reveals aspects of quality services and accomplishes quality analysis of supplied and available services of Šiauliai city municipality and telecommunications company "Omnitel". Seeking to examine both services provider's and customer's involvement in the process of developing of quality services, the thesis discusses features of quality services management models in private and public sector. Thesis supplies standards of qualitative services of purchase aspects in municipality and buyable quality services, by ISO, in private sector. Cumulative material allows to see interactions between private and public sectors of institutions. There were used semi-structural method and questioning of both municipality administration' of Šiauliai city and company „Omnitel“. Thesis has analysed the conception of quality services. Also it has provided recommendations of purchase/sale services to quality assessment in collaboration. It also discusses peculiarities of public management and quality models which directly influence assessment of quality services.

After accomplishing the content of analysis it was concluded that long-term collaboration results allow a better understanding between the service provider and the customer and their requirements. Furthermore, long-term collaboration – it is a closer relation which gives an opportunity to collaborate service provider and customer in both formal and informal ways. Summarizing received results of survey, there were distinguished main differences of quality services assessment in Šiauliai city and "Omnitel". There are distinguished public and private sectors' aspects of collaboration which influence purchase and sale of services in public buying.

Key words: assessment of quality services, buyable purchase in municipality, quality assessment of available services, quality assessment of offering services, collaboration of private and public sectors, interinstitutional collaboration on purpose of practice quality.

TURINYS

SANTRAUKA	3
LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI.....	7
SANTRUMPOS	8
1. TEORINIAI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS IR JOS VERTINIMO ASPEKTAI.....	15
1.1. Savivaldybės teikiamų paslaugų visuomenei valdymas ir jų kokybės vertinimas	15
1.1.1. Paslaugų kokybės samprata ir vertinimas.....	17
1.1.2. Paslaugų kokybės valdymas šiuolaikiniame viešajame valdyme.....	21
1.1.3. Paslaugų kokybės modelių valdymo ypatumai	26
1.2. Verslo teikiamų paslaugų savivaldybei valdymas: teikėjo ir gavėjo aspektai.....	31
1.2.1. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo reglamentavimas	32
1.2.2. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas ir konkurencija paslaugų teikime.....	34
1.2.3. Viešieji pirkimai ir jų reglamentavimas	36
1.2.4. Paslaugų kokybės valdymas: teikėjo ir gavėjo pozicijos.....	39
2. ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS IR TELEKOMUNIKACINĖS BENDROVĖS „OMNITEL“ SAŲVEIKOS VERTINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ TYRIMAS	47
2.1. Veiklos kokybės vertinimo metodų taikymas Šiaulių miesto savivaldybėje ir „Omnitel“	47
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	49
2.3. Interviu rezultatai ir analizė.....	51
2.3.1. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas	51
2.3.2. Perkamų paslaugų kokybės vertinimas.....	55
2.3.3. Pirkėjo ir paslaugos teikėjo bendradarbiavimas vertinant paslaugų kokybę po to, kai jau įteisintas pirkimas	58
2.3.4. Ilgalaikio bendradarbiavimo tarp paslaugų teikėjo ir pirkėjo nauda	61
2.3.5. Ilgalaikio bendradarbiavimo tarp Šiaulių savivaldybės administracijos ir „Omnitel“ įtaka paslaugų kokybei	64
2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	66
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	68
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	76
1 priedas. „Omnitel“ teikiamos paslaugos.....	76
2 priedas. Šiaulių miesto savivaldybės struktūra.....	78
3 priedas. Interviu klausimai Šiaulių miesto atsakingiems darbuotojams.....	79
4 priedas. Studento tyrimo rezultatų pristatymas	80

LENTELĖS

1.1 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo bruožai	24
1.2 lentelė. Paslaugų kokybės modeliai	27
1.3 lentelė. Viešo ir privataus sektorių lygių konkurencinių galimybių projektavimas	36
2.1 lentelė. Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės poreikius tenkinantis valdymas	48
2.2 lentelė. Informacija apie tyrime dalyvavusius respondentus	51
2.3 lentelė. Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ darbe vadovaujamosi LR dokumentais	52
2.4 lentelė. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbe vadovaujamosi LR dokumentais	53
2.5 lentelė. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas	55
2.6 lentelė. Perkamų paslaugų kokybės vertinimas	57
2.7 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių organizacijų skirtumai	62

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Organizacijos veiklos rezultatai ir jų priežastys	22
1.2 pav. Pokyčių proceso erdvės suvokimas	25
1.3 pav. Paslaugų kokybės valdymo modelis (pagal ISO 9004-2)	28
1.4 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra	29
1.5 pav. Kokybiškų pirkimų planų sudarymo etapai	41
1.6 pav. Servqual kokybės užtikrinimo modelis	45
2.1 pav. Serviqual metodikos rodikliai vertinant kokybę	65

SANTRUMPOS

Sutrumpinimai	Aprašymas
AKA	Aptarnavimo kokybės asociacija.
BVM	Bendras vertinimo modelis.
CPO	Centrinė perkančioji organizacija.
CPVA	Centrinė projektų valdymo programa.
CVP IS	Centrinę viešųjų pirkimų informacinę sistemą.
Eur	Euras (-ai).
ISO	Tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai.
LR	Lietuvos Respublika.
PPP	Angl. <i>Public Private Partnership</i> . Valstybinio ir privataus kapitalo partnerystės principu vystomi projektai.
RRT	Ryšių reguliavimo tarnyba.
UAB	Uždaroji akcinė bendrovė.
VPSP	Viešojo ir privataus sektorių partnerystė.
VRM	Vidaus reikalų ministerija.

IVADAS

Temos aktualumas. Pagrindinė kiekvieno piliečio pareiga yra laikytis valstybės, kurioje gyvena, priimtų įstatymų. Dirbančiam bei pajamas gaunančiam piliečiui - pareiga mokėti nustatytus valstybės mokesčius. Todėl kiekviena institucija turi rūpintis gerais santykiais su ją supančia aplinka.

Paslaugų versle įsitvirtina požiūris, kad ilgalaikiai įmonės santykiai su rinkos dalyviais, palaikomi siekiant sparčiai kintančių vartotojų poreikių geresnio tenkinimo ir vedantys į jų lojalumą, tampa svarbiausiu turtu, kur kas reikšmingesniu už materialų ir finansinį kapitalą (L. Bagdonienė, 2008).¹ Kiekviena valdžios institucija turi savo misiją, bet visos jos bendrai apima žmonių gerovę. Visuomenė, mokėdama mokesčius, nori, kad už jos pinigus būtų perkamos aukštos kokybės paslaugos, kad valstybinės įstaigos, taip pat ir savivaldybės išmintingai jas pirktų, viešintų, kaip ir už kiek perka. Institucija, siekdama visuomenės pritarimo ir palankumo, pirmiausia turi būti vieša ir prieinama. Privatus sektorius, siekdamas įsitvirtinti konkurencingoje teikiamų paslaugų sektoriaus aplinkoje, savo paslaugas siūlo viešajam sektoriui, siekia nuolat bendradarbiauti su paslaugos gavėju, taip tikėdamasis didesnio matomumo, laimėti viešąjį pirkimą, neprarasti kliento.

E. Ragelskaja, R. Korsakienė (2011, p. 70) teigia, kad greitai besikeičianti verslo aplinka ir rinkų globalizacija lemia vis didėjančią konkurenciją visose paslaugų šakose.² Tiek savo šalies, tiek užsienio rinkose įmonės yra priverstos nuolat analizuoti konkurentų veiksmus bei ieškoti sau patrauklių ir pelningų rinkos nišų. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, paslaugų sektorius auga ir tai patvirtina tokie faktai: Lietuvos transporto, apgyvendinimo ir paslaugų įmonių pardavimo pajamos antrąjį 2013 m. ketvirtį, palyginti su atitinkamu praėjusių metų ketvirčiu, išaugo 9,5 proc. ir sudarė 11,4 mlrd. litų.³ Per pirmąjį 2013 m. pusmetį jose gauta pajamų net 18,6 proc. daugiau nei atitinkamu 2012 m. laikotarpiu. Paslaugas teikiančių įmonių analogišku laikotarpiu pajamos išaugo 1,4 proc. iki 5,5 mlrd. litų. (Lietuvos ekonomikos apžvalga, 2014).⁴ Išankstiniais duomenimis transporto, apgyvendinimo ir paslaugų įmonių pardavimo pajamos (be PVM) 2014 m. ketvirtąjį ketvirtį, palyginti su 2013 m. ketvirtuoju ketvirčiu, išaugo 6,7 proc. ir sudarė 4,1 mlrd. EUR (14,2 mlrd. Lt). Per 2014 m. transporto, apgyvendinimo ir paslaugų įmonių pardavimo pajamos sudarė 15,4 mlrd. EUR (53,2 mlrd. Lt) ir, palyginti su 2013 m., išaugo 7 proc. Abonentų

¹ Bagdonienė, L. (2008). Santykių marketingo raiška paslaugų versle. *Habilitacijos procedūrai teikiamų darbų apžvalga, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

²Ragelskaja, E, Korsakienė, R. (2011). *Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą*. Mokslas – Lietuvos ateitis. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. P. 70-75.

³ Lietuvos statistikos departamentas (2014). *Paslaugų sektoriaus statistiniai duomenys*.

⁴ Lietuvos bankas. *Lietuvos ekonomikos apžvalga 2014*. Prieiga per internetą: www.lb.lt/lietuvos_ekonomikos_apzvalga_1. (žiūrėta 2015-03-29)

skaičius, kurie per 2014 m. IV ketvirtį naudojami viešuoju judriojo ryšio tinklu teikiamomis paketinio duomenų perdavimo paslaugomis (GPRS/EDGE, UMTS, UMTS HSDPA, LTE), skaičius sudarė 2113 tūkst. (4,0 proc. daugiau negu ankstesnę ketvirtį bei 10,3 proc. daugiau negu 2013 m. IV ketvirtį), iš jų 127 tūkst. (6,0 proc.) pasinaudojo pažangesnės judriojo ryšio kartos technologija – LTE, teigiama Lietuvos statistikos departamente (2015). Ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis (2015), pajamos, gautos už viešųjų judriojo ryšio tinklų ir viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų teikimą per 2014 m. IV ketvirtį, sudarė 185,52 mln. Lt, iš jų paslaugų teikėjų pajamos sudarė 3,47 mln. Lt (arba 1,9 proc.).⁵

Konkurencijos didėjimas, siekiant pritraukti kuo daugiau paslaugos pirkėjų, skatina privataus sektoriaus įmones kelti teikiamų paslaugų kokybę. Paslaugų sektoriui priklauso ir šiuo metu Lietuvoje mobiliojo ryšio paslaugas teikia 3 pagrindiniai mobiliojo ryšio operatoriai: UAB „Omnitel“, UAB „Bitė Lietuva“, UAB „Tele2“. Paprastai klientai dažnai renkasi tai vieną operatorių, tai kitą, o UAB „Omnitel“ turi savo daugiausiai lojalių klientų, kurie nesirenka kitų įmonių, kadangi yra patenkinti teikiamomis paslaugomis ir aptarnavimo kokybe. 2013 metų rugpjūčio mėnesio pabaigoje rinkos tyrimų bendrovė „RAIT“ atliko gyventojų nuomonės tyrimą „Kaip Lietuvos gyventojai vertina mobiliojo ryšio operatorius?“, kurio metu paaiškėjo, kad vertinant mobiliojo ryšio teikiamų paslaugų kokybę net 48 proc. apklaustųjų nurodė bendrovę UAB „Omnitel“, atitinkamai 44 proc. nurodė UAB „Bitė Lietuva“ ir 42 proc. UAB „Tele2“. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina aukštą aptarnavimo kokybę bendrovėje UAB „Omnitel“ ir klientų lojalumą, kartu didina kitų įmonių domėjimąsi, kaip to pasiekia bendrovė „Omnitel“.

UAB „Omnitel“ išsiskiria iš kitų mobiliojo ryšio operatorių tiek tinklo aprėptimi, tiek tinklo teikiamų mobiliojo ryšio paslaugų bei klientų aptarnavimo kokybe. Šie UAB „Omnitel“ privalumai ypač vertinami verslo klientų, kurių numerių migracijos tendencijos į UAB „Omnitel“ pastaruosiu laiku yra teigiamos (V. Neverauskas, 2012).⁶ UAB „Omnitel“ taip pat skiria daug dėmesio savo darbuotojų mokymams, siekdama užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą, kaip vieną iš lojalumo didinimo sąlygų. 2007 m. gruodį „Omnitel“ iniciatyva buvo įsteigta Aptarnavimo kokybės asociacija (AKA). Jos tikslas – rūpintis aptarnavimo kokybės ir kultūros gerinimu Lietuvoje: kurti žinių bazę, skleisti informaciją apie aptarnavimo kokybę organizacijoms ir visuomenei, rengti mokymus, ruošti bendrus aptarnavimo kokybės standartus bei vykdyti aptarnavimo kokybės tyrimus. Paslaugų sektorius yra nuolat augantis, todėl konkurencija verčia saugoti lyderio pozicijas.

⁵ Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba. RRT skelbia išankstinius elektroninių ryšių rinkos 2014 m. IV ketvirčio duomenis. Prieiga per internetą: <http://www.rtt.lt/lt/pranesimai-spaudai/archive/rtt-skelbia-isankstinius-nadd.html>. (žiūrėta 2015-03-29)

⁶ Neverauskas, V. Ryšio operatorių keičiančius vartotojus labiausiai vilioja „Tele 2“ reklama? (2012, spalio 5 d.). Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/mokslas/technologijos/rysio-operatoriu-keiciancius-vartotojus-labiausiai-vilioja-tele-2-reklama.d?id=59693509#ixzz3aPtDvVAF>

Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis, 2013 m. I ketvirtį 46,4 proc. Lietuvos visų juridinių asmenų (įmonės, įstaigos, organizacijos) naudojami „Omnitel“ teikiamomis viešojo judriojo ryšio paslaugomis, o 2014 metų I ketvirtį - 43,16 proc. visų juridinių asmenų. 2013 m. IV ketvirčio pabaigoje 43,99 proc. Lietuvos visų juridinių asmenų (įmonės, įstaigos, organizacijos) naudojami „Omnitel“ teikiamomis viešojo judriojo ryšio paslaugomis, o 2014 metų IV ketvirčio pabaigoje 42,79 proc. visų juridinių asmenų. Bendra ekonominė situacija Lietuvoje, auganti konkurencija tarp ryšio teikėjų nors ir lėmė nežymų pokytį paslaugų pardavime, tačiau 2014 metų Viešųjų pirkimo tarnybos duomenimis, vis dar nemažai valstybinių įstaigų, savivaldybių naudojami „Omnitel“ paslaugomis. Tai Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, Tauragės teritorinė darbo birža, Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Lietuvos olimpinis sporto centras, Nacionalinė Mikalojaus Konstantino Čiurlionio menų mokykla ir kt. Tarp pastovių klientų Ukmergės, Joniškio, Šiaulių, Lazdijų, Pakruojo ir kitų miestų bei rajonų savivaldybių administracijos. Teikiamų paslaugų spektras yra platus, aprėpia judriojo telefono ryšio, mobiliųjų telefonų ir GSM stacionarių terminalų, interneto paslaugas.⁷

Tyrime analizuojama tema yra aktuali, nes Lietuvoje vietos savivalda atsako už įstatymais jiems priskirtų viešųjų paslaugų teikimą, pirkimą ir jų kokybę. Tai atlikdamos jos siekia dviejų pakankamai nelengvai tarpusavyje derinamų tikslų: viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo ir vietos gyventojų (tų paslaugų vartotojų) visuotino poreikių patenkinimo. Todėl vis dažniau savivaldybės, siekdamos kokybiškų paslaugų, kurios tenkintų ir visuomenę, bendradarbiauja ir perka paslaugas iš privataus sektoriaus. Egzistuojant viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo ryšiams perkant ir parduodant kokybiškas paslaugas, yra aktualu tirti ne vienerius metus matomas praktikas, giliau analizuoti, kas nulemia tokius, kas keleri metai atnaujinamus paslaugos pirkėjo ir paslaugos teikėjo sandorius.

Temos naujumas. Norint pasiekti sėkmės versle, paslaugų srityje ar kitoje veikloje būtina bendradarbiauti su kitomis įmonėmis, organizacijomis, gerosios patirties sukaupusiais specialistais. Privatus sektorius siekia parduoti kokybiškas paslaugas, viešasis sektorius siekia pirkti kuo kokybiškesnes ir už mažinę kainą siūlomas paslaugas.

Tarp privačių organizacijų ir viešojo sektoriaus organizacijų egzistuoja akivaizdūs skirtumai (Robert B Denhardt, 2001).⁸ Viešojo ir privataus organizacijų skirtumai pastebimi dėl išorinių aplinkos savybių, įtakojančių organizacijų veiklą, unikalumo. Ž. Štavičienė (2011) teigia, kad tik įvertinus viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikį Lietuvoje, būtų galima išskirti bendrą viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslą, kuris būtų socialiai orientuotas ekonominei plėtrai

⁷Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų tarnybos 2013 metų ataskaita (2014).

⁸Denhardt, Robert B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorija*. Vilnius: Algarvė.

įgyvendinat bendrus projektus, moderninant viešojo sektoriaus administravimą bei siekiant veiksmingos paslaugų kokybės.⁹

Lietuvoje ir užsienyje yra atliekama daug klientų aptarnavimo bei paslaugos kokybės tyrimų ir jų rezultatais yra naudojamosi, ne išimtis ir Lietuvos telekomunikacijos bendrovės. Telekomunikacijų salonų vadovai savarankiškai siekia išsikeltų tikslų, kuria planus, kaip pritraukti klientus, todėl kiekvieno jų asmeninis požiūris į teikiamos paslaugos kokybę gali skirtis.

Teikiamų paslaugų ar produktų kokybė mokslinėje literatūroje yra plačiai tyrinėjama. Kokybės samprata yra daugelio mokslininkų dėmesio centre. Apie paslaugų kokybės ypatumus, modelius rašė I. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004), S. Nitin ir S. G. Deshmukh (2004), A. Purickaitė (2013), G. Jakštaitė, M. Varnauskas (2014); viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą - Steven J. Kelman (2002), E. S. Savas (2003), A. Raipa (2009), Ž. Šutavičienė (2011), J. Bučaitė-Vilkė, D. Motiejūnaitė (2011), H. A. Rahardjo, F. Suryani, S. T. Trikariastoto (2014); paslaugų kokybės vertinimą nagrinėjo Robertt W. Palmatier (2008), C. B. Scott (2010), A. Diržytė, A. Patapas (2013), D. Labanauskaitė, O. Šturalo (2014). Konkrečios – telekomunikacijų srities (teikiant ir nuolat stebint paslaugų kokybę) ir savivaldybių administracijų (perkančių ir periodiškai tikrinančių gaunamų paslaugų kokybę) sąveikos atvejų tyrimų Lietuvoje pastaraisiais metais nėra, todėl šis tyrimas būtų naujas atvejo analizės aspektu ir taip galėtų prisidėti prie **paslaugų kokybės valdymo** sąveikaujant parduodančiai ir perkančiai institucijai mokslinio diskurso plėtojimo.

Atliekamas atvejo tyrimas „Privataus sektoriaus savivaldybei teikiamų paslaugų kokybės vertinimas: Šiaulių miesto savivaldybės ir telekomunikacinės bendrovės "Omnitel" atvejis“ bus naujas ir naudingas **viešojo valdymo tematikos plėtojimo** aspektu, nes konkrečiau atvejo, kai vienas iš dalyvių kokybės valdyme yra viešojo sektoriaus institucija, perkanti privataus sektoriaus teikiamas paslaugas, tyrimas naudingas patikrinti jau egzistuojančius savivaldybės ir privataus sektoriaus atliekamų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo mechanizmus, siekiant išryškinti dar neaprašytas patirtis. Tyrimo rezultatai, išvados leis tobulinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sąlyčius, parodys teisinių aktų tobulinimo aspektus. Yra mažai darbų, kurie tirtų bei atskleistų gerąsias viešojo ir privataus sektorių patirtis paslaugų kokybės vertinime. Apibendrinti tyrimo rezultatai, konkrečiu atveju, bus naudingi Šiaulių miesto savivaldybei bei savo teikiamų paslaugų kokybe nuolat besirūpinančiai „Omnitel“.

Magistro baigiamojo darbo problema formuluojama šiais klausimais:

Kokios mokslininkų įžvalgos gali prisidėti prie paslaugos kokybės gerinimo, kai paslaugų teikėjas yra privatus sektorius, o paslaugos pirkėjas ir naudotojas viešojo sektoriaus institucija?

⁹Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 2011, 3(3), p. 789-815.

Kaip Lietuvos Respublikos teisiniai aktai reglamentuoja privataus sektoriaus teikiamų paslaugų kokybės periodišką stebėjimą ir vertinimą? Ar nacionaliniai dokumentai įgalina viešojo sektoriaus institucijas dalyvauti perkamų iš privataus sektoriaus paslaugų kokybės vertinime?

Kokios „Omnitel“ teikiamų paslaugų Šiaulių savivaldybei kokybės vertinimo gerinimo galimybės, siekiant tenkinti savivaldybės lūkesčius?

Kaip Šiaulių miesto savivaldybė dalyvauja perkamos telekomunikacijų paslaugos kokybės vertinime?

Darbo objektas – paslaugų kokybės vertinimas viešojo sektoriaus ir privataus sektoriaus institucijoje.

Darbo dalykas – paslaugų kokybės vertinimas paslaugos gavėjo – savivaldybės ir teikėjo – privataus sektoriaus institucijoje.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti „Omnitel“ teikiamų paslaugų Šiaulių miesto savivaldybei kokybės vertinimo procesus ir numatyti galimybes proceso tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti teorinius privataus sektoriaus vešiamam sektoriui teikiamų paslaugų kokybės, jos vertinimo aspektus.
- Apžvelgti ir apibendrinti paslaugų kokybės ir jos vertinimo, kai perkančioji institucija yra viešojo sektoriaus institucija, reglamentavimą Lietuvos Respublikos teisės aktais.
- Ištirti „Omnitel“ teikiamų paslaugų kokybę Šiaulių miesto savivaldybei ir nustatyti paslaugų kokybės vertinimo proceso tobulinimo galimybes, įtraukiant į tą procesą ir savivaldybę.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės lietuvių ir užsienio autorių literatūros šaltinių analizė reikalinga pasiekti pirmą uždavinį. Išanalizuoti teoriniai paslaugų kokybės modeliai, visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir jos vertinimo aspektai, ypatumai, privataus ir viešojo sektorių paslaugų kokybės vertinimo palyginimas, savivaldybių paslaugų pirkimo motyvų, pasirenkant paslaugų tiekėją identifikavimas ir apibendrinimas – visa tai tampa teoriniu pagrindu analizuoti tiriamo objekto teisinį reglamentavimą Lietuvoje ir konkretų Šiaulių atvejį.
- Lietuvos Respublikos teisės aktų ir dokumentų analizė: apžvelgti teisės aktus ir dokumentus, reglamentuojančius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą bei paslaugų kokybės vertinimą.
- Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis metodas – pusiau struktūruotas interviu, jo metu gautų duomenų analizė. Kokybinio pusiau struktūruoto metodo pasirinkimą įtakojo iškeltas tyrimo klausimas, į kurį atsakant bus gaunama daugiausiai žodinių apibūdinimų, laisvo pobūdžio pastabų. Be to, kokybinis pusiau struktūruotas tyrimo metodas padeda atskleisti asmeninę nuomonę, kreipiamas didesnis dėmesys informanto patirčiai bei nuostatoms.

- Lyginamoji analizė – tai pusiau struktūruoto interviu metodu gautų duomenų skirstymas ir kodavimas pagal kategorijas, tyrimo rezultatų panašumų ir skirtumų ieškojimas.
- Apibendrinimas – tai išvados, galinčios patikrinti iškeltus probleminius klausimus.

Atlikto tyrimo mokslinį naujumą liudys šie rezultatai:

- Teoriškai pagrįstos privataus ir viešojo sektoriaus paslaugų kokybės vertinimo ypatumai.
- Įvertintos ir nustatytos “Omnitel” teikiamų paslaugų Šiaulių savivaldybei paslaugų kokybės vertinimo proceso tobulinimo galimybės.

Ginamasis teiginys:

Nuolatinis teikiamos paslaugos kokybės vertinimas įtraukiant perkančiąją instituciją į paslaugos kokybės gerinimo procesą lemia ilgalaikį savivaldybės pasitikėjimą paslaugos kokybe.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas pasireiškia tuo, jog gautos darbo išvados ir rekomendacijos bus naudingos ne tik “Omnitel” ir Šiaulių miesto savivaldybei, bet jomis galės pasinaudoti ir kitų Lietuvos miestų savivaldybės, kitų telekomunikacijų vadovai bei numatyti paslaugų kokybės vertinimo tobulinimo galimybes. Nauda mokslui ta, kad yra mažai darbų, kurie tirtų bei atskleistų gerąsias viešojo ir privataus sektorių patirtis paslaugų kokybės vertinime. Todėl šis tyrimas suteiks galimybę kitiems tyrėjams palyginti konkrečių savivaldybių gerąsias patirtis.

Darbo struktūra. santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 2 skyriai, išvados ir rekomendacijos, priedai, literatūros sąrašas (86 šaltinių, iš jų 18 anglų kalba, 2 rusų kalba). Darbą iliustruoja 7 paveikslai ir 10 lentelių. Prieduose pateikiamas interviu protokolas.

1. TEORINIAI VISUOMENEI TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS IR JOS VERTINIMO ASPEKTAI

1.1. Savivaldybės teikiamų paslaugų visuomenei valdymas ir jų kokybės vertinimas

Jeigu vartotojas apie produkto kokybę gali spręsti iš savybių ir požymių kiekio, tai kaip jis įvertina viešąsias paslaugas bei tų paslaugų kokybę viešajame sektoriuje?

A. Maidyrova (2013, p. 213-214) nurodo, kad atsiradęs terminas „viešosios paslaugos“, tai ne mados klausimas, o gilesnės priežastys, susijusios su vaidmenų pokyčiais ir valstybės tikslų visuomenėje pasikeitimu, tai naujų vertybių ir prioritetų patvirtinimas. Valstybinės funkcijos paslaugų sferoje nėra savavališkas reiškinys, nes jis priklauso nuo visuomenės vystymosi ir jos ekonominių galimybių lygio, poreikių ir gyventojų intereso, visuomenės funkcijų. Pilietinė visuomenė turi nustatyti, kas jai yra šiuo metu svarbu, o valstybė turėtų atsižvelgti į visuomenės poreikius. Tada „viešosios paslaugos“ bus tikroji santykių tarp individo ir juridinių asmenų sistema.¹⁰

Reikia pastebėti, kad pagrindinis naujojo viešojo valdymo „varikliukai“ – yra piliečiai, todėl valdžios, savivaldybės atstovai turi sukurti tarp paslaugų teikėjų konkurenciją, turi teikti išteklius, kuriais piliečiai galėtų naudotis rinkdamiesi paslaugų teikėjus. Todėl, kaip teigia A. Raipa (2009, p. 42), reikią pereiti nuo hierarchinio valdymo link horizontalių ryšių tarp institucijų ir centrinės vyriausybės galių apribojimų. Didesnis valdymo funkcijų decentralizavimas suteikia daugiau atsakomybės valdžiai ir kitoms decentralizuotoms viešosios valdžios struktūroms.¹¹ Priimant ir įgyvendinant sprendimus, dalyvauja įvairios decentralizuotos viešosios valdžios institucijos, socialiai atsakingas privatus verslas, nevyriausybinės organizacijos, pilietinės bendruomenės, vykdomos konsultacijos tarp šių organizacijų. Vidaus reikalų ministerija (toliau VRM, 2010) atliko studiją „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“. Tyrimu buvo siekiama atskleisti savivaldybėms kylančių viešųjų paslaugų administravimo ir teikimo problemų priežastis, nustatyti esminius teisinio reglamentavimo trūkumus, taip pat pateikti rekomendacijas ir praktinius pasiūlymus, kaip įveikti kylančius sunkumus. Tyrimas atskleidė, kad neįtvirtintas sisteminis požiūris į vietos viešųjų paslaugų organizavimą Lietuvos savivaldybėse. Be to, tyrimu nustatyta, kad viešąsias paslaugas pirkti tikslinga pradėti tik tada, kada paslaugų sektoriuose susikurs pakankamas konkurencingų paslaugų teikėjų skaičius. Todėl viena iš tyrimo rekomendacijų įvesti kokybės standartus, nustatyti vietos viešųjų paslaugų kokybės rodiklius savivaldybėse.¹² V.

¹⁰Майдырова, А.Б. (2013). Контроль как метод управления качеством государственных услуг в Республике Казахстан. *Viešoji politika ir administravimas* 2013 T. 12, Nr. 2. Vilnius: Vilniaus Riomerio universitetas. P. 212-225.

¹¹Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 30. P. 22-32.

¹² LR Vidaus reikalų ministerija. *Studija. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė*. Vilnius, 2010.

Vaškelis (2012) sukonkretina minėto tyrimo rezultatus ir nurodo galimas Viešojo valdymo tobulinimo kryptis, kurios turėtų būti trys: visuomenės įtraukimas ir atvirumas, paslaugų kokybė bei valdymo efektyvumas.¹³ Jei kalbėti apie paslaugų kokybę, tai, būtina paslaugų teikimą orientuoti į vartotoją, siekiant aukštesnio paslaugų kokybės lygio ir didesnio paslaugų prieinamumo.

Taigi, šiuolaikinė pilietiška visuomenė nori, kad už jos mokamus mokesčius, viešasis sektorius pirkėtų kokybiškas, nebrangias paslaugas.

E. Vitkienė (2004, p. 24-25) pastebi, kad apibūdinti kas yra paslauga gana sudėtinga, nes paslauga tuo pat metu yra ir veikla, ir rezultatas. Be to, paslauga - tai daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla, paprastai pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis ar teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą. Šiuo metu egzistuoja daug paslaugos apibūdinimų.¹⁴

Iš daugybės šiandien paslaugas aktualizuojamų sampratų, P. Kotler, K. L. Keller, 2006, išskirtos produkto ar paslaugos ypatybių ir charakteristikos, teikiant paslaugas klientui; J. Mikulio (2007) aptariamas žmogaus suvokimo apie jam teikiamą paslaugos kokybę; A. Kaziliūno (2007) vartotojų poreikių patenkinimo lygio aiškinimo galima susidaryti apie paslaugų kokybę bei jai būdingas charakteristikas. Kiti autoriai, I. Bena, I. M. D. Sandru (2009), S. Žičkienė, I. Dasevskienė (2009), analizuoja kokybiškos paslaugos ir kainos santykio sąryšį, o E. Taskin ir Y. Durmaz (2010) nagrinėja paslaugų kokybės suvokimą kliento požiūriu. Mokslinėje literatūroje, P. Ramseook-Munhurrin, S. D. Lukea-Bhiwajee, P. Naidoo (2010), išskiria ir aptaria pagrindinės klientų pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis aspektus, tačiau šiame darbe remiamasi D.Serafino (2009), H. Daniel, M. I. Gomez, E. W. McLaughlin, D. R. Wittink (2009), W. Scott (2010), A. Diržytės ir A. Patapo (2013), A. Maidyrova (2013), M. Urvikio (2014) paslaugos visuomenei aiškinimu, nes autoriai analizuoja paslaugų kokybės sampratą, ją aptaria įvairiais aspektais, platesniu požiūriu (paslaugų teikėjų, gavėjų visuomenės požiūriu), remiamasi tyrimais.

Įvairias paslaugas perka tūkstančiai klientų individualiai, tačiau visai kas kita, kai paslaugą perka institucijos savo reikmėms už biudžeto lėšas, kai paslaugų pirkimas yra reglamentuotas, todėl paslauga jau yra pripažinta kaip kokybiška. Kitu atveju privatus sektorius negalėtų dalyvauti konkurse. Viešasis sektorius kai kuriais paslaugas perka iš privataus sektoriaus, todėl darbe tai taip pat bus aptarta minėtų sektorių bendradarbiavimas, bendradarbiavimo reglamentavimas, paslaugų kokybės vertinimas.

¹³Vaškelis, V. (2012). *Nacionalinės pažangos programos prioritetas: Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa*. Vilnius: VRM Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyrius.

¹⁴Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

1.1.1. Paslaugų kokybės samprata ir vertinimas

Interaktyviame lietuvių bei anglų kalbos žodynuose nėra apibrėžtos sąvokos „paslaugų kokybė“. Yra apibrėžtos atskiros sąvokos: kokybė ir paslauga: „kokybė - kategorija, charakterizuojanti daiktus ir reiškinius pagal jų rūšies esmę; ypatybę; vertę“¹⁵, „paslauga - patarnavimas, pagalba; padaryti, suteikti, pasiūlyti paslaugą“.¹⁶ Anglų kalbos interaktyviame žodyne kokybė apibrėžiama kaip išskirtinis požymis gaminio arba paslaugos,¹⁷ o paslauga apibūdinama kaip naudinga veikla, pagalba; paslaugas teikia dirbantis asmuo pagal užimamas pareigas, organizacija, valdžia.¹⁸

Taigi, kaip apibrėžti paslaugų kokybę? E. Vitkienė (2004, p. 24) pastebi, kad paslauga nėra daiktas, o grupė veiksmų ar procesų, kurie atliekami vienu metu, tai gali būti atliekama net skirtingose vietose, todėl sunku paslaugų kokybę kontroliuoti iš anksto, t.y., prieš parduodant paslaugas.¹⁹ M. Urvikis (2014, p. 291) atkreipia dėmesį, kad viešųjų paslaugų kokybės samprata integruoja daugybę skirtingų elementų, o viešųjų paslaugų vartotojai skiria prioritetą skirtingoms kokybės dimensijoms. Vartotojų atsakymai į jiems pateiktus klausimynus negali atspindėti realios paslaugų kokybės jau vien dėl to, kad klientų lūkesčiai yra dinamiški, taip pat skirtingas yra piliečių suvokimas, kiek paslaugos galėtų ir turėtų būti kokybiškesnės lyginant su esamu jų kokybės lygiu.²⁰

Šiuo metu nėra vieno **paslaugų kokybės** apibrėžimo. Taip yra todėl, kad paslaugų įvairovė labai didelė, nuolat atsiranda naujų veiklos rūšių, kurios visuotinai pripažįstamos paslaugomis, todėl skirtingi autoriai pateikia skirtingus paslaugų kokybės apibūdinimus. Galima pažymėti, kad paslaugų kokybės samprata yra formuojama **tiek kliento, tiek teikėjo požiūriu**. E. Taskin, Y. Durmaz (2010) nurodo, kad paslaugų kokybė tai *suteiktų paslaugų galutinis rezultatas*, kuris pasireiškia *klientų lūkesčių įvairovė*, susijusia su pačių jų suvokimu ne tik apie paslaugų kokybę, bet ir apie pačią paslaugą.²¹ Kad paslaugų kokybė yra formuojama kliento ir teikėjo požiūriu teigia ir P. Ramseok-Munhurrin, S. D. Lukea-Bhiwajee, P. Naidoo (2010). Minėti autoriai nurodo, kad *paslaugų kokybė yra bendras įmonės sprendimas*, kuris yra pripažįstamas visuomenės ir kurio *pagrindinis tikslas yra klientų pasitenkinimas gaunama paslauga*.²² R. Urbanskienės, B. Clottey, J. Jakščio (2000, p. 222) teigimu, norint pasiekti teikiamos paslaugos kokybę ir užtikrinti teigiamus

¹⁵ Lietuvių žodynas. Prieiga per internetą: <http://zodynai.igloro.info/z/kokybe/>. (žiūrėta 2015-03-15)

¹⁶ Lietuvių žodynas. Prieiga per internetą: <http://zodynai.igloro.info/z/paslauga/>. (žiūrėta 2015-03-15)

¹⁷ Dictionary. Prieiga per internetą: <http://dictionary.reference.com/browse/quality?s=t>. (žiūrėta 2015-03-15)

¹⁸ Dictionary. Prieiga per internetą: <http://dictionary.reference.com/browse/service?s=t>. (žiūrėta 2015-03-15)

¹⁹ Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

²⁰ Urvikis, M. (2014). *Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas*. Viešojo politika ir administravimas, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

²¹ Taskin, E., Durmaz, Y. (2010). The role of service quality of the logistic activities in creating customer value and a research on the institutional customers of Yurtici Cargo. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 2010, 23, 170–178.

²² Ramseok-Munhurrin, P., Lukea-Bhiwajee, S. D., Naidoo, P. (2010). Service Quality in the Public Service. *International Journal of management and marketing research*, 2010, Vol. 3, No. 1. P. 37-50.

santykius su klientu, būtina atsižvelgti ir į tokius veiksnius, kaip aplinka, sprendimo priėmimo procesas, sprendimo priėmimo komanda.²³

Lietuvoje taip pat skiriamas dėmesys paslaugų kokybės gerinimui. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012, p. 18) numatoma siekiamybė „viešasis sektorius užtikrina aukštą paslaugų kokybę ir tenkina paslaugų vartotojų poreikius. Teikiamos bendru sutarimu grįstos, geros kokybės ir visuomenei aktualios viešosios paslaugos. Paslaugų kokybė yra nuolat vertinama, paslaugų vartotojai plačiai įtraukiami į jų tobulinimo procesus. Viešųjų paslaugų teikimo mastas atitinka visuomenės lūkesčius, jos lengvai prieinamos visiems Lietuvos žmonėms jiems patogiu būdu, atsižvelgiant į technologijų galimybių pokyčius“.²⁴

Kalbant apie technologijas, viešųjų paslaugų teikimas dažnai vykdomas naudojant judriojo ryšio paslaugas. Todėl, Ryšių reguliavimo tarnyba (toliau RRT), siekiant vartotojams suteikti kokybiškas ryšio paslaugas, 2009 metais kovo 3 d. RRT direktoriaus įsakymu Nr. 1V-260 patvirtino „Viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybės rodiklių įvertinimo metodiką“, kuri apibrėžia paslaugų kokybės rodiklius ir jų įvertinimo metodus. Paslaugų kokybės rodiklių apibrėžtys ir skaičiavimo metodikos atitinka Europinius standartus ir specifikacijas.²⁵

Tęsiant mintį, paslaugų kokybė yra aktuali ne tik privačiame sektoriuje, bet ir viešajame, tačiau, paslaugų kokybės įvertinimą apsunkina paslaugų bruožai (savybės). V. Pranulis ir kt. (2008 p. 416) pastebi, kad paslaugų bruožai lemia tam tikrus sunkumus įmonėms ar paslaugų teikėjams, vertinant jų teikiamų paslaugų kokybę:

- paslaugų neapčiuopiamumas;
- paslaugų nekaupiamumas;
- paslaugų neatskiriamumas.²⁶

Minėti paslaugų bruožai: *neapčiuopiamumas, nekaupiamumas ir neatskiriamumas* – būdingi paslaugoms ir nebūdinga prekėms. Todėl, paslaugų kokybę apibūdinti sunku, tačiau daugeliu atveju klientas ir jo pasitenkinimas laikomas pagrindiniu kriterijumi, pagal kurį sprendžiama apie paslaugos kokybę. Paslaugų kokybės vertinimas yra aktualus ir viešajame sektoriuje, tai matoma Lietuvos Respublikos (toliau LR) Vyriausybės nutarime dėl Lietuvos pažangos strategijos 2030. Jei strategijoje numatyti tikslai bus įgyvendinti, yra didelė tikimybė, kad paslaugų kokybė bus nuolat vertinama, į vertinimą bus įtraukti vartotojai, viešųjų paslaugų teikimo mastas atitiks visuomenės lūkesčius, jos bus lengvai prieinamos visiems Lietuvos žmonėms jiems patogiu būdu, atsižvelgiant į technologijų galimybių pokyčius.²⁷

²³ Urbanskienė, R., Clotey, B., Jakštys, J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.

²⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 61-3050.

²⁵ Ryšių reguliavimo tarnyba (2015). *Viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybės rodiklių įvertinimas*. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt/lt/apzvalgos-ir-ataskaitos/viesuju-judriojo-telefono-rj7y.html> (žiūrėta 2015-05-10)

²⁶ Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Kaunas: Garnelis.

²⁷ Respublikos Vyriausybė. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 61-3050.

Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad vartotojas paslaugos kokybę gali įvertinti tuo metu esančia savo emocine būseną. Ir kaip pastebi B. Prišmantienė (2010, 123 p.) „didžiausią įtaką daugumai paslaugų kokybei daro bendrasis arba tiesioginis įvaizdis. Jei paslaugos teikėjui vartotojas jaučia simpatiją, tai nedidelės klaidos bus užmirštos. Didelės klaidos griaua įvaizdį. Ir priešingai, jei įvaizdis yra blogas, net mažiausia klaida atrodys didesnė, nei yra iš tikrųjų“.²⁸ Todėl, įmonės, siekiančios išlikti konkurencingos, ypatingą dėmesį turėtų skirti paslaugų kokybės veiksnių, kuriuos vertina klientas, valdymui, nes siekiant pagerinti paslaugos kokybę labai svarbu yra tinkamai valdyti teikiamų paslaugų kokybę.

H. Daniel, M. I. Gomez, E. W. McLaughlin, D. R. Wittink (2009, p. 27-28) nuomone, įmonės nesugebančios patenkinti kliento poreikių gali būti nukonkuruotos ir prarasti rinkos dalį, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į klientų pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe²⁹. Ir kaip nurodo D. Serafinas (2011, p. 5), tik produkto kokybė yra objektyviai išmatuojamas dydis (savybių bei požymių kiekis). Tačiau produkto kokybės sąvoka yra subjektyvi dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių. Ir kaip autorius apibrėžia kokybiško produkto sukūrimo ir pateikimo procesą – tai iš anksto numatytų parametrų atitikimas, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais, o produktas, kurio parametrai turi nukrypimų nuo standartų yra neatitiktiniai.³⁰ Jeigu produkto kokybės apibūdinimui yra numatyti išankstiniai standartai, tai paslaugų kokybei apibūdinti standartizuotų kriterijų nėra.

Visi paslaugos kokybės vertinimo kriterijai yra svarbūs visuose etapuose, norint identifikuoti paslaugos kokybę. Todėl, į paslaugų kokybę visose organizacijose turi būti kreipiamas didžiulis dėmesys. Siekdamas išlaikyti turimus ir pritraukti naujus ilgalaikius klientus, anot R. Palšaičio (2010), reikia užtikrinti jų aptarnavimą ne tik prieš sandorį, bet ir po jo. Iš paslaugų teikėjų tikimasi garantijos ar pagalbos, kad naudojamas produktas ar paslauga tinkamai funkcionuotų ir suteiktų jiems laukiamos naudos.³¹ Privačiame sektoriuje, siekiant išlikti konkurencingais rinkoje, nuolat yra vertinama tiek produkto, tiek paslaugos kokybė. Lietuvoje, viešajame sektoriuje, visai neseniai pradėta kalbėti apie paslaugų kokybę bei vertinimą.

A. Diržytė ir A. Patapas (2013, p. 564) pirmieji Lietuvoje atliko tyrimą vartotojų pasitenkinimas viešojo sektoriaus paslaugomis išsiaiškinti. Autoriai tyrimu nustatė, vartotojų pasitenkinimas paslaugomis ir vartotojų pasitenkinimas paslaugų suteikimo terminais yra

²⁸Prišmantienė, B. (2010). Prekybos ir laisvalaikio centro „Tilžė“ teikiamų paslaugų kokybės analizė vartotojų požiūriu. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos: studentų mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Šiauliai, 2010.

²⁹Simon, D.H., Gómez, M., . McLaughlin, I.E.W., Wittink D.R. (2009). Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Sales Performance: Assessing the Linkages in US Grocery Stores. *Journal of Managerial and Decision Economics*, 2009, 30, 27-41.

³⁰Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>. (žiūrėta 2015-02-03)

³¹Palšaitis, R. (2010). *Šiuolaikinė logistika*. Vadovėlis. Vilnius: Technika.

statistiškai reikšmingi. Be to, vartotojų sąmoningumo charakteristikos gali lemti respondentų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis rodiklius. Viešojo sektoriaus atstovų nuomone, vartotojus gali tenkinti viešųjų institucijų teikiamos paslaugos, nes: jos nemokamos, teikiamos profesionaliai, laikomasi teisės aktų nustatytų terminų (gyventojai dėl paslaugų suteikimo gali nemokamai konsultuotis telefonu, raštu, elektroniniu paštu ar atėję į pačią instituciją). Vartotojų nepasitenkinimą ir skundus dažniausiai lemia per ilgas paslaugos suteikimo terminas, kuriam įtakos turi bendras specialistų darbo krūvis, nors formaliai toks terminas nepažeidžia teisės aktų reikalavimų. Darbuotojų nuomone, teikiant kokybiškas paslaugas gyventojams, darbą palengvintų:

- mažesnis kiekvienam darbuotojui pavestų užduočių skaičius;
- kvalifikacijos kėlimas bendravimo su piliečiais mokymai;
- etatų skaičiaus didinimas;
- efektyvesnis informacinių technologijų naudojimas;
- platesnis visuomenės informavimas ir švietimas.³²

A. Mailyrova (2013) taip pat atliko tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti kokiais būdais galima kontroliuoti, vertinti viešąsias paslaugas ir kaip šį procesą tobulinti. Autorė priėjo išvados, kad pagrindinis vaidmuo tenka visuomenei. Visuomenė vertindama viešojo sektoriaus paslaugų kokybę, gali nustatyti ar paslaugos yra tinkamos, reikalingos, ar priimtinais būdais patenkins visuomenės poreikius gauti paslaugas. Tik visuomenės kontrolės dėka, valdžia dirbs žmonių labui ir kokybiškam rezultatui gauti.³³ Kaip pastebi A. Jurkauskas (2003, p. 120), paslaugų kokybės valdymo ir vertinimo procesas - dinamiškas reiškinys, nes reikia įvertinti, kad nauda, kurios ieško vartotojas, per laiką keičiasi, todėl keičiasi ir vartotojo paslaugos kokybės suvokimas. Paslaugų kokybės valdymas pirmiausia susijęs su valdymo procesu, o ne su paslaugų struktūra. Kai pablogėja teikiamų paslaugų kokybė, tada prarandami vartotojai.³⁴ E. Vitkienė pastebi (2004, p. 44), kad paslaugų kokybė – tai turi būti valdomas procesas, kur administracijos pagrindinis uždavinys - rūpintis, kad kokybės gerinimo procesas nenustotų.³⁵

Paslaugų kokybės gerinimas – tai nėra vien apimties rodiklis, svarbus yra ir turinys. M. Urvikis (2014, p. 303) pabrėžia, kad organizuojant viešųjų paslaugų teikimą, būtina atkreipti dėmesį į viešųjų paslaugų apimtį ir turinį, ir svarbu dalykas yra derinti kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Autorius taip pat pastebi, kad paslaugų kokybė dažnai yra suvokiama subjektyviai, todėl negali atspindėti realios viešųjų paslaugų sistemos būklės, o visuomenės nepasitenkinimą ir pasitikėjimo

³²Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, T. 12, Nr. 4. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 557-566.

³³Майдырова, А.Б. (2013). Контроль как метод управления качеством государственных услуг в Республике Казахстан. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013 T. 12, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 212-225.

³⁴Jurkauskas, A. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.

³⁵Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

valdžios įstaigomis pokyčius skatina ne tik paslaugų turinys, bet ir paslaugų gavėjų kaip piliečių nuostatos bei patyrimas paslaugos teikimo proceso metu.³⁶

LR Vyriausybės Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje (2012, 10.2 p.) akcentuojama, kad viešojo valdymo institucijos, vadovaujasi Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis metodika ir gali nuolat vertinti visuomenės pasitenkinimo paslaugų kokybe lygį, numatyti paslaugų kokybės tobulinimo būdus. Tačiau neanalizuojama, kaip ši metodika taikoma viešojo valdymo institucijose.³⁷ G. Jakštaitė, M. Varanauskas (2014), išanalizavę priėjo tokių išvadų, kad paslaugų kokybė yra svarbi ne tik vartotojui, bet ir paslaugų teikėjui, kur pastarieji stengiasi suteikti kokybišką paslaugą, siekiant išsilaikyti konkurencinėje rinkoje bei išsaugoti vartotoją. Kalbant apie paslaugų kokybės modelius, autoriai daro išvadą, kad jie yra orientuoti į paslaugos teikimo procesą, kurio rezultatas paslaugos kokybės vertinimas.³⁸

Paslaugų kokybė yra aktuali ne tik privačiam sektoriui, atsižvelgiant į kliento poreikius, bet ir viešajam sektoriui, siekiant atsižvelgti ir patenkinti piliečių poreikius. Tačiau, remiantis minėtos strategijos siekiamybe, galima daryti prielaidą, kad viešajame sektoriuje dar nėra teikiamos aukštos kokybės paslaugos, kurios pilnai tenkintų paslaugų vartotojus. Vadinasi, ir paslaugų kokybės vertinimas nėra apibrėžtas, nes tinkama paslaugų kokybė yra tada, kai visiškai patenkinami vartotojo lūkesčiai bei keliami reikalavimai paslaugų kokybei.

Apibendrinant, galima teigti, kad prekės ar paslaugų kokybė yra subjektyvi dėl skirtingų vartotojų požiūrių bei lūkesčių. Kad viešojo sektoriaus paslaugų kokybė tenkintų visuomenę, būtina į vertinimo procesą įtraukti ir pačius visuomenės narius, kurie ne tik leistu tobulinti viešojo sektoriaus paslaugų kokybę, bet ir leistų suprasti ir prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių vartotojo paslaugos kokybės suvokimu.

1.1.2. Paslaugų kokybės valdymas šiuolaikiniame viešajame valdyme

Paslaugų kokybės valdymas yra svarbus paslaugų teikėjams, nes kokybiškos paslaugos pritraukia daugiau paslaugų pirkėjų bei išlaiko nuolatinius. Kaip teigia Scott (2010, p.52), ***paslaugų kokybės valdymas*** svarbus, nes informuoja personalą apie klientų poreikius bei padeda nustatyti klientams svarbius paslaugų kokybės standartus.³⁹

³⁶Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

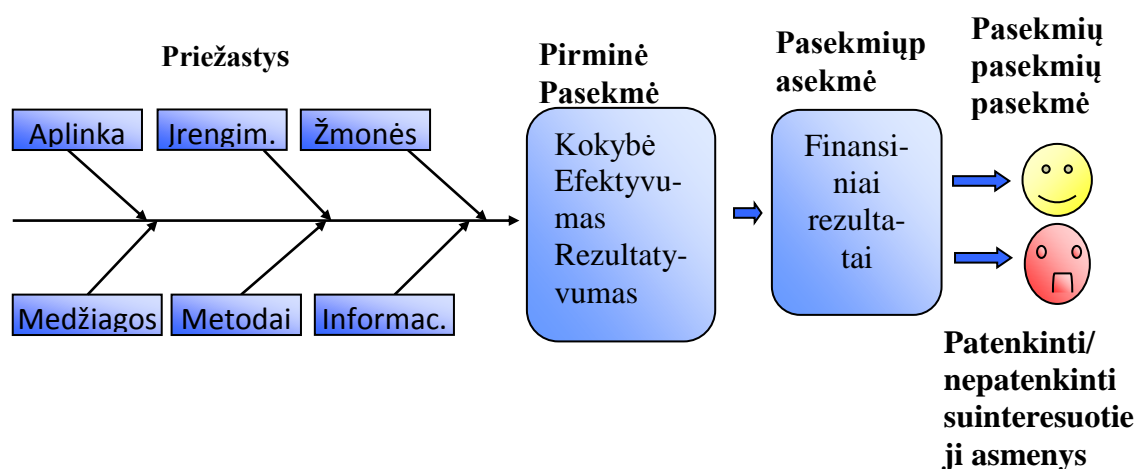
³⁷Lietuvos Respublikos Vyriausybės Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009.

³⁸Jakštaitė, G., Varanauskas, M. (2014). *Paslaugų kokybės modeliai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

³⁹Scott, G. (2010). *Learning leaders in times of change*. Sydney: NSW DET.

M. Urvikis (2014, p.290-291) pabrėžia, kad „viešojo sektoriaus reformos yra nukreiptos į piliečių pasitikėjimo valdžios institucijomis didinimą, kuri didele dalimi lemia gaunamų viešųjų paslaugų atitikties jų vartotojų lūkesčiams“.⁴⁰ VRM Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyriaus vedėjas V. Vaškėlis (2012) atkreipia dėmesį į tai, kad vienas iš viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos tikslų yra gerinti paslaugų kokybę ir prieinamumą visuomenei - kuriant aktualias viešąsias ir administracines elektronines paslaugas, plėtojant elektronines paslaugas bei sprendimus įvairiose viešojo valdymo srityse (sveikatos, socialinės apsaugos, švietimo, transporto, erdviųjų duomenų).⁴¹ J. Buškevičiūtė, A. Raipa (2011) išskiria naujojo viešojo valdymo pagrindinį uždavinį: kurti palankią erdvę tiesioginiam piliečių dalyvavimui formuojant viešųjų sprendimų tikslus ir įgyvendinant viešąsias programas ir projektus, plėtojimas.⁴²

Viešajame sektoriuje kaip ir bet kokiame kitame (vertinant kaip organizaciją, instituciją), susiduriama su įvairiomis problemomis, ne išimtis ir teikiant paslaugas visuomenei. Sprendžiant problemas, svarbu išsiaiškinti jų pradinę (-es) priežastį (-is), nes kaip teigia D. Serafinas (2011, p. 16) „problema lyg piktžolė - su šaknimis neišrauta vėl atgyja“. Autorius remiasi sisteminio mąstymo metodo tyrinėtojais ir teigia, kad „priežasties – pasekmės“ dėsniai kartojasi cikliška, tik skirtinguose kokybės lygmenyse (žr. 1 pav.).



1.1 pav. Organizacijos veiklos rezultatai ir jų priežastys

Šaltinis:D.Serafinas. Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Metodinė priemonė. Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra,2011, p. 16.

Nors vadovai, suprasdami pasekmes (žr. 1 pav., pvz., nepatenkintų paslaugų vartotojų atsiliepimai), reaguoja į gaunamą informaciją ir imasi veiksmų pasekmėms šalinti, tačiau toks

⁴⁰Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

⁴¹Vaškėlis, V. (2012). *Nacionalinės pažangos programos prioritetas: Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa*. Vilnius: VRM Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyrius.

⁴² Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, T.10, Nr. 1. P. 17-26.

sprendimas nesprensdžia giluminių problemų. Taigi, kiekviena pasekmė turi priežastį, ir kaip teigia D. Serafinas (2011), atlikus gilesnę priežasties analizę, priežastis gali tapti kitos pasekmės priežastimi. Galime teigti, kad sumaniai valdant yra didelė tikimybė, kad vadovai gebės atlikti gilesnę priežasties (-čių) analizę (darbuotojų aktyvumas, įmonės rezultatai, patenkinti darbuotojai, investicijos).⁴³ Tęsiant minėto autoriaus mintį, galima teigti, kad gilesnę priežasčių analizė apima teikiamų paslaugų struktūros tobulinimą, darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, investicijos į darbuotojų mokymus bei planavimo, vadovavimo ir koordinavimo procedūrų įvaldymą, taikant naujus metodus.

H. Scholl ir M. Scholl (2014 p. 164-166) nagrinėdami *sumaniojo valdymo* terminą (ang. *Smart and open government*), pabrėžia, kad ši sąvoka menkai išanalizuota tiek teorinėje plotmėje, tiek praktikų darbuose. Autorius išskiria penkis sumaniojo valdymo bruožus:

- 1) atviras ir skaidrus sprendimų priėmimas;
- 2) atviras informacijos dalijimasis;
- 3) suinteresuotųjų pusių dalyvavimas ir jų tarpusavio bendradarbiavimas;
- 4) vyriausybės funkcijų įgyvendinimas;
- 5) viešųjų paslaugų teikimas integruojant išmaniąsias informacines komunikacines technologijas⁴⁴.

Kaip buvo minėta anksčiau, naujajame viešajame valdyje svarbu paslaugų gavėjas ir paslaugų kokybės valdymas, tai glaudžiai siejasi su sumaniojo valdymo bruožais, nes sumanysis valdymas aktualizuoja klientų, paslaugų vartotojų, visuomenės dalyvavimą planuojant, apsisprendžiant jas pirkti, vertinti.

J. Buškevičiūtė (2014, p. 365-367), apibendrindama Lietuvos mokslininkų (D. Šaparnienės, A. Krupavičiaus (2013), L. Šarkutės (2009), ir kt.) įdirbį 2009-2014 metais plėtojant gero valdymo sampratą, išskyrė pagrindinius gero valdymo principus:

- atskaitomybė – asmenys, priimančys sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybinėse organizacijose, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotosioms šalims;
- efektyvumas ir veiksmingumas – siekiama poreikius tenkinančių rezultatų, geriausia panaudojant turimus išteklius;
- dalyvavimas – visi piliečiai turi turėti balsą priimant sprendimus tiesiogiai ar per atstovus. Svarbūs yra konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas;
- teisės viršenybė – teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis.⁴⁵

⁴³Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>. (žiūrėta 2015-02-03)

⁴⁴Scholl, H. J., Scholl, M. C. Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. *In iConference 2014 Proceedings*. 2014. P. 163–176.

Sumanusis valdymas iš dalies papildo gerąjį valdymą, nes jame aktualizuojami gerajame valdyme jau minėti principai: dalyvavimas, informavimas, skaidrumas, viešumas.

J. Buškevičiūtė (2014, p. 367), siekdama pristatyti *sumaniojo valdymo* sampratą, apibendrina užsienio autorių įdirbį šio koncepto analizėje (žr. 1 lentelę).⁴⁶

1.1 lentelė

Sumaniojo viešojo valdymo bruožai

Bruožas	Autorius
Greitas prisitaikymas prie kintančios aplinkos sąlygų ir adekvačių sprendimų priėmimas.	H. Willke (2007, 2009); E. Johnston ir D. Hansen (2011).
Informacinių komunikacinių technologijų taikymas ne tik viešųjų paslaugų teikimo, bet ir kitose viešojo administravimo srityse.	H. Scholl ir M. Scholl (2014).
Piliečių įsitraukimas į viešąjį valdymą ir jų įgalinimas dalyvauti sprendimų priėmimo procese.	H. Scholl ir M. Scholl (2014); D. Farrell ir A. Goodman (2013).
Tarpsektorinio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo būtinumas skatinant ekonomikos augimą.	D. Farrell ir A. Goodman (2013).
Vyriausybės vaidmuo diegiant inovacijas, skatinant konkurenciją bei įgyvendinant darnaus vystymosi principus	H. Scholl ir M. Scholl (2014).
Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas.	D. Farrell ir A. Goodman (2013); H. Scholl ir M. Scholl (2014).
Sumaniosios infrastruktūros kūrimas (investavimas į žmogiškąjį kapitalą, prieinama informacija ir pan.).	H. Willke (2007, 2009); H. Scholl ir M. Scholl (2014); E. Johnston ir D. Hansen (2011).
Gero valdymo principų užtikrinimas – atvirumo, skaidrumo, atskaitomybės, teisėtumo ir kt.	H. Willke (2007, 2009); H. Scholl ir M. Scholl (2014).
Atviras ir skaidrus sprendimų priėmimas.	H. Scholl ir M. Scholl (2014).

Šaltinis: J. Buškevičiūtė. Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priegų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014 T. 13, Nr. 3. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 367

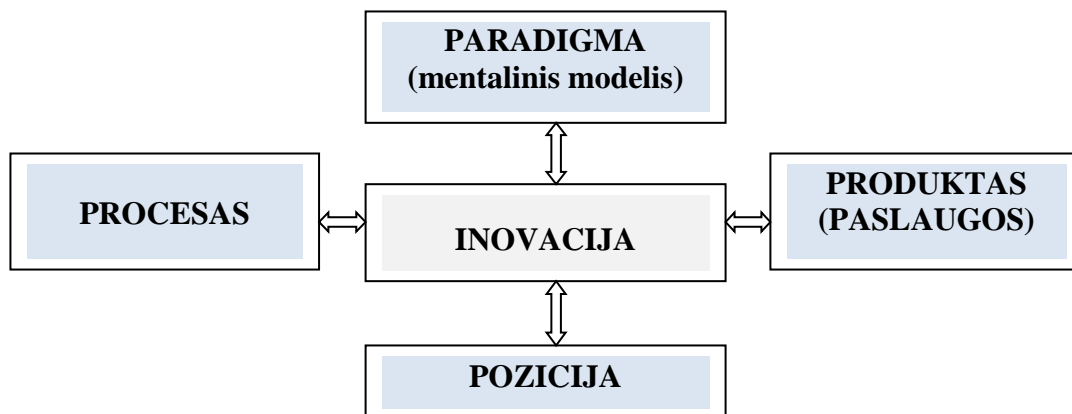
Apibendrinant 1 lentelėje autorių minimus bruožus, galima *sumaniojo viešojo valdymo* bruožus suskirstyti į tris pagrindinius aspektus. Visų pirma, tai skaidrus ir atviras sprendimų priėmimas, piliečių įsitraukimas į viešąjį valdymą, tarpsektorinis ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Antra, greitas prisitaikymas prie kintančios aplinkos sąlygų. Trečia, inovacijų diegimas, informacinių komunikacinių technologijų taikymas viešajame administravime. H. Scholl ir M. Scholl (2014) nuomone, esminis sumanaus valdymo bruožas – vyriausybės vaidmuo diegiant inovacijas.⁴⁷ A. Raipa (2013, p. 525), taip pat pritaria nuomonei, kad šiuolaikinis viešasis valdymas turi būti pasirengęs pokyčiams, o esminis viešojo sektoriaus pokytis – inovacijos (žr. 2 pav.).⁴⁸

⁴⁵Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priegų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014 T. 13, Nr. 3. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 359-372.

⁴⁶Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priegų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014 T. 13, Nr. 3. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. P. 359-371.

⁴⁷Scholl, H. J., Scholl, M. C. Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. *In iConference 2014 Proceedings*. 2014. P. 163–176.

⁴⁸Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, T. 12, Nr. 4. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 523-540



1.2 pav. Pokyčių proceso erdvės suvokimas

Šaltinis: A. Raipa. Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešojo politika ir administravimas* 2013, T. 12, Nr. 4. Vilnius: Vilniaus Romerio universitetas, p. 527.

Plėtojant jau anksčiau minėtus sumaniojo viešojo valdymo aspektus, verta paminėti – inovaciją. Inovacija (žr. 2 pav.) apima paradigmą, produktą ar paslaugas, poziciją bei procesą. Taigi, pagrindiniai inovaciniai pokyčiai vyksta intelektinių veiklos modelių pokyčiuose (paradigmos), tada pradeda vykti ir veiklos rezultatų pokyčiai (paslaugos ar produktai). Įvykus esminiems rezultatų pokyčiams, paslaugos (ar produktai) yra pristatomi (pozicija). Paskutinis žingsnis - veiklos proceso pokyčiai teikiant paslaugas.

E. Gaulė (2014) taip pat išskiria *sumanaus viešojo valdymo* bruožus, tačiau juos įvardija kaip dimensijas: strateginis judrumas, horizontalus valdymas, bendradarbiavimas sąveikoje, įgalintas pilietiškumas. Kaip teigia E. Gaulė (2014, p. 378-379) „sumanus viešasis valdymas apima tam tikras sąveikos formas ir veiklos metodus, kurie yra taikomi formuojant ir įgyvendinant politiką, teikiant viešąsias paslaugas“. Autorė sumanųjį viešąjį valdymą vadina modeliu, kuriame pavaizduotos dimensijos yra būtinos, tačiau, atsižvelgiant į sąlygas valstybėje ir valdžios gebėjimus, bus skirtingas.⁴⁹

Paslaugų kokybės modeliai bus aptarti kitoje dalyje.

Siekdama gerinti viešąjį valdymą ir tuo pačiu paslaugų teikimą, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 m. vasario 7 d. priima nutarimą *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo*, kuriame pagrindinis programos strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti. (Valstybės žinios, 2012-02-18, Nr. 22-1009, II skirsnis, 7 punktas).⁵⁰

⁴⁹Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 2014T. 13, Nr. 3. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. P. 372-386.

⁵⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybės Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009

Apibendrinant galima teigti, kad keičiantis visuomenės poreikiams, didėjant pilietiškumui, viešajam valdyme nepakanka teikti tik paslaugas, nes šiuolaikinis viešasis valdymas turi būti atviras, suprantamas, ir prieinamas paprastiems žmonėms. Atsiradus įvairioms piliečių iniciatyvoms, atsirado poreikis juos įtraukti į viešųjų reikalų sprendimą. Tokiu būdu, teikiamose paslaugose atsiranda skaidrumas, viešumas, aiškumas. Tačiau sumanus viešasis valdymas yra ne paremtas tik skaidrumu ir atvirumu bei piliečių įtraukimu į viešąjį valdymą, bet apima ir tarpsektorinį bendradarbiavimą, inovacijų diegimą ir inovacinių technologijų taikymą.

1.1.3. Paslaugų kokybės modelių valdymo ypatumai

Pasak Raipos (2011, p. 170) „viešojo valdymo praktikoje šiandien, kaip ir anksčiau, nėra nieko pastovesnio, kaip pokyčiai ir reformos“.⁵¹ Įvairių technologijų plėtra, profesionalių žinių poreikis bei vis didėjantys reikalavimai paslaugų kokybei, skatina nuolatinę kaitą viešajame sektoriuje. A. Guogis (2010) atkreipia dėmesį į tai, kad naujajame viešajame sektoriuje įsigali nauja 3E koncepcija: socialinis teisingumas (angl. equity), lygybė (angl. equality) ir etika (angl. ethics). Naujame viešojo sektoriaus modelyje efektyvumas pasiekiamas pasitelkiant žmogiškąjį kapitalą, motyvaciją, nuoširdumą ir kūrybiškumą. Šiame nuolatinių pokyčių kontekste **bendradarbiavimas** tampa pagrindine prielaida sėkmingam įvairių prevencinių programų (sveikatos, švietimo, saugaus eismo ir kitas), socialinių projektų įgyvendinimui, teikiant įvairias paslaugas, siekiant geresnės viešojo administravimo kokybės paslaugų srityje.⁵² Paslaugų kokybės tyrimams plačiai taikomi įvairūs modeliai, sujungiantys teoriją su praktika. Kokybės modelio pasirinkimą lemia paslaugos prigimtis ir tyrimo tikslas.

2 lentelėje pateikti paslaugų kokybės tyrimams plačiai taikomi įvairūs kokybės modeliai, tačiau paslaugų kokybės tyrėjai nesutaria, kuris paslaugų kokybės vertinimo modelis yra objektyviausias, Jų nuomone, tiriant kokybę, teikiant paslaugas, reikia taikyti ne vieną, o kelis modelius. Paslaugų kokybės valdymo modelių įvairovė yra didelė, tačiau vieni modeliai labiau tinkami privačiam sektoriui (pvz., ISO - tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai), kiti – viešajam (pvz., BVM – bendras vertinimo modelis).

⁵¹Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, 10(2). P. 167–182.

⁵²Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas*. Viešasis valdymas: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. P. 137-149.

Paslaugos kokybės modeliai⁵³

Modelio pavadinimas	Apibūdinimas
E.Gummesson 4Q kokybės modelis (1985)	Jo esmė- vartotojo suvokiama kokybė, veikiama vartotojų lūkesčių, patirties ir paslaugų tiekėjų įvaizdžio. Šis modelis atspindi 4 kokybės šaltinius: projektavimas, gamyba, pateikimas ir ryšiai. Gummesson E.4Q modelis yra orientuotas ir į vartotoją, ir į procesą. <i>Modelis gali būti taikomas tik toms paslaugoms, kurios turi materialų baigtinį rezultatą.</i>
E.Gummesson ir Ch.Grönroos integruotas kokybės modelis (1987)	Šis modelis svarbus toms organizacijoms, kurių paslaugos neatskiriamos nuo prekių, nes vartotojui svarbi pasiūlos visumos, o ne atskirai prekės ar paslaugos. <i>Modelis gali būti taikomas tik toms paslaugoms, kurios turi materialų baigtinį rezultatą.</i>
E.Gummesson išplėstinis 4Q modelis (1988)	Pasak mokslininko, naujojo modelio pradinis taškas tas, kas paslaugos ir prekės-lygiavertės bendros pasiūlos dalys. Tai reiškia, kad būtina apgalvoti ir nagrinėti išorinę ir vidinę kokybę. Naujame modelyje gamybos ir pateikimo kokybė sujungta. Ji rodo, kiek pasiūlymo įgyvendinimas skiriasi nuo suprojektuotojo. Pateikti modeliai, nepaisant skirtingo pobūdžio, yra vienodai reikšmingi. <i>Sudėtingas praktinis pritaikymas tiriant paslaugų kokybę.</i>
R.Normann ydingo ir pozityvaus ratų modelis (1994)	Paslaugų teikimo sistema ir joje vykstantys procesai yra glaudžiai susiję, todėl, ieškant ydingo rato priežasčių identifikuojama ne viena problema, o keletas. R.Normann pateikto ydingo ir pozityvaus rato modelis atskleidžia vartotojų ir personalo pasitenkinimo sąsają. <i>Orientuotas į personalo motyvacijos bei gerų darbo sąlygų sukūrimą.</i>
A.Parasuraman, V.A.Zeithaml ir L.L.Berry kokybės spragų modelis (1985)	Kokybę formuoja du subjektai- vartotojas ir paslaugos teikėjas- ir kaip įvairios spragos paslaugų procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą. <i>Šis modelis taikytinas organizacijoms, kurių galutinė paslaugų produkcija orientuota į prekes.</i>
A.Meyer ir R.Mattmüller kokybės modelis (1987)	Autoriai akcentuoja, kad kokybei įtaką daro dalinės kokybės reikšmingos ir paslaugos tiekėjui ir paslaugos vartotojui. Išskiriamos keturios dalinės kokybės: <ul style="list-style-type: none"> ◆ potenciali paslaugos teikėjo (organizacijos pasirengimas ir darbuotojų gebėjimai); ◆ potenciali paslaugos vartotojo (jos objektas-tai vartotojo įtraukimas į sąveiką su paslauga. Svarbiausias vaidmuo užtikrinant kokybę tenka paslaugų organizacijos kontaktiniam personalui); ◆ proceso kokybė- tai dviejų anksčiau aptartų potencialių kokybių (vartotojo ir teikėjo) funkcija. Čia atskleidžiama vartotojo svarba ir poveikis paslaugų efektyvumui); ◆ rezultato kokybė. Paslaugos teikimo proceso poveikis vartotojui nulemia, kaip bus vertinama rezultato kokybė. <i>Sudėtingas praktinis pritaikymas tiriant įrenginių kokybę.</i>
W.Müller kokybės modelis (1993)	Jis atspindi kokybės vertinimą iki paslaugos vartojimo, ją vartojant ir po vartojimo. Atskleidžiamas kokybės vertinimo ir vartotojo elgsenos sąryšis. W.Müller nurodo, kad individualių kokybės vertinimą sąlygoja: suvoktos kokybės vertinimas; kognityvinis palyginimas (lūkesčiai ir įgyta patirtis); reagavimas po psichologinio įvertinimo. Paslaugos kokybės vertinimas prasideda jau siūlymo fazėje. <i>Per didelis dėmesys skiriamas kliento psichologiniams poreikiams.</i>
B.Edvardsson ir B.O.Gustavsson įvertinimo modelis (1990)	Jis padeda išsamiai išnagrinėti kokybės problemas. <i>Sudėtingas praktinis pritaikymas tiriant paslaugų kokybę.</i>
Ch. Grönroos bendrai suvoktos kokybės modeliu (1990)	Šis modelis apibrėžia du vertinimo kriterijus: laukiama kokybė ir patirta kokybė.

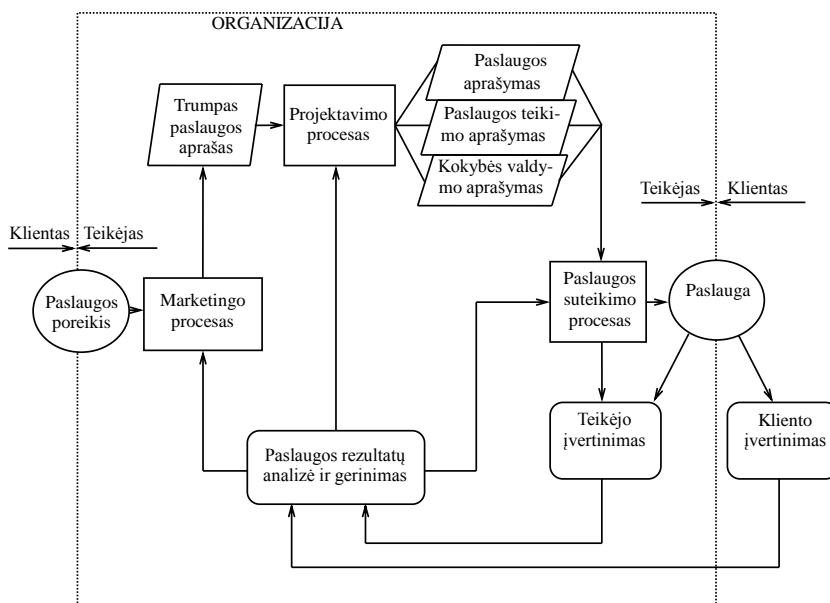
Šaltinis: Bagdonienė L. Hopenienė R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija. P.119.

Taip pat modeliai gali būti vienkartiniai (pvz., klientų apklausa, nusiskundimų analizė). Lietuvos mokslininkai, P. Vanagas (2004), J. Ruževičius (2006), D. Serafinas (2011), apibendrinę

⁵³Bagdonienė L. Hopenienė R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.

užsienio teoretikų ir praktikų patirtis, analizuoja kokybės valdymo modelių taikymą Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus institucijose.

D. Serafinas (2011) pateikia *paslaugų kokybės valdymo modelį* pagal ISO 9004-2 standartus (žr. 3 pav.). ISO 9000 tai serijos standartai (angl. International Organization of Standardization). Minėtas standartas leidžia pasiekti pasauliniu mastu pripažintos organizacijos registravimo statusą (E. Leonardi, 1999; E.Ferone, 1999).⁵⁴



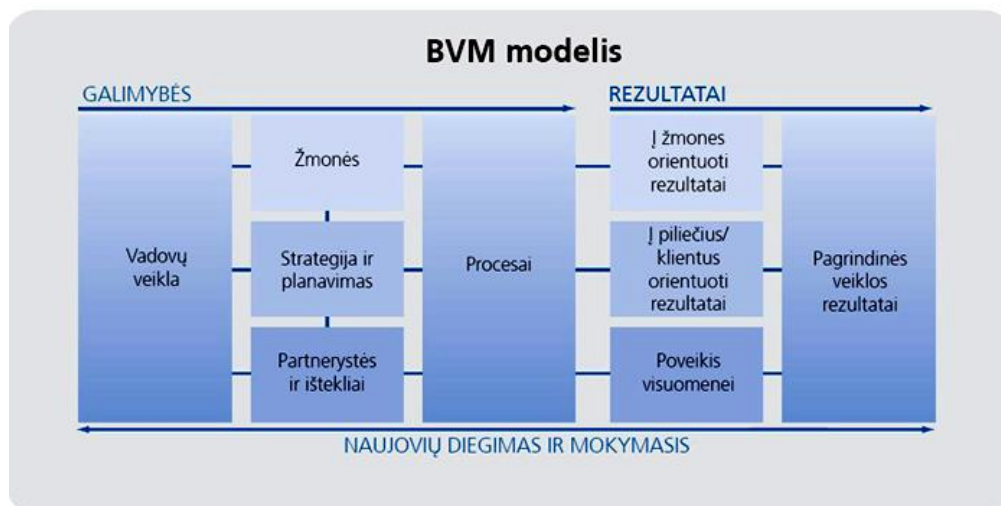
1.3 pav. Paslaugų kokybės valdymo modelis (pagal ISO 9004-2)

Šaltinis: Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>. (žiūrėta2015-02-03), p. 38

3 pav. iliustruoja pagrindines paslaugų procesų grupes, kurios dažniausiai būna šios: marketingas, projektavimas, pačios paslaugos, paslaugos teikimo, paslaugos kokybės valdymo paslaugos teikimas. Grįžtamajam ryšiui užtikrinti, D. Serapino (2011) teigimu, reikia: pačiam teikėjui atlikti paslaugos išorinį bei vidinį vertinimą (kokybės vadybos sistemos audita).⁵⁵ Šis paslaugų kokybės valdymo modelis taikytinas labiau privačiam sektoriui. Taikant kokybės valdymą, galima integruoti atskirus metodus, priemones paslaugų kokybės vertinimui nustatyti. Vienas iš tokių metodų yra bendrojo vertinimo modelis, žr. 4 pav.

⁵⁴ Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>. (žiūrėta2015-02-03)

⁵⁵ Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>. (žiūrėta2015-02-03)



1.4 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra

Šaltinis: Lietuvos viešojo administravimo institutas. *Bendrasis vertinimo modelis (BVM)*. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/?content_id=58&top_id=58.

BVM yra priemonė, padedanti viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti.⁵⁶ 4 pav. pateikta BVM struktūra apima devynių blokų svarbiausius aspektus, kuriuos turėtų analizuoti bet kuri organizacija. Galimybės penki kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jais nustatoma, ką organizacija daro ir kaip jos išskelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato. Rezultato kriterijais matuojami į klientus, piliečius, vartotojus ir į žmones orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei ir pagrindinės veiklos rezultatai bei nustatomos vidinių rodiklių vertės. L. Liukinevičienė, E. Katiliūtė, T. Tamošiūnas, A. Ambras (2012) įgyvendino projektą „Uniq-mas (university quality management system) – Šiaulių universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimas ir įdiegimas“ bei parengė metodinę priemonę, kurioje išsamiai pristatomas vadyboje praktikuojamas kokybės bendrojo vertinimo modelis. Dėl paprasto šio modelio naudojimo ir darbovietės atsakomybės pačiai įsivertinant savo veiklą, jos kokybę, šis modelis rekomenduojamas viešajam sektoriui. Taikant BVM atsiranda „sveika“ konkurencija ir poreikis kritiškai vertinti institucijos pasiekimus ne tik savianalizės aspektu, bet ir kitų organizacijų kontekste.⁵⁷

Atliekant tiek vidinį, tiek išorinį paslaugų kokybės įvertinimą, vienas iš labiausiai paplitusių metodų yra SERVQUAL. SERVQUAL modelio esmė - neatitikimų matavimas tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių. D. Serafinas (2011) pastebi, kad nepaisant kritinių pastebėjimų, SERVQUAL pripažintas tinkama *paslaugų kokybės vertinimo priemone*, kadangi skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas sudaro prielaidas gerinti paslaugų

⁵⁶ Lietuvos viešojo administravimo institutas. *Bendrasis vertinimo modelis (BVM)*. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/?content_id=58&top_id=58. (žiūrėta 2015-04-28)

⁵⁷ Liukinevičienė, L., Katiliūtė, E., Tamošiūnas, T., Ambras A. (2012). *Bendrojo vertinimo ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje*. Metodinė priemonė. Šiauliai: Šiaulių universitetas.

kokybę įvairiose paslaugu srityse.⁵⁸ M. Urvikis (2014, p. 297) teigia, kad SERVQUAL modelis yra vienas iš dažniausių pritaikomų viešajame valdyme, nes šio modelio pagalba vertinama viešųjų paslaugų kokybė. Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad „privačių paslaugų kokybę lemia tik paslaugas teikiančios įmonės ir kliento ryšiai, o teikiant viešąsias paslaugas svarbūs ne tik galutiniai paslaugos gavėjai, bet ir mokesčių mokėtojai, bendruomenės, suinteresuotos verslo įmonės, nevyriausybines organizacijos, politikai, paslaugas teikiantys darbuotojai ir kiti subjektai, turintys skirtingus viešosios politikos formavimo ir viešųjų gėrybių paskirstymo organizavimo interesus“.⁵⁹

Kokybinius metodus, kaip teigia P. C. Smith, A. Street (2005) turi tris pagrindinius privalumus - lankstumą, tinkamumą procesų suvokimui.⁶⁰ T. G. Shilston (2008) nuomone, kokybiniai metodai duoda galimybę vertinti paslaugų teikimo procesą iš personalo perspektyvos, teikiant viešąsias paslaugas. Todėl įvardinti kokybinių metodų privalumai yra reikšmingi visiems su viešųjų paslaugų teikimu susijusiems pasirinkimams.⁶¹ Įvairių viešųjų paslaugų teikimo procesų priežastinių ryšių nustatymas yra itin svarbus, nes leidžia suprasti, kodėl problemos atsiranda, kaip jos vystosi ir kokią įtaką daro laukiamiems paslaugų teikimo rezultatams.

E. Gaulė (2014, p. 377) pateikia EBPO - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development,) apžvalgų analizę, kurioje prieita išvados, kad nėra vieno modelio, kuris leistų visoms valstybėms išspręsti problemas, įveikti iššūkius ir pasiektiną rezultatą. Autorės išvagos leidžia teigti, kad vieno modelio negalima pritaikyti visoms šalims ir vienas modelis negali tikti visoms šalims, nes reikia remtis bendromis išvagomis nustatant svarbiausius tarpusavyje susijusius dalykus.⁶²

Apibendrinant galima teigti, kad vartotojo kokybės vertinimas remiasi pagrindinėmis paslaugų teikėjo charakteristikomis (profesionalumu, lankstumu, sąžiningumu ir kt., tačiau mokslinėje literatūroje klasifikuojami paslaugų kokybės modeliai, kurie yra viešųjų paslaugų valdymo pagrindas, nes jų pagalba galima gauti kokybišką ir savalaikę informaciją apie vartotojus, jų nuomonę apie paslaugų teikimo kokybę, o tai leidžia išsiaiškinti viešųjų paslaugų vartotojų poreikius ir lūkesčius.

⁵⁸ Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>. (žiūrėta 2015-02-03)

⁵⁹Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

⁶⁰Smith, P. C., Street, A. Measuring the Efficiency of Public Services: The Limits of Analysis. *Journal of the Royal Statistical Society*, 2005, Vol. 168, No. 2, 401–417.

⁶¹Shilston, T. G. (2008). One, Two, Three, What Are We Still Counting for? Police Performance Regimes, Public Perceptions of Service Delivery and the Failure of Quantitative Measurement. *Policing*, 2008, Vol. 2, No. 3, 359–366.

⁶²Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014 T. 13, Nr. 3. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 372-386.

1.2. Verslo teikiamų paslaugų savivaldybei valdymas: teikėjo ir gavėjo aspektai

Pasak Vidaus reikalų ministerijos atliktos savivaldybių administracijų struktūrų analizės studijos (2010), šiuolaikinės sąlygos valstybėje lemia tai, kad savivaldybėms, kaip arčiausiai žmogaus esančioms institucijoms, nuolat tenka patirti vis didėjančių funkcijų, užduočių srautą, piliečiai vis aiškiau pradeda suprasti, kad būtent savivaldybėse priimami sprendimai dėl jų svarbiausių kasdieninių reikalų. Todėl savivaldybėms ypač svarbu efektyviai ir greitai reaguoti į pokyčius, prie jų pritaikyti ir nuolat tobulinti savo struktūras, veiklą, ugdyti savivaldybių valstybės tarnautojus. Tik tokiu būdu bus veiksmingai užtikrinama, kad savivaldybėms keliami tikslai ir uždaviniai bus įgyvendinti, esant ribotiems finansiniams ištekliams ir galimybėms⁶³.

Savivaldybių viešųjų paslaugų teikėjais gali būti ne tik vietos savivaldybių organizacijos, bet ir privatus verslas, ir nevyriausybinės organizacijos. Viešųjų paslaugų teikimą vietos savivaldybės lygiu pagal kompetenciją reguliuoja savivaldybės administravimo subjektai. Šie viešojo administravimo subjektai formuoja ir įgyvendina viešųjų paslaugų politiką, nustato viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, viešosioms paslaugoms teikti steigia biudžetines ir kitas savivaldybės tarnybas, įstaigas ar organizacijas arba išduoda leidimus teikti viešąsias paslaugas privatiems asmenims, nevyriausybinėms organizacijoms, taip pat visais atvejais (nepriklausomai ar šias paslaugas teikia savivaldybės tarnybos tiesiogiai ar jų teikimas perduotas kitiems asmenims) vykdo viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę. Tačiau savivaldybių vykdomos viešojo administravimo funkcijos negali būti perduotos privatiems asmenims ir/ar tapti viešojo pirkimo objektais. Savivaldybės viešųjų paslaugų administravimas įgyvendinamas atliekant įvairias vadybines funkcijas – planavimą, organizavimą, finansavimą, veiklos priežiūrą ir kontrolę.

Tarp privačių organizacijų ir viešojo sektoriaus organizacijų egzistuoja akivaizdūs skirtumai (Denhardt, 1991).⁶⁴ Viešojo ir privataus organizacijų skirtumai pastebimi dėl išorinių aplinkos savybių, įtakojančių organizacijų veiklą, unikalumo. Dažnai privačiam sektoriui suteikiant teisę sukurti ir (ar) eksploatuoti minėtoms paslaugoms teikti reikalingus infrastruktūros objektus. Privataus sektoriaus dalyvavimas tokiuose projektuose padeda spręsti opias valstybės, savivaldybių problemas:

- ✓ *privataus sektoriaus investicijos suteikia galimybę į viešųjų paslaugų teikimą įdiegti pažangiausias technologijas;*

⁶³Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. *Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė*. Studija. Vilnius, 2010.

⁶⁴Denhardt, Robert B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorija*. Vilnius: Algarvė.

- ✓ stiprina valstybės konkurencingumą tarptautiniu lygmeniu, nes globalizacijos sąlygomis tai nuo privačios nuosavybės ir rinkos mechanizmų plėtros. (Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, 2008, p. 14-15, 19).⁶⁵

1.2.1. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo reglamentavimas

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (*angl. public private partneship*) plačiaja prasme suprantama kaip viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, įgyvendinant infrastruktūros projektus viešosioms paslaugoms teikti.

1999 m. LR Seimo priimtas ir nuolat atnaujinamas *LR investicijų įstatymas* (1999-07-30, Valst. žinios Nr. 66-2127) viešojo ir privataus sektorių partnerystės sąvoką (15 punktą) apibrėžia taip: tai valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto teisės aktais nustatyti partnerystės būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas teisės aktais nustatytą atlyginimą⁶⁶ Pats terminas „viešojo ir privataus sektorių partnerystė“, minėtame įstatyme, atsirado tik 2009 terminas birželio 16 d. Kiek vėliau privataus ir viešojo sektoriaus partnerystės terminas atsiranda ir LR Koncesijų įstatyme.

2003 m. birželio 24 d. priimtame Koncesijų įstatymo pakeitimo įstatyme apibrėžiant Koncesijos sampratą atsiranda terminas „viešosios paslaugos“, o nuo 2009 m. birželio 30 d., terminas - „viešojo ir privataus sektorių partnerystė“. ⁶⁷ Koncesijų įstatymas numato viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę bei galimybę įgyvendinant bendrus projektus. Institucinė viešojo ir privataus sektorių partnerystė reglamentuota ir Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo įstatyme.⁶⁸

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programos pagrindinis tikslas įgyvendinamas organizuojant partnerystės skatinimo veiksmus dviem kryptimis: viešojo sektoriaus skatinimas ir privataus sektoriaus skatinimas dalyvauti įgyvendinant partnerystės projektus.⁶⁹ Šia programa siekiama spartinti viešojo ir privataus sektorių partnerystę. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010 m. liepos 16 d. įsakyme „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslingumo kriterijų nustatymo ir metodinių rekomendacijų dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijų patvirtinimo“ skelbiama, kad partnerystės

⁶⁵ Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2008). Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas. 2008 m. sausio 15 d. Nr. VA-P-30-5-1, Vilnius.

⁶⁶ Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 66-2127.

⁶⁷ Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1996, Nr. 92-2141, aktuali redakcija nuo 2009-06-16 Nr. XI-302.

⁶⁸ Lietuvos Respublikos Seimo 2010 m. gruodžio 23 d. Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 2 ir 19 straipsnių papildymo įstatymas Nr. XI-1258. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 158-8020.

⁶⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. balandžio 7 d. nutarimas Nr. 415 Dėl Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 46-2212

skatinimo 2010-2012 metais nustatyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijai investicijų projektams.⁷⁰

LR Vyriausybės kanceliarija pateikė pažymą dėl LR Vyriausybės nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimo Nr. 1480 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“ pakeitimo projekto (Nr. 14-0689-02-N) (14-6225(4)). Šia pažyma yra siūloma patobulinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų ir įgyvendinimo taisykles, kad projektų rengimas būtų paprastesnis, efektyvesnis bei spartesnis. Dokumentas numato kokybiškų paslaugų pirkimo bei pardavimo aspektus, jų kontrolę, kas yra labai svarbu savivaldybėms. Savivaldybių veikla turi būti administruojama taip, kad būtų taikomos naujausios, pažangiausios valdymo formos, užtikrinama reikalinga bei kokybiška personalo struktūra, pakankama darbuotojų kvalifikacija, darbo krūvis ir galiausiai, kad maksimaliai būtų įgyvendinti institucijos tikslai bei plėtros strategija. Todėl, savivaldybėms svarbu gauti kokybiškas paslaugas, kad patys galėtų dirbti kokybiškai.⁷¹

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. spalio 14 d. nutarime, dėl metodinės ir konsultacinės pagalbos teikiančio viešojo juridinio asmens įgaliojimo ir jo funkcijų nustatymo, viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra įgaliota teikti metodinę ir konsultacinę pagalbą koncesijų suteikimo klausimais rengiant ir įgyvendinant valdžios ir privataus subjektų partnerystės projektus.⁷² Ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių, susijusių su koncesijos, viešojo ir privataus sektorių partnerystės ir kitomis panašaus pobūdžio sutartimis, registravimo apskaitoje ir pateikimo finansinėse ataskaitose tvarka numatyta viešosios įstaigos Audito ir apskaitos tarnybos direktoriaus 2009 m. gruodžio 29 d. įsakyme Nr. VAS-11.⁷³

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos Respublikos įstatymuose nėra apibrėžiamas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, įstatymuose minima viešojo ir privataus sektorių partnerystė (toliau VPSP). VPSP – tai siauresnė bendradarbiavimo sritis, todėl partnerystę galime traktuoti kaip bendradarbiavimą. LR įstatymuose viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo rūšys yra institucinė (konkrečiai veiklai vykdyti paskiriama mišraus kapitalo įmonė) ir sutartinė (veikla vykdoma sutarčių forma).

⁷⁰Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. 4-538 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslingumo kriterijų nustatymo ir metodinių rekomendacijų dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 87-4620

⁷¹Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimo Nr. 1480 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“ pakeitimo projekto. *Valstybės žinios*. 2014, Nr. NV - 3660.

⁷²Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. spalio 14 d. nutarimas „Dėl metodinę ir konsultacinę pagalbą teikiančio viešojo juridinio asmens įgaliojimo ir jo funkcijų nustatymo“. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 124-5339.

⁷³Viešosios įstaigos Audito ir apskaitos tarnybos direktoriaus 2009 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. VAS-11 „Dėl 27-ojo verslo apskaitos standarto „koncesijos sutartys“ tvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 159-7269.

1.2.2. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas ir konkurencija paslaugų teikime

„Viešojo ir privataus sektorių partnerystė – tai viena geriausių partnerystės, susijungiančių „du pasaulius“: privatus sektorius ir jo ištekliai, valdymo įgūdžiai, technologijos, ir viešasis sektorius su jo reguliuojamąja veikla ir visuomenės interesų apsauga“ buvo pasakyta Ženevoje (JTTEEK, Jungtinės Tautos, Ženeva, 2008). Ir tai tiesa, nes viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas suteikia galimybę vykdyti didelės apimties visuomenei ir valstybei svarbius projektus.⁷⁴

Valstybės kontrolė, atlikusi auditą (2008, p. 17) pastebi, kad daugelyje pasaulio valstybių masiškai taikomos kai kurios VPSP formos Lietuvoje taikomos fragmentiškai, nors toks poreikis yra.⁷⁵ Ž. Šutavičienė (2011) teigia, kad tik įvertinus viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikį Lietuvoje, būtų galima išskirti bendrą viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslą, kuris būtų socialiai orientuotas ekonominei plėtrai įgyvendinant bendrus projektus, moderninant viešojo sektoriaus administravimą bei siekiant veiksmingos paslaugų kokybės.⁷⁶

Tešiant mintį apie *bendradarbiavimą tarp privataus ir viešojo sektorių*, būtina skirti didesnę dėmesį privataus, viešo ir bendruomenių bendradarbiavimui, teigia H. A. Rahardjo, F. Suryani, and S. T. Trikariastoto (2014), nes minėtas bendradarbiavimas suteikia didesnes galimybes teikti kokybiškesnes paslaugas viešajame sektoriuje.⁷⁷ Kita vertus, mokslininkai pastebi ne vien tokio bendradarbiavimo naudą, bet ir trukdžius, kurie kyla dėl nevienodų sąlygų privačiam ir viešajam sektoriui konkurencinėje rinkoje. Pvz., skelbiamų konkursų, teikti paslaugas, išskirti reikalavimai labiau tinkami viešajam sektoriui nei privačiam.

E. S. Savas (2003), pastebi, kad viešas ir privatus sektoriai ne tik bendradarbiauja tarpusavyje, tačiau tarp jų vyksta ir konkurencija. Viešajam ir privačiam sektoriams turi būti sudarytos vienodos sąlygos konkuruoti, kad viešasis sektorius galėtų sąžiningai konkuruoti, su privačiu sektoriumi ir atvirkščiai, dėl paslaugų teikimo.⁷⁸

Steven J. Kelman (2002, p. 285-289) detaliam aprašo, kas būdinga *sąžiningai konkurencijai*, tiksliau į ką reikėtų atkreipti ir kokias sąlygas turėtų tenkinti projekto dalyviai:

- *atrankos kandidatas*: paslaugos, tinkamos autsorsingui (užsakomosioms paslaugoms);
- *pasirinktas šaltinis*: vienintelis, ribotos konkurencijos ar atviros konkurencijos;

⁷⁴Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. ЕЭК ООН, ООН, Нью-Йорк / Женева, 2008.

⁷⁵ Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2008). Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas. 2008 m. sausio 15 d. Nr. VA-P-30-5-1, Vilnius.

⁷⁶Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. *Socialinių mokslų studija*.s 2011, 3(3). P. 789-815.

⁷⁷Rahardjo, H.A., Suryani, F., Trikariastoto, S. T. *Key Success Factors for Public Private Partnership in Urban Renewal in Jakarta*. IACSIT International Journal of Engineering and Technology, Vol. 6, No. 3, June 2014, p. 217-219

⁷⁸Savas, E. S. (2003). Privatisation and Public-Private Partnerships. *Indian Journal of Industrial Relations* Vol. 38, No. 3 (Jan., 2003), P. 381-385.

- *sutarties tipas*: fiksuotos kainos arba sąnaudų kompensavimas; sutarties užbaigimas (sutarties našumas) arba maksimalių sąlygų sutartis;
- *daugkartinio naudojimo sutarties pristatymas*: prekių pristatymas, užsakymo reikalavimai, arba neribotas kiekis pirkimų;
- *sutarties paskatinimai ir modifikacijos*, pretenzijų ir ginčų sprendimas;
- *paraiškų vertinimo kriterijai*;
- *oficialiai leistinas sutarties peržiūrėjimo laipsnis*;
- *pobūdis ir kontrolės laipsnis*.⁷⁹

John D. Donahue (1989, p. 90-91) nurodo, kad konkurso metu, vykstant sveikai konkurencijai, galimi reikalavimų aptarimai iš anksto, prieš skelbiant konkursus ir tai duoda naudos konkurse besirengiančiai dalyvauti privačiai firmai ar firmoms:

- 1) tikslios užduotys ir rezultatai gali būti aptarti iš anksto;
- 2) našumas gali būti lengviau nustatomas ir įvertinamas;
- 3) konkursas vyksta tarp potencialių tiekėjų;
- 4) mažesnis aktyvumas yra pagrindinė agentūros misija;
- 5) didesnė paslaugų paklausa laikui bėgant kinta;
- 6) privatūs paslaugų teikėjai gali samdyti žmones su reikiamais įgūdžiais lengviau nei valstybinės įstaigos;
- 7) privatūs paslaugų teikėjai turi didesnio masto serviso ekonomiją.⁸⁰

Paminėti sveikos konkurencijos principai leidžia privačiam ir viešam sektoriui bendradarbiauti, kelti darbuotojų motyvaciją dalyvaujant projektuose, konkursuose. Aiškūs reikalavimai didina privataus sektoriaus galimybę laimėti konkursą ar projektą, tenkinant keliamus viešojo sektoriaus poreikius.

E. S. Savas (2003) pastebi, kad viešojo ir privataus sektorių konkursų tikslas yra konkurencingi santykiai, tačiau nebūtinai sutarties pasirašymas įvyks su privačia įmone. Juolab, kad viešojo sektoriaus vadovai skatina savo darbuotojus teikti siūlymus, projektus ir lygiagrečiai su privačiu sektoriumi dalyvauti konkursuose. Tai vadinama „*kontroliuojama konkurencija*“ arba „*konkurentiniai šaltiniai*“. Terminas „*kontroliuojama konkurencija*“ dažniausiai naudojami vietinėse valdžios organuose (pavyzdžiui, savivaldybėse). 3 lentelėje yra pateiktos sąlygos lygios konkurencijos tarp viešo – privataus sektorių, kurią adaptavo E. S. Savas (2003, p. 6).⁸¹

⁷⁹Kelman, S.J. (2002). „Contracting,” in Lester M. Salamon, ed., *The Tools of Government: A Guide to the New Governance* (New York: Oxford University Press, 2002). P. 282–318.

⁸⁰Donahue, J.D. (1989). *The Privatization Decision*, New York: Basic Books.

⁸¹Savas, E. S. (2003). Privatisation and Public-Private Partnerships. *Indian Journal of Industrial Relations* Vol. 38, No. 3 (Jan., 2003), P. 381-385.

Viešo ir privataus sektorių lygių konkurencinių galimybių projektavimas

I. PROJEKTAVIMO KLAUSIMAI
A. Viešo ir privataus sektoriaus paraiškos turi būti pateiktos paraleliškai, o ne viena paskui kitą. B. Valstybės atstovai turi turėti galimybę gauti pagalbą iš konsultanto. C. Nepriklausoma institucija turi įvertinti viešojo sektoriaus siūlymą ir įkainius. D. Valstybinis pirkėjas ir valstybinis tiekėjas turi būti atskiri institutai.
II. KAINOS KLAUSIMAS
A. Vyriausybės atstovai neturi gauti pajamų ar atlyginimą privačiame sektoriuje ar turėti naudą. B. Vyriausybė neturi nustatyti minimalaus taupymo ribą. C. Sąvoka „galima išvengti sąnaudų“ apskaičiavimas galimas viešajame sektoriuje, o „visiškai paskirstytos lėšos“ – privačiame sektoriuje. D. Sandorio išlaidos turi būti neįtrauktos arba įtrauktos simetriškai, tai yra, įtraukti į viešąjį sektorių, kai tiekimas vyksta iš privataus sektoriaus ir privačiame sektoriuje, jei tiekimas vyksta iš valstybinio sektoriaus. E. Sutarties administravimas ir monitoringo išlaidos turi būti arba neįtrauktos arba įtrauktos simetriškai, kaip sandorio sąnaudos.
III. ADMINISTRACINĖS SUTARTYS
A. Jei sutartis sudaroma valstybinėje agentūroje, terminas turi būti įrašyti į susitarimo memorandumą. B. Funkcijų įgyvendinimas viešojo arba privataus tiekėjų turi būti patikrinti. C. Sutarties sąlygose, viešojo arba privataus tiekėjo, turi būti numatytos baudos už sąlygų neįvykdymą ir bauda turi būti paskirta, kai tai pasitvirtina.

Šaltinis: adaptuota E.S. Savas (2003, p. 5), remiantis Lawrence Martin, “Determining a Level Playing Field for Public-Private Competition,” presented at the Northeast Regional Conference of the American Society for Public Administration, New York, NY, October 29, 1999.

Kaip matoma 3 lentelėje vienodų sąlygų sudarymas privačiam ir viešam sektoriui sudaro tinkamas sąlygas sveikai konkurencijai. Galima daryti prielaidą, kad projektai laimimi konkursų metu ir tenkinantys sąlygas, nurodytoje lentelėje, suteikia galimybę savivaldybės ar valstybės įstaigoms gauti optimaliai naudingą sutartį su projektą laimėjusiu tiekėju.

Apibendrinant galima teigti, sveiką konkurenciją stabdo viešojo ir privataus sektoriaus skirtingos galimybės. Pažymėtina, kad viešojo sektoriaus galimybės yra ribojamos LR teisiniais aktais, dokumentais ir veikla vykdoma tenkinant viešąjį interesą. Privatus sektorius savo veiklą organizuoja, vadovaudamasis LR teisine baze, tačiau siekdamas ekonominės naudos sau. Todėl, siekiant sveikos konkurencijos reikia numatyti abipusę viešojo ir privataus sektorių naudą: privataus sektoriaus investuoja į viešąjį sektorių, o viešasis sektorius pasinaudodamas teikiamomis investicijomis tenkina viešąjį interesą teikdamas kokybiškas paslaugas.

1.2.3. Viešieji pirkimai ir jų reglamentavimas

Remiantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, **viešasis pirkimas** suprantamas kaip perkančiosios organizacijos atliekamas prekių, paslaugų ar darbų pirkimas, kurio tikslas – sudaryti viešojo pirkimo – pardavimo sutartį. Viešieji pirkimai yra susiję su prekių ir paslaugų pirkimu bei darbų užsakymu, kuriuos perka arba užsako paprastai viešieji subjektai (pvz., valstybinės arba vietinės valdžios įstaigos ir joms pavaldžios organizacijos). (Lietuvos Respublikos

viešųjų pirkimų įstatymas, 2013).⁸² Apibendrinusi ankstesnių mokslininkų išvalgas, teisinių aktų nuostatas, S. Ereminaitė (2014, p. 276) viešųjų pirkimų procesą apibūdina kaip ypatingą tarpusavio ryšiais tarp perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų sąlytį bei darantį įtaką ekonominei raidai valstybėje.⁸³ Autorė nurodo, kad institutas viešųjų pirkimų procese susideda iš dviejų krypčių:

- 1) formalių taisyklių, reglamentuojančių viešųjų pirkimų tvarką, bei neformalių santykių tarp perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų, turinčių poveikį tiek jų tarpusavio ryšiams, tiek jų bendriems susitarimams bei ūkinės veiklos vystymui;
- 2) prievartos priemonių, užtikrinančių nustatytą viešųjų pirkimų tvarkos normų laikymąsi, sankcijų bei valstybinės prievartos ignoruojant Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų teisinę bazę.⁸⁴

Neformalūs santykiai tarp privataus ir viešojo sektorių suteikia didesnę galimybę privačiam sektoriui patenkinti viešojo sektoriaus reikalavimus, o viešam sektoriui gauti priimtinas, kokybiškas ir nebrangias jiems teikiamas paslaugas.

Mokslo ištirta, kad dominuoja viešųjų pirkimų tarnybos vaidmuo, siekiant įgyvendinti viešosios politikos tikslus bei patenkinti pilietinę visuomenę. Pastebėta, kad viešojo sektoriaus organizacijų pirkimų apimtis per viešųjų pirkimų tarnybą yra daug platesnė nei privačiame sektoriuje.⁸⁵

Moksliniai tyrimai rodo, kad naujosios viešosios vadybos idėjos perimtos tik iki tam tikro laipsnio, nors viešieji pirkimai siejami su valstybės lėšų taupymu ir efektyviu jų paskirstymu. Be to, viešuosiuose pirkimuose yra susiduriama su problemomis, nes:

- 1) nuo viešųjų pirkimų teisinio reglamentavimo pradžios ši prekių, paslaugų ar darbų įsigijimo tvarka susilaukia visuomenės kritikos dėl neadekvačiai didelių prekių, paslaugų ar darbų kainų, kurias sumoka perkančiosios organizacijos iš mokesčių mokėtojų pinigų;
- 2) nepakankamai užtikrintos tiekėjų konkuravimo dėl sutarčių sąlygos bei skaidrumo problema. (S. Ereminaitės, 2014, p. 285-286).⁸⁶

Viešųjų pirkimų tarnybos 2013 metų ataskaitoje (2014) akcentuojama, kad viešieji pirkimai yra vienas iš instrumentų, galinčių prisidėti prie 2020 metų Europos pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijos prioritetų – pažangaus augimo, o tam tikros Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatos sudaro sąlygas vykdyti inovatyvius viešuosius pirkimus, perkančioji

⁸²Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2013-10-26, Nr. 1491. Redakcija: 42 - 2014.09.25 (nuo 2015.01.01).

⁸³Ereminaitė, S (2014). Institucinės ekonomikos teorijų raiška viešųjų pirkimų procese. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 275-289.

⁸⁴Ereminaitė, S (2014). Institucinės ekonomikos teorijų raiška viešųjų pirkimų procese. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 275-289.

⁸⁵Erridge, A. (2007). Public procurement, public value and the Northern Ireland unemployment pilot Project. *Public Administration*, 2007, Vol. 85, No 4, 1023–1043.

⁸⁶Ereminaitė, S (2014). Institucinės ekonomikos teorijų raiška viešųjų pirkimų procese. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 275-289.

organizacija gali konsultuotis su potencialiais tiekėjais dėl šiuolaikiškiausių sprendinių įgyvendinant projektą.⁸⁷

Nuo 2015 metų sausio 1 d. įsigaliojo naujos *Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatos*, pagal kurias, perkančiosios organizacijos, išskyrus Lietuvos Respublikos diplomatinės atstovybes, konsulines įstaigas užsienyje ir Lietuvos Respublikos atstovybes prie tarptautinių organizacijų, privalės įsigyti prekes, paslaugas ir darbus iš centrinės perkančiosios organizacijos (toliau CPO) arba per ją, jei negali jų atlikti efektyvesniu būdu racionaliai naudodama tam skirtas lėšas, o sprendimą neatlikti CPO kataloge siūlomų prekių, paslaugų ar darbų pirkimo privalės motyvuoti.⁸⁸

Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino nacionalinę reformų darbotvarkę 2015 metams ir pateikė ją Europos Komisijai. Darbotvarkėje yra pastebėjimas, kad:

- sumažėjusios viešųjų finansų apimtys tapo nauju postūmiu modernizuoti viešąjį administravimą plėtojant elektroninius viešuosius pirkimus, užtikrinant viešojo administravimo skaitmeninimą;
- 2014 m. Centrinės perkančiosios organizacijos elektroninis katalogas išplėstas naujais pirkimų moduliais. 2014 m. perkančiųjų organizacijų, užsiregistravusių CPO elektroniniame kataloge, skaičius išaugo nuo 2151 iki 3310, CPO elektroniniame kataloge;
- sudarytų sutarčių skaičius ir vertė padidėjo beveik 3 kartus (nuo 5168 sutarčių 2013 m. iki 15263 sutarčių 2014 m., o bendra sutarčių vertė nuo 152 mln. Eur 2013 m. ir 392 mln. Eur 2014 m.).⁸⁹

Taip pat, atsižvelgdama į viešųjų pirkimų efektyvumo ir skaidrumo didinimą, Lietuvoje 2015 metais LR Vyriausybė planuoja šias prioritėtines priemones:

- įteisinti prievolę nurodytoms perkančiosioms organizacijoms nustatytuose viešuosiuose pirkimuose teikti tik elektronines sąskaitas faktūras;
- įteisinti prievolę perkančiosioms organizacijoms visų tarptautinių pirkimų skelbimus, konkursų sąlygas, susirašinėjimo dokumentus, tiekėjų pasiūlymus teikti tik elektroninėmis priemonėmis;
- toliau plėsti CPO elektroninį katalogą naujais pirkimų moduliais.

J. Kuklierienė (2012), CPVA pirkimų sprendimų skyriaus viršininkė pateikė savo pastebėjimus po atlikto tyrimo, kad centralizuotuose pirkimuose per CPO tiekėjų konkurencija yra didesnė nei decentralizuotuose. Vadinasi, tiekėjai irgi mato prasmę CPO veikloje, tiki skaidriomis

⁸⁷LR *Viešųjų pirkimų tarnybos 2013 metų veiklos ataskaita*. Vilnius: 2014.

⁸⁸Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2013-10-26, Nr. 1491. Redakcija: 42 - 2014.09.25 (nuo 2015.01.01)

⁸⁹LR Vyriausybė. Lietuva: 2015 m. Nacionalinė reformų darbotvarkė. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015_lithuania_lt.pdf. (žiūrėta 2015-05-01)

konkurso taisyklėmis, nes laimėtoją vertina ir nustato elektroninė sistema. Patrauklesnius tiekėjų pasiūlymus taip pat lemia dviejų etapų konkurencija.⁹⁰

LR Finansų ministerijos Viešojo ir privataus sektorių statistikos (VPSP) suvestinėje nurodomos viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartys (koncesijos bei valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartis) parengtos pagal partnerystės projektus įgyvendinančių institucijų vadovaujantis Lietuvos Respublikos finansų ministro 2009 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 1K-489 „Dėl informacijos apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimo eigą teikimo Finansų ministerijai taisyklių patvirtinimo“.⁹¹ Statistiniai duomenys rodo, kad pagal VPSP projektus įgyvendinančių institucijų pateiktą informaciją apie VPSP sutartis, sudarytas iki 2014 m. sausio 1 d., pažymėtina, kad tendencija dėl daugiausiai VPSP sudarytų sutarčių vietos valdžios lygmeniu ir toliau išlieka. Pagal pateiktus duomenis VPSP sutartys yra įgyvendinamos 22-ose savivaldybėse. Iš viso –35 VPSP sutartys, iš kurių 33 yra koncesijų sutartys, 2 – valdžios ir privataus subjektų partnerystės sutartys. Reikia pastebėti, kad koncesijos sutarties atveju privatus partneris prisiima visą arba didžiąją dalį su vykdoma veikla susijusios rizikos. Mokumo rizikos prasme koncesijos sutartis nuo PPP skiriasi tuo, kad jeigu PPP projekto atveju atlyginimą privačiam subjektui moka valdžios sektoriaus subjektas (t.y. atsiranda valdžios subjekto mokumo rizika), tai pagal koncesijos sutartį privatus subjektas turi teisę rinkti įmokas iš galutinių vartotojų (t.y. atsiranda makroekonominė gyventojų mokumo rizika).⁹²

Taigi, savivaldybės perka paslaugas, o privatus sektorius parduoda savo siūlomas paslaugas per CPO ir Centrinę viešųjų pirkimų informacinę sistemą (toliau - CVP IS).

Apibendrinus, galima teigti, kad viešieji pirkimai yra reglamentuoti LR Viešųjų pirkimo įstatymu, kuris skatina ir viešojo bei privataus sektorių bendradarbiavimą viešuosiuose pirkimuose. Viešųjų pirkimų skaičius auga, nes bendradarbiaujant viešojo ir privataus sektoriams, pirkimai bei pardavimai vyksta per CPO bei CVP IS, nes tokie pirkimai yra skaidresni ir aiškesni. 2015 m. LR Vyriausybės vienas iš prioritetuose numatytas viešųjų pirkimų efektyvumo ir skaidrumo didinimas.

1.2.4. Paslaugų kokybės valdymas: teikėjo ir gavėjo pozicijos

Paslaugų kokybės valdymas yra svarbus tiek teikiant, tiek naudojant įgytas paslaugas. Kad paslaugų kokybė būtų vertinama objektyviai, jos valdyme turi dalyvauti tiek tiekėjas, tiek gavėjas. Tokiu būdu yra didelė tikimybė, kad paslaugos bus kokybiškos ir esant kažkokiems paslaugų

⁹⁰Kuklierienė, J. (2012). Naujasis CPO katalogas – platesnis prekių asortimentas ir patogesnis valdymas. *CURRICULUM VITAE*, Nr. 2. Vilnius: VŠI Centrine projektų valdymo agentūra. P. 63-64.

⁹¹Lietuvos Respublikos finansų ministro 2009 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 1K-489 „Dėl informacijos apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimo eigą teikimo Finansų ministerijai taisyklių patvirtinimo“.

⁹² Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. *Statistika*. Prieiga per internetą: <http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/statistika>. (žiūrėta 2015-04-28)

kokybės nesklandumams, jos bus greitai pašalintos. Viešojo ir privataus paslaugų kokybės valdymas skiriasi.

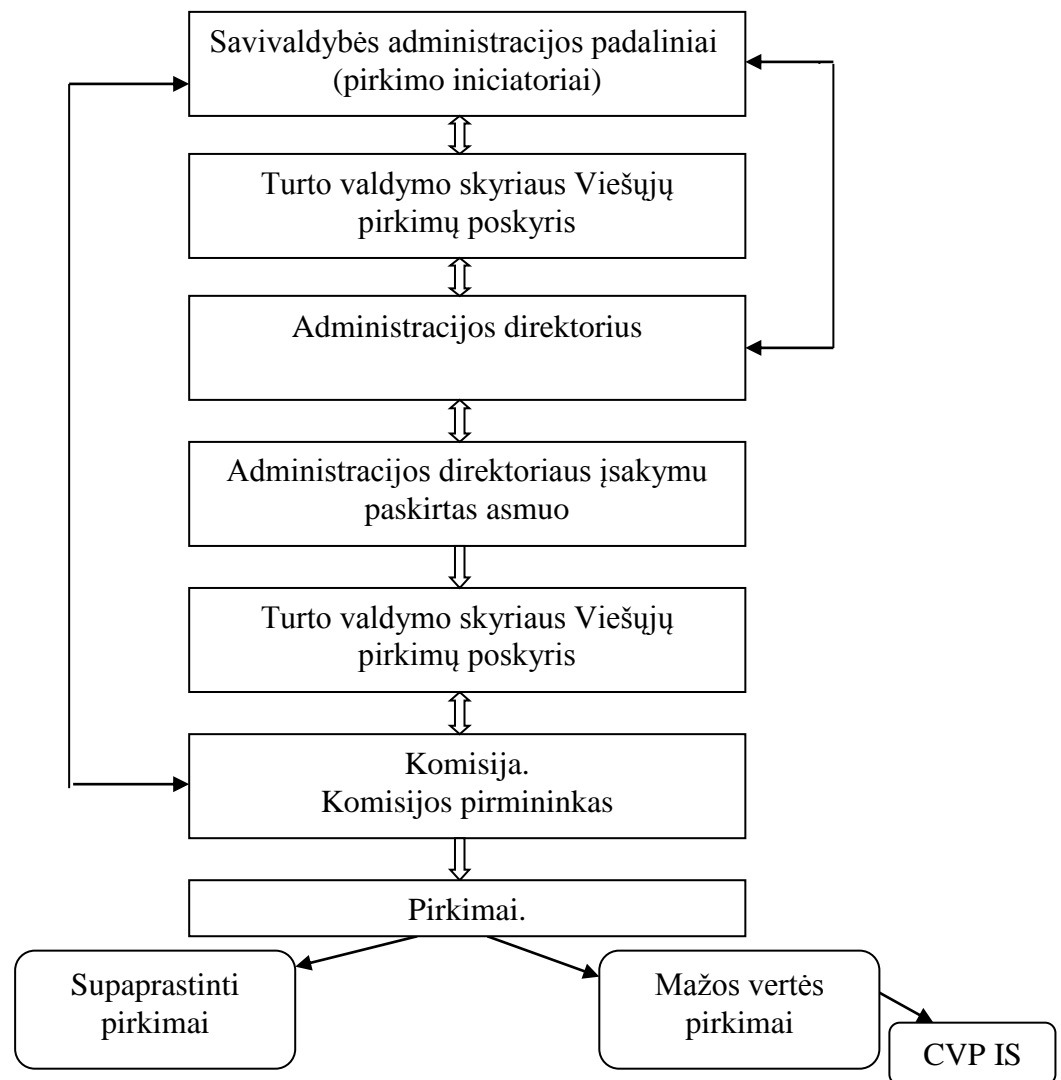
Viešųjų pirkimų valdymas savivaldybėje. *Lietuvos Respublikos Konstitucijoje* (1992, str. 119) savivaldybė apibrėžiama kaip įstatymo numatyto administracinio vieneto bendruomenė, turinti Konstitucijoje laiduotą savivaldos teisę. Nors savivaldybės veikia laisvai ir savarankiškai (120 str. 2 d.) bei sudaro ir tvirtina savo biudžetą (121 str. 1 d.), tačiau ar savivaldybės laikosi Konstitucijos ir įstatymų, ar vykdo Vyriausybės sprendimus prižiūri Vyriausybės atstovai (123 str. 2 d.). *Vietos savivaldos įstatymo* (1994) 30 str. 1 d. nuostata nustato savivaldybės administracijos sąvoką - tai savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir savivaldybės administracijos filialai – seniūnijos (savivaldybės administracijos struktūriniai teritoriniai padaliniai), tiesiogiai padedanti vykdomajai institucijai (savivaldybės administracijos direktoriui) atlikti vykdomosios institucijos funkcijas.⁹³ Vietos savivalda šiandieniniame demokratijos pasaulyje įgyja vis daugiau galių spręsti vietos bendruomenėms aktualius klausimus, o taip pat įgauna vis daugiau savarankiškumo perkant paslaugas ir įvertinant gaunamų paslaugų kokybę. Už savarankiškų kompetencijų įgaliojimų vykdymą meras ir jo pavaduotojas yra atsakingi tarybai. **Savivaldybės taryba** yra ne nuolat veikianti atstovaujamoji institucija, ji savo darbą organizuoja per sudaromų komitetų, komisijų ir kitų LR įstatymais numatytų organų veiklą. Tarybos struktūrą ir veiklos tvarką nustato tarybos veiklos reglamentas. Realizuojant vieną iš savivaldos principų – savivaldos institucijų bei jų pareigūnų atskaitingumą gyventojams, taryba ne rečiau kaip kartą per metus turi informuoti gyventojus apie institucijų veiklą, šalinti darbo trūkumus bei įgyvendinti konstruktyvius pasiūlymus. Pažymėtina, kad atsiskaitoma pateikiant savivaldybės veiklos ataskaitą, įskaitant atliktus viešuosius pirkimus, jų valdymą.

Viena iš savivaldybės tarybos kompetencijų „sprendimų dėl partnerystės su privačiais subjektais tikslingumo priėmimas; gavus savivaldybės kontrolieriaus išvadą iki viešųjų pirkimų, reikalingų partnerystei su privačiais subjektais įgyvendinti, paskelbimo, viešųjų pirkimų sąlygų, būdo ir pagrindinių sutarties dėl partnerystės su privačiais subjektais sąlygų tvirtinimas; gavus savivaldybės kontrolieriaus išvadą, pritarimas galutiniam partnerystės su privačiais subjektais sutarties projektui iki tokios sutarties pasirašymo“.⁹⁴ Taryba savo įgaliojimų laikui iš tarybos narių sudaro kolegialią vykdomąją instituciją – **valdybą**. **Savivaldybės administracija.** Savivaldybės administracija – tai įstaiga, savivaldybės teritorijoje organizuojanti ir kontroliuojanti savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą bei **administruojanti viešųjų paslaugų teikimą, pirkimą**. Administracijos vadovas – Administracijos direktorius. Administracijos struktūrą, kompetencijas ir darbo organizavimo tvarką nustato

⁹³Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 33-1014.

⁹⁴ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290. Aktuali redakcija nuo 2015.04.14.

kiekviena savivaldybė, vadovaujantis savivaldybės administracijos nuostatais. Būtina pažymėti, kad savivaldybės administracija vykdo savivaldybės tarybos suformuluotus uždavinius ir priimtus sprendimus bei įgyvendina savo parengtas savivaldybės teritorijos plėtros ir viešojo administravimo programas. **Turto valdymo skyriaus viešųjų pirkimų poskyris** planuoja einamaisiais metais viešųjų pirkimų suvestinę ir kasmet ją paskelbia Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje bei savo interneto tinklalapyje tais metais planuojamus vykdyti viešuosius pirkimus (išskyrus mažos vertės pirkimus). Pirkimų suvestinė ir pirkimų planas rengiami vadovaujantis Informacijos apie planuojamus vykdyti viešuosius pirkimus skelbimo Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašu, patvirtintu Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymu.⁹⁵ Kokybiškų pirkimų planų sudarymo etapus iliustruoja 5 pav.



1.5 pav. Kokybiškų pirkimų planų sudarymo etapai savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Respublikos vietos savivaldos įstatymais. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290. Aktuali redakcija nuo 2015.04.14.

⁹⁵Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. spalio 1 d. įsakymo Nr. A-1310 "Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. A-1096 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių patvirtinimo“, pakeitimo" pakeitimo.

Savivaldybės administracijos padaliniai (žr. 5 pav.) teikia poreikį įsigyti paslaugų Valdymo skyriui. Valdymo skyrius surenka informaciją apie paslaugų poreikį, nurodydamašiu prekių, paslaugų ar darbų pavadinimus, kiekius ar apimtis, pirkimo pradžią, ketinamos sudaryti pirkimo sutarties trukmę ir orientacinę kainą. Tada direktoriaus įsakymu paskirtas asmuo, vadovaudamasis *Viešųjų pirkimų įstatymu* numatomo viešojo pirkimo vertės nustatymo metodika (aktualia jos redakcija), apskaičiuoja numatomų pirkimų vertes, remiantis sudarytų sutarčių faktinėmis ir numatomų sudaryti sutarčių planuojamomis vertėmis bei pateikia pirkimų suvestinę pirkimo iniciatoriams.

Kai numatomo pirkimo sutarties vertė viršijanurodytas vertes pirkimo iniciatorius dėl supaprastinto pirkimo atlikimo teikia tarnybinį pranešimą administracijos direktoriui. Supaprastintus pirkimus vykdo perkančiosios organizacijos vadovo įsakymu. Mažos vertės pirkimus vykdo komisija arba pirkimo organizatorius. Tuo pačiu metu atliekamiems keliems supaprastintiems pirkimams gali būti sudarytos kelios komisijos ar paskirti keli pirkimo organizatoriai. Sudarant komisiją, rekomenduojama įtraukti teisės ir personalo administravimo skyriaus ir buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojus. Komisijos sekretoriumi skiriamas vienas iš komisijos narių. Jei supaprastinto projekto konkurso dalyviams keliami profesiniai reikalavimai, tai ne mažiau kaip trečdalis komisijos narių turi būti tokios pačios arba artimos kvalifikacijos.⁹⁶

Perkančioji organizacija apie pradedamą bet kurį pirkimą, taip pat nustatytą laimėtoją ir ketinamą sudaryti bei sudarytą pirkimo sutartį nedelsdama, tačiau ne anksčiau negu skelbimas bus paskelbtas Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, informuoja savo tinklalapyje bei leidinio „Valstybės žinios“ priede „Informaciniai pranešimai“. Siekiant įsitikinti, ar tiekėjas bus pajėgus įvykdyti pirkimo sutartį, vadovaujantis *Viešųjų pirkimų įstatymo* 32–38 straipsnių nuostatomis ir atsižvelgiant į *Viešųjų pirkimų tarnybos* direktoriaus įsakymu patvirtintas Tiekėjų kvalifikacijos vertinimo metodines rekomendacijas (aktualią jų redakciją), pirkimo dokumentuose nustatomi tiekėjų kvalifikacijos reikalavimai ir vykdomas tiekėjų kvalifikacijos patikrinimas. Pirkimai gali būti atliekami šiais būdais: supaprastinto atviro konkurso, supaprastinto riboto konkurso, supaprastintų skelbiamų derybų, supaprastinto konkurencinio dialogo, supaprastinto atviro projekto konkurso, apklausos.

Pažymėtina, kad savivaldybė pirkdama paslaugas valdo ir vertina gaunamų paslaugų kokybę vykdydama gyventojų anonimines apklausas, analizuodama jų nusiskundimus ir kt.

Privataus sektoriaus kokybės valdymas. Privačiame sektoriuje veikia vienokia ar kitokia valdymo ar vadybos sistema, apimanti svarbiausius tvarkomos srities (pavyzdžiui, kokybės,

⁹⁶Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. A-1096 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių patvirtinimo“, pakeitimas

aplinkos apsaugos ir kt.) aspektus. Dažniausiai bendrovės turi rašytas arba nerašytas veiklos taisykles ar nusistovėjusią tvarką, pagal kurią kasdien dirba. Nesvarbu, kokia yra pati sistema, svarbiausia, kad ji veiktų maksimaliai efektyviai: įmonės turimi ištekliai būtų išnaudoti geriausiai, sukurti procesai iškeltiems tikslams pasiekti, o įmonės gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų kokybė būtų aukščiausia.

Privatus sektorius siekia ISO vadybos sistemų standartų (pvz., ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000, ISO 20000, ISO 27000 ir kt.), nes jie perteikia gerąją vadybos praktiką, pateikdami visuotinai pripažintą modelį kaip sukurti ir vystyti vadybos sistemą įmonėje. Praktika rodo, kad, pavyzdžiui, vadybos sistemos ISO sertifikatas (angl. International Organization for Standardization) dažnai tampa vienu iš konkurencinių pranašumų, o neretai net ir būtina sąlyga, įmonėms, siūlančioms ar tiekiančioms produktus į Europos Sąjungos ar kitas šalis. Be to, oficialus sertifikatas sustiprina kompanijos įvaizdį tiek visuomenės, tiek partnerių, tiek klientų, tiek ir savų darbuotojų akyse, nes sistemos standartas rodo, kad įmonė teikia kokybiškas prekes ar/ir paslaugas. Siekdama vadybos sistemos sertifikavimo, įmonė pereina šiuos etapus:

- įsitikina, kad standartuose išdėstyti principai yra priimtini įmonei (atsižvelgdama į esamą savo darbo kultūrą, strategiją ir pan.), bei apsisprendžia juos taikyti;
- įdiegiavadybos sistemą;
- sertifikuoja vadybos sistemą.⁹⁷

Kai įmonės vadovybė nusprendžia, kad jau laikas diegti vadybos sistemą, atliekami pagrindiniai sistemos diegimo veiksmai:

- ✓ sudaroma projekto valdymo ir darbo grupė;
- ✓ vykdoma atitinkamų (kokybės, aplinkosaugos arba darbų saugos) vadybos principų komunikacija bendrovės viduje ir darbuotojai mokomi, kaip diegti sistemą, ją tobulinti ir audituoti;
- ✓ atliekamas esamos sistemos tyrimas;
- ✓ sudaromas sistemos įdiegimo veiksmų planas;
- ✓ sukuriama nauja sistema;
- ✓ sistema įdiegiama.⁹⁸

Įdiegus sistemą, prasideda jos veikimo įvadinis laikotarpis, per kurį turi būti atlikti tam tikri veiksmai: vadybos sistemos vidaus auditas, kurį atlieka įmonės vidaus auditorius(-iai), numatomi koregavimo - prevenciniai veiksmai ir vadovybės analizė, priimant sprendimus sistemos tobulinimui.

Kai sistema jau sukurta ir įdiegta, ją galima sertifikuoti. Siekiant išvengti bet kokio šališkumo, būtina, kad abi proceso dalis – vadybos sistemos diegimą (jei sistemą diegti padėjo išoriniai

⁹⁷ISO 900 - Quality management. Prieiga per internetą: http://www.iso.org/iso/iso_9000. (žiūrėta 2015-04-15)

⁹⁸Leonardi, E. How ISO 9004-2 can be of service in the 'moments of truth'. *ISO 9000 + ISO 14000 NEWS*, 1/1999. P. 27-31.

konsultantai) ir jos sertifikavimą – atliktų skirtingos įmonės. Sistemas įvertina ir sertifikatus išduoda sertifikacijos įstaigos, tokios kaip „Bureau Veritas“.⁹⁹ Minėtas sertifikatas aktualus ir judriojo ryšio tiekėjams, nes sertifikatas įvertina teikiamų paslaugų kokybę. Kad paslaugų kokybė tenkintų vartotojus, privatus sektorius atlieka kokybės valdymą ir vertinimą įvairiais būdais: klientų anketinė paslauga, slapto pirkėjo tyrimas ir kt. Tai atlikti būtina, nes **kokybės vadybos sistemos sertifikatas** išduodamas trejų metų laikotarpiui, per kurį sertifikacijos įstaiga atlieka priežiūros auditus. Jų metu tikrinama, ar įmonės vadybos sistema atitinka standarto reikalavimus. Tokiu būdu užtikrinama, kad vadybos sistema bendrovėje nuolat atitiktų pasirinkto ISO standarto reikalavimus.

Judriojo ryšio paslaugų kokybės valdymo problematika. Tačiau ne visada galima apie paslaugas spręsti iš ISO standartų, ypač, jei kalbama apie judriojo ryšio paslaugas. Todėl, Ryšių reguliavimo tarnyba (toliau – RRT, 2014), nuolat teikia ir atnaujina informaciją, kad Lietuvoje veikiantys ir viešąsias judriojo telefono ryšio paslaugas teikiantys paslaugų teikėjai plačiai informuoja apie paslaugas, tačiau informacijos apie teikiamų paslaugų kokybę praktiškai nėra. RRT, siekdama suteikti paslaugų vartotojams daugiau informacijos apie teikiamų viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybę, nuo 2004 m. atlieka pasirinktų paslaugų kokybės rodiklių palyginamuosius įvertinimus ir viešai skelbia metines ataskaitas. Kad ši veikla būtų standartizuota (kalbant apie paslaugų kokybę), RRT 2009 m. kovo 3 d. direktoriaus įsakymu Nr. 1V-260 patvirtino „Viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybės rodiklių įvertinimo metodiką“, kuri apibrėžia paslaugų kokybės rodiklius ir jų įvertinimo metodus. Paslaugų kokybės rodiklių apibrėžtys ir skaičiavimo metodikos atitinka Europinius standartus ir specifikacijas.¹⁰⁰

Paslaugų organizacijos kokybės vadyboje naudojamos šios kokybės valdymo priemonės:

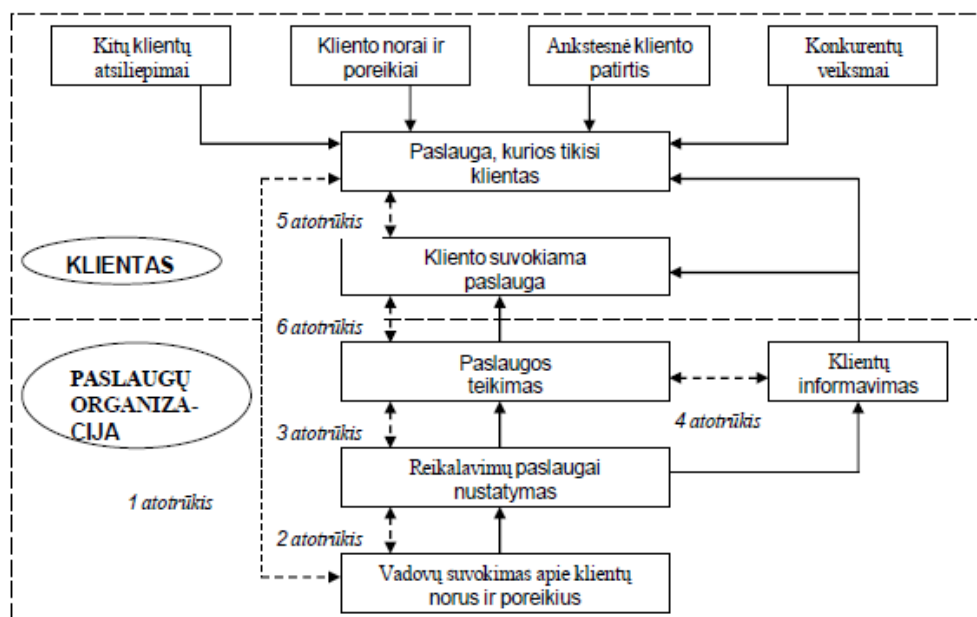
- paslaugos kontaktų valdymas;
- kritinių zonų valdymas;
- SERVQUAL kokybės užtikrinimo modelis;
- kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO standartų reikalavimus. esmė –vadybos sistemos, užtikrinančios kokybiškų prekių arba paslaugų projektavimą, gamybą bei pateikimą (arba paslaugos suteikimą) ir nuolatinį tobulinimą. Ši sistema paremta procesų, procedūrų bei normatyvų nustatymu, dokumentavimu, nuolatinio veiklos vertinimu ir tobulinimu. Paslaugos vartotojams svarbus dar vienas kokybę atspindintis kriterijus – kaina.¹⁰¹

⁹⁹Ferone, E. (1999). Small business takes ISO 9000, ISO 14000 and EMAS in its stride – and improves results! *ISO 9000 + ISO 14000 NEWS*, 1/1999.P. 9-15.

¹⁰⁰ Ryšių reguliavimo tarnyba (2015). *Viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybės rodiklių įvertinimas*. Prieiga per internetą: <http://www.rtt.lt/lt/apzvalgos-ir-ataskaitos/viesuju-judriojo-telefono-rj7y.html> (žiūrėta 2015-05-10)

¹⁰¹ Paslaugos kokybės vadyba. Servqual kokybės užtikrinimo modelis. Prieiga per internetą: http://ututi.com/subject/vu/ef/prekybos_ir_paslaugu/file/9460/get. (žiūrėta 2015-04-30)

Kaip buvo minėta, tiek viešasis, tiek privatus sektorius siekdamas įvertinti gaunamų/teikiamų paslaugų kokybę, naudoja anketinę apklausą. Todėl paslaugos kokybės vadyboje naudojamas SERVQUAL kokybės užtikrinimo modelis (žr. 6 pav.).



1.6 pav. Servqual kokybės užtikrinimo modelis

Šaltinis: Paslaugos kokybės vadyba. Servqual kokybės užtikrinimo modelis. Prieiga per internetą: http://ututi.com/subject/vu/ef/prekybos_ir_paslaugu/file/9460/get. (žiūrėta 2015-04-30)

SERVQUAL metodika yra naudojama įvertinti, kaip klientai suvokia paslaugų kokybę. Kokybė gali būti išmatuojama ne tik kaip visuma, bet ir pagal atskiras savybes, darančias įtaką klientų bendram kokybės vertinimui - jos pagrindą sudaro penki paslaugų kokybės požymiai, kuriais remiantis yra palyginama kliento laukiama kokybė, siejama su idealiu paslaugos teikėju, su konkrečiai patirta kokybe. Servqual skalė turi 5 pagrindinius paslaugų kokybės požymius, kurios galima trumpai apibūdinti taip:

1. Empatiškumas (angl. *emphathy*).
2. Užtikrinimas (angl. *assurance*).
3. Atsakomumas (angl. *responsiveness*).
4. Patikimumas (angl. *reliability*).
5. Apčiuopiamumas (angl. *tangibles*).¹⁰²

Norint atlikti Servqual kokybės paslaugų analizę, būtina apklausti klientus anketine apklausa, kurią sudaro dvi dalys:

- 1) bandoma išsiaiškinti, kokių paslaugos savybių tikisi klientas ir kaip jis vertina šių savybių svarbą;

¹⁰²Khan, N., Ghouri, A., Siddqui, U., Shaikh, A., Alam, I. (2010). Determinants analysis of customer switching behavior in private banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Nov2010, Vol. 2 Issue 7.

2) klientas vertina jau realiai patirtos paslaugos analogiškas kokybės savybes patirtą ir laukiamą kokybę galima išreikšti kiekybiniais parametrais ir palyginti šiuos įvertinimus.¹⁰³

Šio proceso eigoje išryškėja bendrosios kliento suvoktos kokybės vaizdas bei jos gerinimo kryptys. Modelis atskleidžia penkias spragas:

Pirmoji kokybės spraga parodo jog įmonės vadovai klaidingai suvokia klientų lūkesčius. Ši spraga atsiranda dėl netikslios gaunamos informacijos ir nepakankamos vadovų ir jų klientų sąveikos. *Antroji kokybės spraga* atsiranda dėl netinkamai valdomo kokybės planavimo proceso, neaiškiai suformuluotų organizacijos tikslų bei nepakankamo aukščiausių vadovų dėmesio paslaugų kokybės klausimams.¹⁰⁴ *Trečios kokybės spragos* atsiradimą lemia paslaugos teikimo metu nesilaikoma kokybės normatyvų. Šią spragą gali lemti profesinė nekompetencija, normatyvų nebuvimas ir pan.¹⁰⁵ Klaidų atsiradimo priežastį gali lemti ribotos technologinės galimybės, kurios neleidžia teikti kokybiškas paslaugas pagal nustatytus kriterijus.¹⁰⁶ *Ketvirtoji spraga* – tai neatitikimas tarp įmonės teikiamos paslaugos ir to, kas skelbiama vartotojams jos komunikacijos priemonėmis. Dėl to, jog įmonės dažnai žada per daug, tačiau nesuteikia visų žadamų paslaugų ir atsiranda ši spraga.¹⁰⁷ Kad minėta spraga būtų pašalinta, reikia gerinti vidinę ir išorinę komunikaciją, duodami saikingi pažadai ir jų laikomasi.¹⁰⁸ *Penktoji paslaugų spraga* laikoma pačia pagrindine, nes ji daro didžiausią poveikį paslaugų kokybės vertinimui. Ši spraga parodo neatitikimą tarp kliento laukiamos ir patirtos kokybės.¹⁰⁹ Ši spraga apibrėžiama kaip visų anksčiau minėtų spragų funkcija, todėl, norint ją panaikinti, būtina ištaisyti klaidas, sąlygojančias anksčiau minėtų spragų atsiradimą.

Naudodamasis Servqual metodika ir remdamasis kokybės spragomis, įmonės gali nustatyti ir patobulinti savo teikiamų paslaugų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės valdyme dalyvauja tiek privatus, tiek viešasis sektorius. Nors kokybės valdyme sektoriai vertina kokybę skirtingais metodais, tačiau yra metodų, kurie tinkami tiek privačiam, tiek viešam sektoriui. Vienas iš tokių metodų anketinė apklausa, taikant Servqual metodiką, vertinant teikiamų ir gaunamų paslaugų kokybę.

¹⁰³Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

¹⁰⁴Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Kaunas: Garnelis.

¹⁰⁵Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.

¹⁰⁶Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

¹⁰⁷Urban, W. (2010). Customers, experiences as a factor affecting perceived service quality. *Economics & Management*, 2010. P. 820-826.

¹⁰⁸Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Kaunas: Garnelis.

¹⁰⁹Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

2. ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS IR TELEKOMUNIKACINĖS BENDROVĖS „OMNITEL“ SAŲVEIKOS VERTINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ TYRIMAS

2.1. Veiklos kokybės vertinimo metodų taikymas Šiaulių miesto savivaldybėje ir „Omnitel“

Lietuvoje įvairios iniciatyvos, skirtos skatinti kokybės vadybą viešajame sektoriuje, pradėtos taikyti palyginti vėlai, palyginti su kitomis ES šalimis. Šių iniciatyvų aprėptis nėra didelė.¹¹⁰ Savivaldybė, siekianti atvirumo, turi tobulinti savo įstaigos veiklą, teikdama paslaugas bei atsiskaityti už panaudotas lėšas gyventojams.

Šiaulių miesto savivaldybės pagrindinis uždavinys - tenkinti vietos gyventojų poreikius. Gyventojai pageidauja gauti kokybiškas ir jų poreikius atitinkančias paslaugas. Siekiant Šiaulių miesto savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų gyventojams kokybės, kai kurios paslaugos yra perkamos iš privataus sektoriaus (pvz., judriojo ryšio paslaugos). Iš privataus sektoriaus perkamos paslaugos tik atsiradus pakankamam konkurencingų paslaugų teikėjų skaičius. Nusipirkusi paslaugas, savivaldybė, visu sutarties laikotarpiu, vertina gaunamų paslaugų kokybę.

P. Vanagas (2007, p. 62), remdamasis nacionalinės kokybės programos vizija, teigia „kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausia mąstymo filosofija ir veiklos būdu. Gaminių, paslaugų ir gyvenimo kokybės lygis pakils iki pirmaujančių Europos valstybių kokybės lygio“.¹¹¹ Praėjus aštuoneriems metams po išsakytos P. Vanago minties (2007), galima teigti, kad šiuolaikinė visuomenė yra pakankamai pilietiška ir siekia, kad savivaldybės teiktų kokybiškas paslaugas pirktu jas kuo mažesne kaina, tačiau kokybiškas.

Šiaulių miesto savivaldybė, vertindama gaunamų bei teikiamų paslaugų kokybę naudoja gyventojų, darbuotojų apklausas, nagrinėja gyventojų nusiskundimus bei atsiliepimus, o veiklos kokybės vertinimas panašu paremtas Servqal metodu. Šiaulių miesto savivaldybės administracija siekia gerinti piliečių aptarnavimą ir teikiamų paslaugų kokybę, diegiant kokybės vadybos sistemą, atitinkančią LST EN ISO 9001:2008 standarto reikalavimus, bei vieno langelio principu veikiančią sistemą.

¹¹⁰ Nakrošis, V., Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 31. P. 63-76.

¹¹¹ Vanagas, P. (2007). Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 20. P. 58-69.

Šiaulių miesto savivaldybės visuomenės poreikius tenkinantis valdymas

Rezultato vertinimo kriterijaus pavadinimas ir mato vienetas	2013 m.	2014 m.
E-02-01 Atliktų tyrimų skaičius apie teikiamas savivaldybės paslaugas	1	1
E-02-02 Teikiamų elektroninių paslaugų skaičius	>3	>3
E-02-03 Patvirtintų teritorijų planavimo dokumentų skaičius	>66	>66
E-02-04 Įdiegta el. demokratijos priemonių	2	2
E-02-05 Įgyvendintų viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų skaičius	>1	>1
E-02-06 Veikiančių socialinių struktūrų skaičius	>4	>4

Informacinių technologijų ir telekomunikacijų infrastruktūra. Šiaulių miesto savivaldybėje įdiegta moderni kompleksinė telekomunikacijos paslaugų sistema, kuri išsiskiria funkcionalumu, paprastu administravimu, galimybe lengvai ją išplėsti. Šiuo metu visi Šiaulių miesto savivaldybės skyriai naudojami bendra vidinio duomenų perdavimo ir telekomunikacijų infrastruktūra, kuri užtikrina patikimą ir saugų ryšį.¹¹²

Šiaulių miesto savivaldybėje įgyvendintas elektroninių paslaugų diegimo projektas. Minėto projekto vykdymo metu Savivaldybės administracijai buvo įdiegta finansų valdymo sistema. Šiaulių miesto savivaldybėje 2011 m. pradėta naudoti kompiuterine dokumentų apskaitos ir pavedimų kontrolės programa „Avily“, kuri apima visus Savivaldybės administracijos struktūrinius padalinius.

Vidaus darbo kontrolė. Savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba atlieka Savivaldybės administracijos, Savivaldybės administravimo subjektų ir Savivaldybės kontroliuojamų įmonių finansinį ir veiklos auditą. Savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos atliekamo audito išorinę peržiūrą atlieka Valstybės kontrolė.

Centralizuotas vidaus audito skyrius, kuris yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Savivaldybės administracijos direktoriui, savo veikloje vadovaujasi Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo nuostatomis bei kitais teisės aktais, reglamentuojančiais vidaus auditą.

Telekomunikacinė bendrovė „Omnitel“ savo veikloje naudoja ne vieną kokybės valdymo metodą (pvz., slaptas pikėjas, klientų apklausa ir kt.). Kaip teigia Labanauskaitė, D. Šturlo, O. (2014), paslaugų ar prekės kokybė, tai vienas svarbiausių momentų, nes paslaugų ar prekės kokybė įmonėms leidžia sėkmingai konkuruoti, išlaikyti ar užimti naujas rinkas.¹¹³ Vienas iš „Omnitel“

¹¹² Šiaulių miesto savivaldybės 2014-2016 metų veiklos planas. Situacijos analizė. Prieiga per internetą: <http://edem.siauliai.lt/wp/subsystems/dhs/preview/2014/10/20/2743/WPPreview.htm> (žiūrėta 2015-04-29)

¹¹³ Labanauskaitė, D. Šturlo, O. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas. *Tiltai*, 3, P. 91-107

siekia išsaugoti teikiamų paslaugų kokybės gautą įvertinimą - ISO vadybos sistemų standartą, atitinkantį Europos Sąjungos reikalavimus.

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Atliekant tyrimą, išanalizuota mokslinė literatūra, atlikta dokumentų analizė, naudoti kokybinio tyrimo metodai (interviu, teksto turinio analizė).

Teoriniai paslaugų kokybės vertinimo, modelių taikymo, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo aspektai pateikti pirmojoje darbo dalyje, analizuoti remiantis Lietuvos vadybos autorių (D.Serafino, 2009; J. Buškevičiūtės, A. Raipos, 2011; A. Diržytės ir A. Patapo, 2013; M. Urvikio, 2014 ir kt.) bei užsienio šalių (H. Daniel, M. I. Gomez, E. W. McLaughlin, D. R. Wittink, 2009; W. Scott, 2010; A. Maidyrovos, 2013 kt.) paslaugų kokybės vertinimo bei valdymo analize. Apie paslaugų kokybės vertinimą Lietuvoje yra išleista ne viena studija, monografijų (A. Raipa, D. Urbonavičius, 2001; A. Mikalauskiene, R. Tijūnienė, M. Vekterytė, 2002; Diržytė, A. Patapas, 2013; L. Sajienė, R. Tamulienė, 2011; D. Labanauskaitė, O. Šturalo, 2014; G. Jakštaitė, M. Varanauskas, 2014), teoriškai nagrinėjamas procesas jau keletą dešimtmečių, tad galima pastebėti, kad informacijos yra labai daug ir lengvai prieinamos. Tačiau paslaugų kokybės vertinimo taikymas praktikoje, pirmiausia viešojo sektoriaus institucijoms vis dar atrodo sudėtingas.

Dokumentų analizė buvo atliekama siekiant išsiaiškinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą bei paslaugų teikimo reglamentavimą. Nagrinėjant Lietuvos Respublikos teisinę bazę paaiškėjo, kad viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas yra plačiai reglamentuotas. Kitas dalykas – kaip remiantis įstatymine baze vyksta tas bendradarbiavimas perkant, parduodant, valdant ir vertinant teikiamų ir gaunamų paslaugų kokybę. Šis pastebėjimas bus nagrinėjamas empirinėje dalyje, analizuojant konkretų bendradarbiavimo pavyzdį tarp viešojo ir privataus sektorių. Dokumentų analizė parodė, kad paslaugų pirkime, jos kokybės vertinime, kai kuriais atvejais, pačioms savivaldybėms ir privataus sektoriaus institucijoms, yra suteikiama galimybė, pačioms spręsti kokias paslaugas norima pirkti, kokias paslaugas pageidaujama teikti.

Tyrimui pasirinktas kokybinių duomenų rinkimo metodai – dokumentų analizė bei interviu. Kokybinis tyrimas – tai giluminis vienos nedidelės socialinės realybės pjūvis, kai detaliam ir nestruktūruotam, bet sistemingai renkamos žinios apie reiškinį ar individą. Pagrindinis kokybinių duomenų rinkimo būdas interviu (angl. interview – pokalbis), naudojamas kalbant su nepažįstamais žmonėmis, kai norima gauti iš jų reikiamą informaciją, leidžia atrasti tai, ką kiti jaučia ir mano apie tam tikrą reiškinį. Pokalbio vedantysis vadinamas interviuotoju, o atsakinėjantis į klausimus – respondentu. Kokybinių tyrimų pagrindinis veikėjas yra respondentas, nes jis yra tiriamo dalyko žinovas. Interviueris su respondentu užmezga kontaktą, tikėdamasis sulaukti patikimų atsakymų,

kalba iš anksto numatyta tema ir pagal paruoštą planą (S. Girdzijauskienė, 2006). Kokybiniuose tyrimuose yra ilgesnis, lankstesnis ryšys su respondentu, todėl gauti duomenys turi gilesnį ir turtingesnį turinį - kas taip pat reiškia didesnę galimybę pažvelgti į esmę ir perspektyvas. Respondentų skaičius yra mažas ir tik dalinai reprezentuojantis tikslinę populiaciją, leidžiant jiems pateikti informaciją, reikalingą tolimesnei apklausai.

Pasirinktas **interview metodas**, kuris leido atskleisti viešojo, privataus sektoriaus bendradarbiavimo privalumus, trūkumus, galimybes, ateities planus ir kita. Kardelis (2007, p. 99-101) teigia, kad interview stilius gali būti įvairus, tačiau interview pagrindas yra susitarimas tarp klausiančiojo ir atsakančiojo. Interview procesas - gana sudėtingas reiškinys, ir tyrėjas į tai turi atsižvelgti. Interview apima informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interview kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo taikymas yra grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (B.Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2008).

Interview tyrimo instrumentarijus. Struktūrizuotas interview įpareigoja tyrėją visiems tiriamiesiems užduoti vienodus klausimus, t.y. visiems tiriamiesiems naudojamas tas pats interview planas. Šis interview turi griežtą planą – klausimai užduodami tam tikra seka, vienodi visiems. Pasirinktas interview metodas, nes šis metodas leidžia betarpiškai bendrauti su respondentu, galima daryti lengvesnes interpretacijas, atsižvelgiant į respondentų atsakinėjimą. Interview metu pateikti konkretūs, tikslūs klausimai, kurie yra aktualūs tyrėjui ir išlieka galimybė papildomai užduoti klausimą, reikiamai informacijai patikslinti. Atliekant tyrimą pasinaudota komunikacinėmis technologijomis – interview internetu. Šis metodas pasirinktas, nes lengviau suderinamas interview laikas (galima jį atlikti ir namuose), savaitgaliais ir pan.

Interview klausimai suskirstyti į penkis blokus:

I klausimų blokas. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas, gerinimas.

II klausimų blokas. Perkamų paslaugų kokybės vertinimas.

III klausimų blokas. Pirkėjo ir paslaugos teikėjo bendradarbiavimas vertinant paslaugų kokybę po to, kai jau įteisintas pirkimas.

IV klausimų blokas. Ilgalaikio bendradarbiavimo tarp paslaugų teikėjo ir pirkėjo nauda.

V klausimų blokas. Ilgalaikio bendradarbiavimo tarp Šiaulių savivaldybės administracijos ir „Omnitel“ įtaka paslaugų kokybei.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis buvo sudaryta remiantis šiais atrankos kriterijais:

- 1) darbas susijęs su paslaugų pirkimu/pardavimu arba veiklos kokybės vertinimu;
- 2) darbo tiriamoje institucijoje ne mažiau kaip 3 metai patirtis.

Tyrimui pagal numatytus kriterijus buvo atsirinkti asmenys iš abiejų institucijų (Šiaulių miesto savivaldybės ir „Omnitel“), kurie vienaip ar kitaip susiję su MD analizuojama paslauga ir gali kompetentingai atsakyti į pateiktus klausimus. Į klausimus atsakė 6 respondentai (5 lentelė): 3

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojai ir 3 telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ darbuotojai. Interviu protokolai pateikiami priede.

2.2 lentelė

Informacija apie tyrime dalyvavusius respondentus

Respondentas	Pareigos	Kodas	Darbo patirtis metais
Jolanta Nabažienė	Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Turto valdymo skyriaus privatizavimo ir viešųjų pirkimų poskyrio vyr. specialistė.	S1	7
Irena Bilkštienė	Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Kontrolės ir audito tarnybos vyresnioji patarėja	S2	7
Snieguolė Pundzienė	Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Centralizuoto vidaus audito skyriaus vyriausioji vidaus auditorė.	S3	5
Renata Tutlytė	Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ regiono kokybės koordinatore.	P1	6
Danguolė Bulachienė	Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ verslo klientų skyriaus sprendimų vadovė.	P2	10
Valdas Kuodis	Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ salonų grupės vadovas.	P3	5

Tyrimo duomenys apibendrinti remiantis tyrimo metu užduotų klausimų nuoseklumu, pristatoma kiekviena bendradarbiavimo sąveiką pristatančio respondento nuomonė, remiantis ja, ši sąveika aprašoma. Pateikiama rezultatų analizė, modeliavimas, pasakojimas, ir jo interpretacija, išskiriant pagrindinius aspektus, cituojant ar apibendrinant atstovų pasisakymus.

2.3. Interviu rezultatai ir analizė

2.3.1. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas

Respondentų buvo teirujamasi apie institucijoje vykdomos veiklos kokybės vertinimo teisinį reglamentavimą: Kokie LR dokumentai įgalina Jūsų instituciją periodiškai vertinti teikiamų paslaugų kokybę? Kokia numatyta atsakomybė už šios veiklos įgyvendinimą?

Savivaldybės administracijos respondentų nuomone *teikiamų paslaugų kokybės vertinimui apribojimų nėra nustatyta. Tai priklauso nuo pačios institucijos, kurioje yra teikiama paslauga, poreikio tai atlikti bei sutartinių įsipareigojimų reglamentavimo. Atsakomybė už teikiamų paslaugų kokybės vertinimą, kaip ir jos kontrolės vykdymą, gali būti numatyta tik sutartiniuose įsipareigojimuose, kurie paprastai reglamentuoti abiejų šalių teikiamų paslaugų sutartyje; pasirašytos sutartys su paslaugų teikėjais (S3 pasisakymai). „Omnitel“ atstovai nurodė LR įstatymus, dokumentus, reglamentuojančius vertinti teikiamų paslaugų kokybę (žr. 2.2 lentelę).*

Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ darbe vadovaujamosi LR dokumentais

LR dokumentai	Respondentas
Ryšių reguliavimo tarnybos aktai.	P1
Ekonominių sankcijų skyrimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos direktoriaus 2004 m. rugsėjo 16 d. įsakymu Nr. 1V-293 (Žin., 2004, Nr.141-5172; 2007, Nr. 111-4556)	P2, P3
Informacijos, reikalaujamos skelbti nustačius skaidrumo įpareigojimą, apimties, jos detalumo reikalavimų, paskelbimo būdo ir kitų paskelbimo sąlygų aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos direktoriaus 2006 m. sausio 4 d. įsakymu Nr. 1V-4 (Žin., 2006, Nr. Nr. 6-236)	P2, P3
<i>Dėl Reikalavimų kvalifikuotus sertifikatus sudarantiems sertifikavimo paslaugų teikėjams, Reikalavimų elektroninio parašo įrangai, Kvalifikuotus sertifikatus sudarančių sertifikavimo paslaugų teikėjų registravimo tvarkos ir Elektroninio parašo priežiūros reglamento patvirtinimo (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2108)</i>	P2, P3
Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, patvirtinta vidaus reikalų ministro 2009 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V-339.	P2, P3
Abonento teisės išlaikyti abonentinį numerį, keičiant telefono ryšio paslaugų teikėją ar paslaugų teikimo vietą bei būdą, užtikrinimo sąlygos, patvirtintos Ryšių reguliavimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2003 m. spalio 16 d. įsakymu Nr.1V-129 (Žin., 2003. Nr. 100-4528)	P2, P3
<i>RRT 2009 m. kovo 3 d. direktoriaus įsakymu Nr. 1V-260 patvirtino „Viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybės rodiklių įvertinimo metodiką“.</i>	P2, P3
Tarptinklinių numerių apsisiekimo tarp viešojo telefono ryšio operatorių ir (arba) paslaugų teikėjų taisyklės, patvirtintos Ryšių reguliavimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2004 m. vasario 3 d. įsakymu Nr.1V-12 (Žin., 2004, Nr. 22-680)	P2, P3
Abonentų ir (ar) paslaugų gavėjų skambučių siuntimo į Bendrojo pagalbos centro ir (ar) pagalbos tarnybų numerius tvarkos ir sąlygų aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos direktoriaus 2005 m. balandžio 21 d. įsakymu Nr. 1V-389 (Žin., 2005, Nr. 55-1918)	P2, P3
Abonento teisės naudotis bet kurio viešųjų telefono ryšio paslaugų teikėjo teikiamomis telefono ryšio paslaugomis užtikrinimo tvarkos ir sąlygų aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos direktoriaus 2005 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. 1V-1037 (Žin., 2005, Nr. 144-5272)	P2, P3
Įkurta aptarnavimo kokybės asociacija (AKA). Siekiama kurti žinių bazę, skleisti informaciją apie aptarnavimo kokybę organizacijoms ir visuomenei, rengti mokymus, ruošti bendrus aptarnavimo kokybės standartus bei vykdyti aptarnavimo kokybės tyrimus Lietuvoje	P1, P2, P3

2.2 lentelė iliustruoja, kad LR teisės aktus, dokumentus telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ atstovai, puikiai žino. Iš išvardintų dokumentų teikiamų paslaugų kokybės vertinimą reglamentuoja: Dėl Reikalavimų kvalifikuotus sertifikatus sudarantiems sertifikavimo paslaugų teikėjams, Reikalavimų elektroninio parašo įrangai, Kvalifikuotus sertifikatus sudarančių sertifikavimo paslaugų teikėjų registravimo tvarkos ir Elektroninio parašo priežiūros reglamento patvirtinimo (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2108); RRT

2009 m. kovo 3 d. direktoriaus įsakymu Nr. 1V-260 patvirtino „Viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybės rodiklių įvertinimo metodiką“.

2.4 lentelė

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbe vadovaujamosi LR dokumentais

LR dokumentai	Respondentas
Lietuvos Respublikos Konstitucija.	S1, S2, S3
Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. spalio 1 d. įsakymo Nr. A-1310 "Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. A-1096 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių patvirtinimo“, pakeitimo" pakeitimo.	S1, S2, S3
Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. A-1096 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių patvirtinimo“, pakeitimas.	S1, S2, S3
Šiaulių miesto savivaldybės Tarybos veiklos reglamentas. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2011 m. rugsėjo 29 d. sprendimu Nr. T-253.	S1
LR Vietos savivaldų įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533 Žin., 1994, Nr. 55-1049	S1, S2
Nr. X-1722, 2008-09-15, Žin., 2008, Nr. 113-4290 (2008-10-01), atitaisymas skelbtas: Žin., 2011, Nr. 45.	
LR koncesijų įstatymas. 1996 m. rugsėjo 10 d. Nr. I-1510, 1996 m. rugsėjo 10 d. Nr. I-1510 Vilnius. Nr. IX-1647, 2003-06-24, Žin., 2003, Nr. 70-3163 (2003-07-16).	S1, S3
LR Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. Birželio 17 d. Nr. VIII-1234 Vilnius. Nr. X-736, 2006-06-27, Žin., 2006, Nr. 77-2975 (2006-07-14)	S2, S3
Šiaulių miesto savivaldybės įmonių ir įstaigų kuravimo taisyklės. Patvirtinta Šiaulių administracijos direktoriaus įsakymu 2010 birželio 10 d. Nr. A-683.	S1, S2, S3
Kiti LR teisės aktai, savivaldybės dokumentai..	S1, S2, S3

2.2 lentelė iliustruoja, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje vadovaujamosi LR ir Šiaulių miesto savivaldybės dokumentais.

„Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas atliekant konkretų tyrimą ar taikant kažkurį kitą paslaugos kokybės vertinimo metodą, mūsų institucijoje yra vykdomi pagal poreikį. Tačiau, jei paslauga yra teikiama neužtikrinant tinkamų sutartyje reglamentuotų reikalavimų paslaugos kokybei laikymosi, pagal tos pačios sutarties nuostatas yra vykdomos joje reglamentuotos procedūros, įpareigojančios paslaugos teikėją arba užtikrinti tinkamą paslaugos kokybę, arba inicijuojamas jos nutraukimas“ (S2, S3 pasisakymai).

„Omnitel“ atstovai pateikia ne vieną teikiamų paslaugų kokybės vertinimą:

- Klientų pasitenkinimo apklausa (P1 pasisakymas); NPS tyrimas – kas mėnesį, NPS relationship tyrimai – 2 kartus į metus (P3 pasisakymas). *„Esamų vartotojų baze NPS tyrimas*

daromas kas mėnesį pagal paruoštą TeliaSoneros¹¹⁴ apklausos metodiką. Pagal tai daromos išvados, siūlymai“ (P1 pasisakymas).

- *„Klientų atsiliepimai. Slapto pirkėjo tyrimas. Slapto pirkėjo tyrimas vykdomas kartą per mėnesį apklausiant n klientų skaičių, kuris buvo aptarnautas kiekviename salone, klientų aptarnavimo centre ir apklausiami verslo klientai (P2 pasisakymas).*
- *Daromos išorinės bendros RRT reikalavimu apklausos (P1 pasisakymas).*
- *„Klientų atsiliepimai vertinami einamuoju laikotarpiu tik juos gavus ir stengiamasi kuo operatyviau išspręsti jiems kilusiu klausimus arba pašalinti priežastį, dėl kurios klientas liko nepatenkintas Omnitel teikiamomis paslaugomis“ (P2 pasisakymas).*
- *„Paslaugos kokybės tyrimai, apklausos, stebėjimai vyksta nuolat, kas mėnesį. Atlieka, aptarnavimo kokybės asociacija (AKA), atsakingi asmenys. Nuolat atliekama analizė judriojo ryšio paslaugų teikime, pardavimų kitimas, Omnitel Kokybės ir klientų patirties valdymo skyrius“ (P3 pasisakymas).*

Šiaulių miesto savivaldybė, remiantis atstovų atsakymais, paslaugos gavėjus informuoja apie paslaugas įvairiomis komunikavimo priemonėmis (S2 pasisakymas). Privatus sektorius taip pat naudoja įvairias komunikavimo priemones bei žiniasklaidą. (P1; P2; P3 pasisakymai). Siekiant gerinti paslaugų kokybę, *„daromos apklausos pagal Teliasonera patvirtinančius dokumentus“ (P1 pasisakymas), „viešajam sektoriui teikiamos palankesnės sąlygos, stengiamasi atsižvelgti į jų pateiktus judriojo ryšio perkamų paslaugų reikalavimus“ (P2; P3 pasisakymai) .*

Teikiamų (parduodamų) paslaugų kokybės valdymas svarbus, nes informuoja personalą apie klientų poreikius bei padeda nustatyti klientams svarbius paslaugų kokybės standartus¹¹⁵.

Pagal Vietos savivaldos įstatymo 10 straipsnio 1 dalį savivaldybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba, pagal su savivaldybėmis sudarytas sutartis, kiti fiziniai bei juridiniai asmenys, pasirenkami viešai (Vietos savivaldos įstatymo 5 straipsnio 2 dalies nuostata).¹¹⁶

¹¹⁴ TeliaSonera - ryšio ir telekomunikacijų paslaugas teikianti bendrovė, padedanti žmonėms ir organizacijoms bendrauti lengvai, veiksmingai ir nekenkiant aplinkai.

¹¹⁵ Scott, G. (2010). *Learning leaders in times of change*. Sydney: NSW DET.

¹¹⁶ LR Vietos savivaldų įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533 Žin., 1994, Nr. 55-1049 Nr. X-1722, 2008-09-15, Žin., 2008, Nr. 113-4290 (2008-10-01), atitaisyamas skelbtas: Žin., 2011, Nr. 45.

Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas

Institucija	Reglamentuoja dokumentai	Taikomos priemonės
Omnitel	2009 m. kovo 3 d. RRT direktoriaus įsakymu Nr. 1V-260 patvirtinta „Viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybės rodiklių įvertinimo metodika“, kuri apibrėžia paslaugų kokybės rodiklius ir jų įvertinimo metodus. Pasirašyta pardavimo-pirkimo sutartis.	Klientų pasitenkinimo apklausa; slapto pirkėjo metodas; atliekama judriojo ryšio teikiamų paslaugų analizė; sutarties peržiūrėjimas.
Šiaulių miesto savivaldybė	Pasirašyta pardavimo-pirkimo sutartis.	Stebimas sutarties sąlygų vykdymas, kokybės reikalavimų laikymasis.

2.3.2. Perkamų paslaugų kokybės vertinimas

Įvertinus tai, kad pagal LR Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatas Savivaldybės administracija yra perkančioji organizacija, „*tai visas, bet kokio pobūdžio paslaugas, tame tarpe ir telekomunikacijos paslaugas perka vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymo ir su juos susijusių poįstatyminių teisės aktų nuostatomis*“ (S2; S3 pasisakymai). Pirkdama paslaugas savivaldybė naudoja Centrinės perkančiosios organizacijos (toliau - CPO) elektroniniu katalogu. O paslaugų kokybę vertina savivaldybės Turto valdymo skyriaus viešųjų pirkimų poskyris, remdamasis Turto valdymo skyriaus Viešųjų pirkimų poskyrio numatyta veikla. Atkreiptinas dėmesys, kad savivaldybė perka paslaugas iš CPO, naudodama Centrinę viešųjų pirkimų informacinę sistemą (toliau – CVP IS), kur teikiamos paslaugos yra patikrintos ir jau teikiamos kokybiškos. „*Jei vykdomi supaprastinti pirkimai, tai telekomunikacinės bendrovės teikia siūlymus, o savivaldybės komisija atrenka pigiausią, kokybiškiausią ir priimtinausią paslaugų teikimą ir tada pasirašoma trumpalaikė ar ilgalaikė sutartis*“ (S1; P1; P3 pasisakymai). „*Visus pirkimus, vykdomus savivaldybėje, reglamentuoja LR Viešųjų pirkimų įstatymas ir su juo susiję teisės aktai bei kiti Savivaldybės administracijoje viešųjų pirkimų inicijavimo, planavimo, organizavimo bei vykdymą reglamentuojantys teisės aktai*“ (S2 pasisakymas).

Perkant paslaugas, savivaldybės atstovai patikrina paslaugų teikėjų kokybę „Centrinės perkančiosios organizacijos CPO LT elektroniniame kataloge. Savivaldybės perka paslaugas, o privatus sektorius parduoda savo siūlomas paslaugas per CPO ir CVP IS, todėl paslaugos jau yra kokybiškos. Pačioje savivaldybėje tai reglamentuoja Turto valdymo skyriaus Viešųjų pirkimų poskyrio numatyta veikla.“ (S1 pasisakymas).

Savivaldybės privalo pirkti paslaugas, o privatus sektorius parduoti savo siūlomas paslaugas per CPO ir Centrinę viešųjų pirkimų informacinę sistemą, nes nuo 2015 metų sausio 1 d. įsigaliojo naujos Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatos, pagal kurias perkančiosios organizacijos privalo įsigyti

prekes, paslaugas ir darbus iš centrinės perkančiosios organizacijos arba per ją, jei negali jų atlikti efektyvesniu būdu racionaliai naudodama tam skirtas lėšas, o sprendimą neatlikti CPO kataloge siūlomų prekių, paslaugų ar darbų pirkimo privalės motyvuoti.¹¹⁷

Šiaulių miesto savivaldybės supaprastintų viešųjų pirkimų dokumente „Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. spalio 1 d. įsakymo Nr. A-1310 "Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. A-1096 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių patvirtinimo“, pakeitimo" pakeitimo (toliau-supaprastintų viešųjų pirkimų dokumentas) numatyta, kad už Savivaldybės administracijoje vykdomų viešųjų pirkimų planavimą, apskaitą, koordinavimą, tarptautinių ir supaprastintų pirkimų procedūrų organizavimą, techninį viešųjų pirkimų komisijų (toliau – Komisija) aptarnavimą ir procedūrų, Komisijai baigus darbą, už vykdymą yra atsakingas Turto valdymo skyrius. Už mažos vertės pirkimų organizavimą, vykdymą, viešojo pirkimo-pardavimo sutarčių rengimą ir jų vykdymo kontrolę yra atsakingas Savivaldybės administracijos padalinys, kuris inicijuoja pirkimą.

Tačiau, ar taip perkamos paslaugos yra kokybiškos? *„Jei potencialus minėtų paslaugų pirkimo konkurso dalyvis atitinka nustatytus reikalavimus, tuomet teigti, kad perkama paslauga galimai gali būti nekokybiška, nėra pagrindo. Visi reikalavimai planuojamai įsigyti paslaugai yra pateikti pirkimo sąlygose, kuriose nurodyti ir kokybiniai reikalavimai būtini paslaugos kokybei užtikrinti“* (S2 pasisakymas). Pažymėtina, kad *„šiai dienai akcentuojama, kad turi vyrauti ekonominis naudingumas, o ne mažiausia kaina. CPO – mažiausia kaina su minimaliu aptarnavimu, minimaliomis paslaugų galimybėmis (pvz., mobiliajam internetui ribojama greita veika, parduodamos ne visos paslaugos, pvz., mobilus internetas kompiuteryje, papildomos paslaugos“* (P2 pasisakymas).

Vadinasi, perkant paslaugas per CPO Šiaulių miesto savivaldybė įsigyja reikiamas paslaugas mažiausia kaina. Mažiausia kaina, remiant „Omnitel“ atstovu, garantuoja minimalias perkamų paslaugų galimybes bei minimalų aptarnavimą. Savivaldybė turi galimybę (mažaverčiuose pirkimuose) savarankiškai skelbti konkursą pageidaujama paslaugų pirkimui. Tokiu atveju, savivaldybė skelbiant konkursą judriojo ryšio paslaugoms įsigyti, gali nusimatyti visus techninius bei kitus reikalavimus ir nebūtinai su minimaliomis paslaugų galimybėmis bei aptarnavimu. Kita vertus, savivaldybė, taupydama lėšas, stengiasi pirkti judriojo ryšio paslaugas, kurios suteiktų galimybę teikti kokybiškas paslaugas gyventojams mobiliuoju ryšiu, internetu, galimybe naudoti elektroninį parašą (taupant laiką) ir kita. Bet kuriuo atveju savivaldybės darbą, paslaugų pirkimus ir kita veiklą reglamentuoja LR teisine teisine bazė.

¹¹⁷ Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2013-10-26, Nr. 1491. Redakcija: 42 - 2014.09.25 (nuo 2015.01.01).

Mokslinėje literatūros analizėje jau buvo minėta, kad savivaldybė vykdydama viešąjį pirkimą vadovaujasi LR Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis, pagal kurias tiek viešojo (jei Lietuvos Respublikoje šio sektoriaus organizacijos teikia telekomunikacijų paslaugas), tiek privataus sektoriaus institucijoms galimybės dalyvauti perkamos paslaugos konkurse teikti minėtas paslaugas yra vienodos, vadovaujantis LR Viešųjų pirkimų įstatymo ir kitais viešųjų pirkimų vykdymą reglamentuojančiais teisės aktais.

Privačiame sektoriuje, šiuo atveju, telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ teikia savo paslaugas CPO, kur teikiamų paslaugų kokybė yra patikrinama (P1; P2; P3 pasisakymai). Taip pat paminėtina, kad „Omnitel“ yra numatyti dokumentai, kurie reglamentuoja tik Europoje nustatytus standartus dėl kokybės (P1 pasisakymas). *„Paslaugų pirkimo mastas ir sumos yra konfidenciali informacija ir viešai ji neteikiama dėl konkurencijos su kitomis telekomunikacijų bendrovėmis“* (P3 pasisakymas).

Mokslinėje literatūroje jau buvo aptarti Europoje nustatyti kokybės standartai. Būtina pažymėti, kad siekiant gauti Europos kokybės standartą, reikia atitikti visus keliamus reikalavimus. „Omnitel“ jau yra įvertinta ir turi Europos sertifikatą. Sertifikatus išduoda sertifikacijos įstaigos.¹¹⁸

2.5 lentelėje apibendrinatai patekta kaip vertinama poerkamų paslaugų kokybė, kas atsakingas ir koku būdu perkamos paslaugos.

2.6 lentelė

Perkamų paslaugų kokybės vertinimas

Institucija	Reglamentuoja dokumentai, standartai	Tarpininkas paslaugos kokybės užtikrinime	Paslaugos pirkimo būdas
Omnitel	ISO standartas; RRT dokumentai; CPO, CVPA, CVP IS; Pardavimo-pirkimo sutartis.	RRT; „Omnitel“ kokybės skyriaus vadovas, atsakingi darbuotojai ir aptarnavimo kokybės asociacija (AKA); vadybininkas.	Supaprastintas atviras konkursas; Apklausos procedūra; CPO katalogas.
Šiaulių miesto savivaldybė	Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. A-1096 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių patvirtinimo“, pakeitimas. Viešųjų pirkimų įstatymas. Pardavimo-pirkimo sutartis.	Savivaldybės Viešųjų pirkimų komisija, turto valdymo skyriaus atsakingi darbuotojai; CPO katalogas, kuris garantuoja kokybiškas paslaugas.	Supaprastintas atviras konkursas; Apklausos procedūra; Mažos vertės neskelbiamas pirkimas CPO

¹¹⁸ Ferone, E. (1999). Small business takes ISO 9000, ISO 14000 and EMAS in its stride – and improves results! *ISO 9000 + ISO 14000 NEWS*, 1/1999.P. 9-15.

2.3.3. Pirkėjo ir paslaugos teikėjo bendradarbiavimas vertinant paslaugų kokybę po to, kai jau įteisintas pirkimas

LR viešųjų pirkimų įstatymas numato viešųjų pirkimų tikslą – sudaryti viešojo pirkimo–pardavimo sutartį. Viešieji pirkimai yra susiję su prekių ir paslaugų pirkimu bei darbų užsakymu, kuriuos perka arba užsako paprastai viešieji subjektai (pvz., valstybinės arba vietinės valdžios įstaigos ir joms pavaldžios organizacijos). Minėtame įstatyme numatyta, kad viešasis sektorius paslaugas gali pirkti tiek iš viešojo sektoriaus, tiek ir iš privataus sektoriaus.¹¹⁹

Savivaldybė, pirkdama paslaugas iš privataus sektoriaus, pasirašo paslaugų pirkimo – pardavimo sutartį. Todėl pirkdama paslaugas, savivaldybė nurodo *„visus reikalavimus, tame tarpe ir kokybės. Viskas yra numatyta sutartyje, jei atsiranda kokių neiškumų ar nesklaidumų, visuomet kreipiamasi į paslaugų teikėją ir viskas sutvarkoma pagal mūsų reikalavimus ir poreikius. Be to, nuolat palaikomas ryšys su priskirtu konsultantu“* (S1 pasisakymas). Sutartyje yra numatytos paslaugos: *„su paslaugų teikėju yra pasirašyta paslaugų teikimo ir paslaugų naudojimo sutartis, kurioje yra numatytos visos sąlygos: kokybiškas aptarnavimas bei paslaugų teikimas, paslaugų teikimo priežiūra, ginčytinų klausimų sprendimas, sutarties sąlygų keitimas, sutarties nutraukimo sąlygos ir kiti dalykai“* (S1; S2 pasisakymai).

Visos paslaugos yra reglamentuotos sutartimi ar/ir bendradarbiavimu nepriklausomai nuo sektoriaus (S1, S2, P1, P2 pasisakymai). Savivaldybėje kokybės vertinimui nėra numatytos jokios konkrečios priemonės (S2; S3 pasisakymai). Sutarties sąlygose yra numatyta gauti informaciją apie naujesnes paslaugas bei užsisakyti jas papildomai (S3, P2).

E. Taskin, Y. Durmaz (2010) nurodo, kad paslaugų kokybė – tai suteiktų paslaugų galutinis rezultatas, kuris pasireiškia klientų lūkesčių įvairove, susijusia su pačių jų suvokimu ne tik apie paslaugų kokybę, bet ir apie pačią paslaugą.¹²⁰

Visos paslaugos yra reglamentuotos LR įstatymais, pasirašytais sutartimis, bei bendradarbiavimu nepriklausomai nuo sektoriaus (S1 pasisakymas), kaip teigia S2 ir S3, *„bendradarbiavimo su paslaugos teikėju mechanizmas nėra formalizuotas“*.

Privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimą reglamentuoja įvairūs Lietuvos Respublikos, įstatymai, nutarimai, aktai, dokumentai (žr. 1.2.1 poskyrį), mokslininkai taip pat akcentuoja privataus ir viešo sektoriaus bendradarbiavimą (pvz., E. S. Savas).

¹¹⁹ Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2013-10-26, Nr. 1491. Redakcija: 42 - 2014.09.25 (nuo 2015.01.01)

¹²⁰ Taskin, E., Durmaz, Y. (2010). The role of service quality of the logistic activities in creating customer value and a research on the institutional customers of Yurtici Cargo. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 2010, 23, 170–178.

Telekomunikacinė bendrovė „Omnitel“, po paslaugų pardavimo-pirkimo pasirašymo sutarties, nuolat domisi, ar savivaldybė patenkinta teikiamomis paslaugomis. Šis nuolatinis domėjimasis teikiamų paslaugų kokybe, užtikrina, kad nebūtų nusiskundimų iš paslaugų pirkėjo. Tokiu būdu „Omnitel“ CPO palaikymą, geresnius RRT tyrimų rezultatus.

Visos šminėtos priemonės gerina „Omnitel“ įvaizdį visuomenėje. Savivaldybė, nusipirkusi paslaugas, taip pat bendradarbiauja su telekomunikacine bendrove „Omnitel“: domisi kaip vystomos paslaugos, domisi naujovėmis, judriojo ryšio funkcijomis, kurios galėtų palengvinti savivaldybės darbą. Be to, bendravimas ir bendradarbiavimas tarp Šiaulių miesto savivaldybės administracijos (ir ne tik) bei telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ neapsiriboja viena paslaugų pirkimu-pardavimu. „Omnitel“ yra įtraukiama į įvairius socialinius projektus (pvz., beglobiams vaikams ir sporto mokyklų auklėtiniams – „Omnitel“ ateities čempionai“ – padovanoti bilietai į krepšinio varžybas; saugesnis internetas; sporto renginiai ir kita). kaip partnerius ar rėmėjus. Šis faktas rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybė „Omnitel“ laiko patikimu partneriu ir įtraukia į kitas veiklas bendram darbui.

Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ dalyvavimą Lietuvos visuomeniniame gyvenime lemia bendrovės strateginis siekis. Vienas iš siekių - diegiamomis inovacijomis, paslaugomis ir patirtimi prisidėti prie šalies socialinės aplinkos gerinimo, žinių visuomenės kūrimo ir skaitmeninės atskirties mažinimo. Minėtas siekis yra įgyvendinamas per socialinės partnerystės projektus, socialinius rėmimus. Socialiniais projektais siekiama skaitmeninės atskirties mažinančių paslaugų diegimas, prieinamumo didinimas, dalijimasis patirtimi ir žiniomis su visuomeniniais partneriais.

Bendradarbiavimu esmė – teikti kokybiškas paslaugas ir vykdyti jų stebėseną, kad partneris nenusiviltų nusipirktomis paslaugomis. Savivaldybės atstovai pažymėjo, kad *„formalus bendravimas vyksta pagal reglamentuotas nuostatas, o neformalus bendravimas – savitarpio supratingumo ir geranoriškumo pagrindais“*. (S2; S3 pasisakymai). Tokiu būdu, galime patvirtinti Taskin ir Durmaz įžvalgas (2010), kad egzistuoja sąveikos tarp paslaugos pirkėjo ir teikėjo, dažniausiai siekiant geriaus suvokti pačios paslaugos esmę. Nežiūrint į tai, kad LR savivaldybės perka paslaugas per CPO, neformalaus bendradarbiavimo su paslaugos teikėjais atvejų yra.

Viešųjų pirkimų procese tarp perkančiųjų organizacijų ir teikėjų yra viena kryptis, kuri reglamentuoja formalų bendravimą bei neformalų - tarp perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų, turinčių poveikį tiek jų tarpusavio ryšiams, tiek jų bendriems susitarimams bei ūkinės veiklos vystymui. Todėl „Omnitel“, teikdama paslaugas pardavimui, nurodo visus keliamus reikalavimus, tame tarpe ir kokybei – visa tai numatyta sutartyje (P1; P2 pasisakymai). „Omnitel“, kaip ir savivaldybės atstovai, nurodo, kad bendradarbiavimo sąlygos gali būti formalios, kurios yra apibrėžtos sutartimi, tačiau *„visada yra galimybė neformaliomis sąveikomis (žodžiu, pokalbiu, prašymų patiekimu ir*

pan.) aptarti galimus sutarties sąlygų pakeitimus“ (P1; P2; P3; S1; S2; S3 pasisakymai), tačiau neformalios sąveikos – tai jau susitarimo dalykas.

Neformalus bendravimas ir bendradarbiavimas sudaro galimybę paslaugos teikėjui ir paslaugos pirkėjui kalbėtis atviriau, leidžia geriau vienas kitą pažinti paslaugos pirkėją ar pardavėją, išsiaiškinti „pageidaujimų paslaugų spektrą bei kokios priemonės leistų kokybiškiau atlikti teikiamas paslaugas gyventojams“ (S2, S3 pasisakymai). „Omnitel“ neformalaus bendravimo būdu, turi galimybę detaliau išsiaiškinti, kokias paslaugas teikia savivaldybė, kokios naujovės palengvintų jos darbą bei pagerintų savivaldybės teikiamų paslaugų kokybę visuomenei (P2 pasisakymas).

Formalių ir neformalių bendravimo ir bendradarbiavimo priemonių sąveika tarp Šiaulių miesto savivaldybės administracijos bei telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ leidžia užtikrinti ne tik glaudesnę bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp institucijų, bet ir leidžia nuolat atnaujinti teikiamas-perkamas paslaugas, įdiegti naujoves. Galima teigti, kad bendravimas ir bendradarbiavimas paremtas ne vien formaliomis, bet ir neformaliomis sąveikomis, leidžia paslaugų teikėjui ir paslaugų pirkėjui (telekomunikacinė bendrovė „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybė) rasti lankstesnes bei universalesnes priemones paslaugų teikime-pardavime, kurios leistų savivaldybei teikti kokybiškas paslaugas visuomenei. Kita vertus, būtina nepamiršti, kad ne visada galima įgyvendinti neformalius susitarimus, jei jie nesutampa su įstatymiais aktais. Dominuojantis teisinis reglamentas (pvz., pirkimai per CVO), paverčia privataus ir viešojo sektoriaus (šiuo atveju „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybę) bendradarbiavimą formaliu, o tai sumažina lankstumą ir mažina inovacijų, kurioms būtinos tam tikros sąlygos, skatinimą.

Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybės atstovų buvo teiraujama: „Ar skiriasi paslaugos kokybė, kai paslaugos teikėjas yra privataus sektoriaus, viešojo sektoriaus institucija?“.

Šiaulių miesto savivaldybės atstovų nuomone, „nepriklausomai nuo sektoriaus, teikiamų paslaugų kokybė yra vienoda, nes visos sąlygos bus numatytos paslaugų pirkimo-pardavimo sutartyje“ (S1, S3 pasisakymai). „Jei pirkimai organizuojami per CPO ir pan. – jokie teikiamų kokybės paslaugų skirtumo nebus“ (S2). Šiai nuomonei pritaria ir vienas „Omnitel“ atstovas (P3). Kiti „Omnitel“ atstovai mano kitaip: „privataus ir viešo sektoriaus paslaugų teikimo kokybė skirsis“ (P1), „paslaugų kokybė, privačiame sektoriuje, orientuota ne tik į kliento pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis, bet ir į didesnę pelną, viešajame sektoriuje manau, kad paslaugų kokybė orientuota į vartotojo pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis“ (P2).

Viešųjų pirkimų įstatymas numato sandorį, kuris apiforminamas sutartimi. Sutarties pasirašymas apsprendžia formalų bendravimą tarp institucijų. Bendradarbiavimas jau ne pirkimo objektas, institucijos tai gali formalizuoti kitais dokumentais arba neformaliai vystyti bendradarbiavimą siekdama savo konkrečių tikslų.

2.3.4. Ilgalaikio bendradarbiavimo tarp paslaugų teikėjo ir pirkėjo nauda

Interviu gauti atsakymai iš savivaldybės atstovų liudija, kad tiesioginės naudos pirkdami paslaugas iš to paties paslaugos teikėjo jie nemato: „*paslaugas perkame taikant LR Viešųjų pirkimų įstatyme įtvirtintu mažiausios kainos kriterijumi, nauda nėra gaunama*” (S2; S3 pasisakymai) „*Institucija nėra paslaugų pardavėjas, todėl išlaikyti tuos pačius paslaugos pirkėjus realiai neturi jokios galimybės*” (S3 pasisakymas).

Mokslininkų (Palšaitis, 2010) nuomone, institucijos siekdamos išlaikyti turimus ir pritraukti naujus ilgalaikius klientus, turėtų užtikrinti jų aptarnavimą ne tik prieš sandorį, bet ir po jo.¹²¹ Tai matyti ir mūsų tyrime – privataus verslo atstovų pasisakymuose. Telekomunikacijos bendrovės „Omnitel“ atstovai mato ilgalaikio bendravimo ir bendradarbiavimo naudą, nes ilgalaikis bendravimas rodo, kad „*nuolatinis klientas – lojalus klientas, mums yra žinomi nuolatinių klientų norai, palaikomas pakankamai glaudus ryšys ir bendradarbiavimas*“ (P1 pasisakymas). „*Pasitikėdami mumis, paslaugų pirkėjai neformaliai vertina mūsų paslaugas kaip kokybiškas*“ (P1; P2; P3 pasisakymai). Pasibaigus sutartims, kiekvieną kartą yra skelbiami vieši konkursai, o nugalėtojai yra renkami pagal kainos ir kokybės santykį, kadangi „*“Omnitel” laimi jau ne pirmą kartą, tai rodo, kad kainos ir kokybės santykis tenkina Šiaulių miesto savivaldybę*“ (P3 pasisakymas). Savivaldybės atstovo S1 nuomone „*paslaugų teikėjas žino mūsų reikalavimus ir norus, lengvesnis ir lankstesnis bendradarbiavimas, nuolat gaunamos paslaugų teikimo naujovės, atsižvelgiama į mūsų pageidavimus bei norus*“.

Matomi esminiai skirtumai tarp savivaldybės ir „Omnitel“ dėl požiūrio į ilgalaikius klientus/paslaugų teikėjus. Tarp privačių organizacijų ir viešojo sektoriaus organizacijų egzistuoja akivaizdūs skirtumai (R. B. Denhardt, 1991).¹²² Nors „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybę sieja, bendravimas, bendradarbiavimas ir partnerystės ryšiai, kurie suvokiami kaip abipusė nauda abiem organizacijoms:

- 1) viešasis sektorius turi galimybę pasinaudoti privataus sektoriaus kompetencija;
- 2) privatus sektorius turi galimybę turėti finansinės ir kitokios naudos.

Dar vienas aspektas, atsiranda minėtame bendravime ir bendradarbiavime tarp viešojo ir privataus sektorių, atsiranda ne tik įvairių galimybių, bet ir tam tikrų apribojimų, kurie susiję su viešosiomis organizacijomis. Viešojo ir privataus organizacijų skirtumai pastebimi dėl išorinių aplinkos savybių, įtakančių organizacijų veiklą, unikalumo (2.5 lentelė).

¹²¹ Palšaitis, R. (2010). *Šiuolaikinė logistika*. Vadovėlis. Vilnius: Technika.

¹²² Denhardt, Robert B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorija*. Vilnius: Algarvė.

Viešojo ir privataus sektorių organizacijų skirtumai

Skirtumai	Institucija	
	Omnitel	Šiaulių miesto savivaldybė
Bendravimas ir bendradarbiavimas	Neformalus, formalus.	Formalus, neformalus.
Veikla	Laisvesnė, nevaržo konkretūs įstatymai, norminiai aktai.	Reglamentuojantys įstatymai, įsakymai, norminiai aktai riboja veiklos lankstumą.
Lygybės principas	Skirtingas požiūris į skirtingus klientus.	Vienodas požiūris į visus klientus.
Klientai	Galimas vienas klientas.	Nuolat besikeičiantys klientai.
Paslaugos/pelnas	Orientuota į pelną.	Orientuota į paslaugas.

Bendravimas ir bendradarbiavimas. Privačiame sektoriuje (telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ atveju) bendravimas ir bendradarbiavimas pirma remiasi neformaliai, vėliau įformintas – formaliai. Viešajame sektoriuje (Šiaulių miesto savivaldybė) visų pirma bendravimas ir bendradarbiavimas remiasi formaliais santykiais ir vėliau, po sutarties pasirašymo, neformaliais būdais. *„Sužinojus, kad Šiaulių savivaldybė skelbia konkursą judriojo ryšio paslaugoms pirkti, į savivaldybę yra nukreipiamas konsultantas/vadybininkas. Pastarasis neformalaus pokalbio metu išsiaiškina, kokių paslaugų pageidauja perkančioji organizacija“* (P2 pasisakymas). *„Vadybininkas stengiasi palaikyti neformalius bendradarbiavimo ryšius su savivaldybės atstovais, kad geriau pažinti paslaugų užsakovą (P1 pasisakymas). „Iki sutarties pasirašymo, kartais vyksta neformalus susitikimai su savivaldybės atstovais, supažindinami su judriojo ryšio naujovėmis, jų diegimo galimybėmis savivaldybėje (P3 pasisakymas). Po sutarties pasirašymo bendradarbiavimas tampa formaliu, bet supažindinimas su naujovėmis, domėjimasis paslaugų kokybe remiasi ir neformaliu bendradarbiavimu (P1, P2 pasisakymai). Šiaulių miesto savivaldybės atstovai labiau akcentuoja formalų bendravimą ir bendradarbiavimą: „bendradarbiavimas su „Omnitel“ yra reglamentuotas pasirašyta paslaugų pirkimo-pardavimo sutartimi“ (S1 pasisakymas); „bendradarbiavimas yra reglamentuotas LR įstatymiais aktais, pasirašyta sutartimi“ (S3 pasisakymas); „nors savivaldybės veikla yra įsprausta į rėmus, žiūrint iš teisinės bazės, tačiau pageidaujant ir norint pirkti, sužinoti naujas paslaugas, neformalus bendradarbiavimas yra suprantamas, palaikomas su „Omnitel“ ir kitomis privačiomis organizacijomis ir mūsų savivaldybėje“ (S2 pasisakymas).*

Veikla. Privačiame sektoriuje veikla yra šiek tiek laisvesnė nei viešame sektoriuje. „Omnitel“ atstovas P2 teigia, kad *„mes vadovaujamės įstatymais, norminiais aktais, bet esant neapibrėžtoms situacijoms, veikla organizuojama pagal aplinkybes“ (P2 pasisakymas). „Kokybės reikalavimus, paslaugų teikime, mes atitinkame pagal ISO standartus, kokybės tyrimus atliekame nuolat, bet veiklą formuojame pagal situaciją – įstatyminė bazė nenumato vienodo standarto kaip turime*

aptarnauti klientus“ (P3 pasisakymas); „*sprendimų priėmimo nesame ribojami įstatymais, juos priimame savarankiškai, pagal situaciją*“ (P1 pasisakymas). Viešojo sektoriaus (Šiaulių miesto savivaldybės) atstovai akcentuoja, kad jų veikla yra ribojama LR teisine baze (S1; S2; S3 pasisakymai). „*Teisinė bazė riboja savivaldybės veikimo laisvę bei tam tikrų sprendimų priėmimą*“ (S2 pasisakymas); „*savivaldybė ne privati organizacija, įvairūs dalykai, sprendimai yra vertinami nustatytais būdais, vadovaujantis įstatymais, norminiais aktais*“ (S3 pasisakymas); „*viskas įgyvendinama tiksliai nurodyta tvarka*“ (S1 pasisakymas).

Šiaulių miesto savivaldybės internetiniame puslapyje skelbiama, kad savivaldybės Taryba – tai bendruomenės atstovaujamoji savivaldos institucija, atsakinga už savivaldos teises, savo funkcijas ir bendruomenės iškeltų uždavinių įgyvendinimą savivaldybės teritorijoje. Tai taip pat rodo, kad savivaldybės veiklą kontroliuoja ir šiek tiek kontroliuoja ne tik įstatymai bei norminiai aktai, bet ir piliečiai, atstovaujantys bendruomenę.

Lygybės principas. Telekomunikacinė bendrovė nesivadovauja lygybės principu aptarnaudama klientus. „Omnitel“ kaip privatus sektorius kiekvieną klientą priima skirtingai, priklausomai nuo kliento poreikių, perkamų paslaugų lygio ir pan., visa tai nulemia verslo sėkmę. Šiaulių miesto savivaldybė vadovaujasi lygybės principu ir yra reikalaujama, kad viešajame sektoriuje būtų lygus požiūris į visus klientus, neatsižvelgiant į jo socialinę, psichinę, materialinę ar kitokią padėtį. „*Paslaugų kokybės vertinimas yra svarbus, nes mes teikiame paslaugas įvairių socialinių grupių ir lygių gyventojams, institucijoms*“ (S2 pasisakymas). „*Paslaugas teikiame visiems pageidaujantiems, aptarnavimo laikas ir lygis priklauso nuo kliento, jo poreikių, pirkimo mastų ir t.t.*“ (P2 pasisakymas).

Klientai. Viešajame sektoriuje reikia subalansuoti nuolat besikeičiančius ir dažnai prieštaringų klientų interesus, o privačiame sektoriuje galima paprasčiausiai susitelkti prie vieno didelio kliento, ir vien tik jo patenkinimas užtikrins verslo sėkmę.

Paslaugos/pelnas. Šiaulių miesto savivaldybė, kaip viešasis sektorius, yra orientuota į paslaugų teikimą. Mokslininkų įžvalgos (mokslinės literatūros dalyje) leidžia teigti, kad paslaugą apibūdinti nėra lengva, nes ji yra neapčiuopiama veikla, kuri pasireiškia tik vartotojui sąveikaujant su paslaugas teikiančia institucija, tarnautoju. Todėl, egzistuoja daug paslaugos apibūdinimų. „Omnitel“, kaip privatus sektorius, orientuojasi į gaunamą pelną. Pelnas gaunamas iš klientų: individualių, privataus sektoriaus (įmonių, UAB ir kt.), viešojo sektoriaus organizacijų (savivaldybių, ugdymo įstaigų ir kitų). Kliento lojalumas „Omnitel“ leidžia tikėtis ir gauti didesnių nuolaidų, tam tikrų lengvatų, papildomų paslaugų mažesne kaina.

Ilgalaikis privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimas suteikia galimybę abiem sektoriams geriau pažinti vienas kitą. Artimesnis bendravimas – pasitikėjimo vienas kitu dalykas, kuris suteikia galimybę bendrauti ir bendradarbiauti tiek formaliai, tiek neformaliai. Kita vertus,

privataus sektoriaus tikslas – pelnas, viešojo – paslaugos, todėl išlieka tam tikri skirtumai tarp viešojo ir privataus sektorių: bendravime ir bendradarbiavime, veikloje, lygybės principu, požiūriu į klientą.

2.3.5. Ilgalaikio bendradarbiavimo tarp Šiaulių savivaldybės administracijos ir „Omnitel“ įtaka paslaugų kokybei

Savivaldybės ir „Omnitel“ palaiko nuolatinius ryšius, pasitelkdama visas įmanomas komunikavimo priemones (S3 pasisakymas). Visų perkamų paslaugų pirkimą lemia ne konkretus paslaugos teikėjas, o pagal Viešųjų pirkimų įstatymą vykdyto viešojo pirkimo konkurse dalyvavęs ir mažiausią kainą bei visus pirkimo sąlygose nurodytus reikalavimus atitinkantis ir konkursą laimėjęs paslaugos teikėjas (S3 pasisakymas).

„Omnitel“ nuolat domisi, ar teikiamos paslaugos tenkina savivaldybę bei *„nuolatinis sutarties sąlygų peržiūrėjimas, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas (iš darbuotojų pusės – atsiliepimai)“* (P2; P3 pasisakymai), *„darbuotojai nuolat naudoja judriojo ryšio paslaugas aptarnaudami klientus, bendraudami su valstybinėmis, privačiomis ir nevyriausybinėmis įstaigomis, organizacijomis“* (S1 pasisakymas). Todėl, *„tiek savivaldybės darbuotojai, tiek skambinantys klientai turi galimybę pareikšti nuomonę apie judriojo ryšio trikdžius“* (S3; S2 pasisakymai). *„Jei taip įvyksta viskas yra derinama su „Omnitel“, kurie šalina nesklandumus“* (S1; S3 pasisakymai).

Savivaldybės atstovų nuomone, jų ir „„Omnitel“ atstovai galėtų kartu vykdyti apklausas ir jas aptarti abipusiu šalių susitikimo metu. Tokiu būdu bus nuolat vertinama ir siekiama geresnės paslaugų kokybės“ (S2; S3 pasisakymai). Pažymėtina, kad *„institucija gaunamos paslaugos vertinime šiuo metu nedalyvauja“* (S1 pasisakymas). Manao nuomone, netikslinga neperžiūrėti ir nevertinti teikiamų paslaugų kokybės, net jei jos yra perkamos per CPO, ar kitą organizaciją, garantuojančią jau kokybišką paslaugų kokybę. Visada gali nutikti nenumatyti atvejai, kurie gali priklausyti nuo paslaugos teikimą organizuojančios įmonės, gali ir nepriklausyti. Todėl. Būna sistemingai vertinti teikiamų/gaunamų paslaugų kokybę, kad neįvyktų jokių nesusipratimų.

„Omnitel“ atstovai nurodo, kad teikiamos paslaugos kokybės vertinimas galimas abipusiu susitarimu (jei klientui yra poreikis – *„Šiaulių savivaldybei, keldama konkurso sąlygas, ji gali nusimatyti tai“*) (P1 pasisakymas). *„Tai paprasčiausiai yra susitarimo dalykas, numatomos tam tikros sąlygos sutartyje“* (P3 pasisakymas).

„Omnitel“ atstovų nuomone, ilgalaikį bendradarbiavimą su Šiaulių miesto savivaldybe lemia:

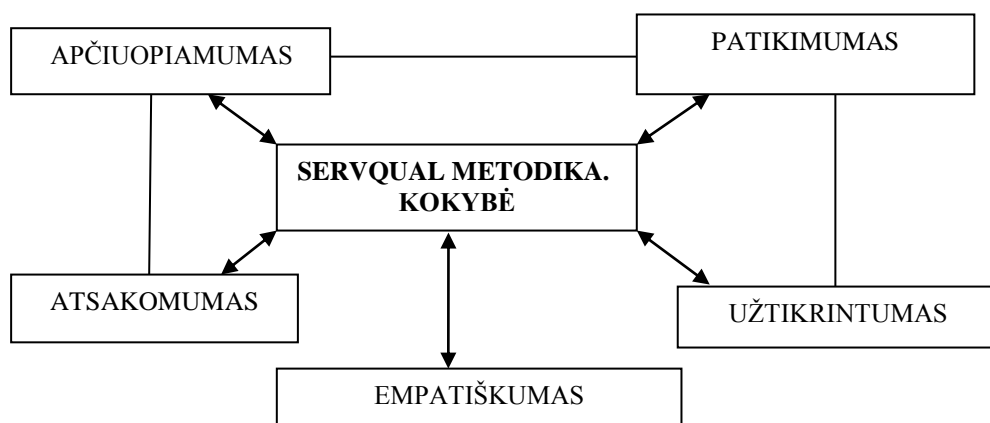
- teikiamų paslaugų bei aptarnavimo kokybė (P1; P2);

- nuolatiniai sutarties sąlygų peržiūrėjimai, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas (iš darbuotojų pusės – atsiliepimai) (P2; P3);
- teikiamų paslaugų kokybė, lankstumas tenkina savivaldybės reikalavimus ir poreikius (P3).

„Viena iš priemonių, bendrai vertinant teikiamų/gaunamų paslaugų kokybę, galėtų būti, pvz., kas ketvirtį, vykdomi bendri paslaugų teikimo bei gaunamų paslaugų vertinimai bei įvertinimai. Atliekamos gaunamos bei teikiamos paslaugos klientų apklausos apie aptarnavimo, judriojo ryšio paslaugų kokybę“ (P2; S2)

Jei Šiaulių miesto savivaldybės ir „Omnitel“ paslaugų kokybės vertinimas remtųsi Servqual metodika, tai respondentų atsakyma leidžia teigti, kad šis paslaugų kokybės vertinimas paremtas užtikrintumumu, atsakomumu, patikimumu, apčiuopiamumu bei empatiškumu (Servqual metodika buvo apžvelgta 29-30 psl.). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) pažymima, kad „teikiamų paslaugų kokybė turėtų būti gerinama orientuojantis į paslaugų vartotojus“. Nurodoma, kad orientacija į aukštos kokybės reikalaujantį vartotoją – viena svarbiausių šio proceso dalių.

Servqual metodika galima taikyti viešajame sektoriuje vertinant teikiamų/gaunamų paslaugų kokybę. Ši metodika (jos pagrindiniai kriterijai) leidžia vertinti įvairias paslaugų savybes, atskleisti stipriąsias ir silpnąsias jų puses, svarbu parinkti tinkamus kriterijus. Kaip jau buvo minėta mokslinės literatūros apžvalgoje, Servqual metodika vertina penkis pagrindinius kriterijus (1.7 pav.).



2.1 pav. Servqual metodikos rodikliai vertinant kokybę

Servqual metodikos kokybės vertinimo 5 kriterijai:

- 1) apčiuopiamumą; Tai objektų (pvz., patalpos) ir subjektų (pvz., darbuotojų išvaizda) aplinka;
- 2) patikimumą; bruožai suteikiantys pasitikėjimą (pvz., darbo išmnymas, mandagu elgesys);
- 3) atsakomumą; ar paslaugų teikėjas vykdo įsipareigojimus;
- 4) užtikrintinumą; užtikrinti skubų ir efektyvų paslaugos atlikimą;

5) empatiškumą; pasirengimas ir gebėjimas suteikti kiekvienam pirkėjui asmenines paslaugas;

Naudojant šiuos kriterijus, „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybė gali kartu, vertinti teikiamų/gaunamų paslaugų vertinimą. Šio metodo pagalba yra galimybė objektyviai įvertinti teikiamų/gaunamų paslaugų kokybę: Servqual metodu sudaroma anketa, todėl „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybė, įvertinusi savo pozicijas kaip paslaugų teikėjas ir kaip paslaugų gavėjas, bendradarbiaudami turėtų sudaryti bendrą apklausos anketą. Anketa leis išsiaiškinti teikiamų ir gaunamų paslaugų kokybę, trūkumus, numatyti tolimesnius paslaugų kokybės vertinimo aspektus, pašalinti vartotojų lūkesčius neatitinkančias spragas. Toks teikiamų/gaunamų paslaugų kokybės vertinimo metodas leis glaudžiau bendradarbiauti teikiamų/gaunamų paslaugų kokybės vertinime.

2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Empirinio tyrimo duomenys atskleidė, kad bendradarbiavimas tarp telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijos vyksta jau ne vienerius metus. „Omnitel“ neapsiriboja vien formaliu bendravimu ir bendradarbiavimu, naudoja ir neformalius būdus. Šiaulių miesto savivaldybė, nors ir yra ribojama įvairių LR teisinių dokumentų, bet bendrauja ir bendradarbiauja (su „Omnitel“) ir neformaliais būdais.

Apklausos duomenys atskleidė, kad gaunamų/teikiamų paslaugų vertinimas yra naudingas tiek privačiam, tiek viešajam sektoriui. Sistemingas gaunamų/perkamų paslaugų vertinimas leidžia gauti ir teikti kokybiškas paslaugas, kas teigiamai atsiliepia tiek privačiam sektoriui, viešajam. Geras vardas, geri atsiliepimai apie organizaciją, tai vienas iš kokybės rodiklių, kad organizacija teikia kokybiškas paslaugas. Ilgalaikis bendradarbiavimas, taip pat, yra vienas iš geros organizacijos rodiklių, kuris parodo, kad organizacija yra patikima, jos teikiamos paslaugos aukšto lygio. Savivaldybės institucijai ilgalaikis bendradarbiavimas su telekomunikacine bendrove „Omnitel“ suteikia galimybę lanksčiau, paprasčiau bendrauti su „Omnitel“ atstovais, pasitelkiant ne tik formalius, be ir neformalius bendravimo bei bendradarbiavimo būdus.

Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybės bendras gaunamų/perkamų paslaugų kokybės vertinimas vyksta neformaliais būdais (teiraujantis, ar teikiamos paslaugos tenkina paslaugų gavėjus; iškilus judriojo ryšio nesklendumams kreipiamasi į konsultantą, kuris sprendžia iškilusią problemą).

Žinant, kad savivaldybės siekia būti atviros ir prieinamos visuomenei, bendras telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijos teikiamų/gaunamų paslaugų vertinimas (bendros apklausos, apklausų analizė, išvadų pateikimas, tolimesnių veiksnių gaunamų/perkamų paslaugų kokybės vertinime numatymas), leistų pateikti konkrečias studijas visuomenei (pvz., institucijų internetiniuose puslapiuose), kuri taip pat galkėtų

įvertinti šio bendradarbiavimo rezultatus teikiant/perkant paslaugas bei verinant jų kokybę. Tai leistų piliečiams išreikšti nuomonę, pastebėjimus, ką dar būtų galima numatyti gaunamų/perkamų paslaugų kokybės gerinimui, vertinimui. Tokios studijos būtų pavyzdys kitoms telekomunikacinėms bendrovėms (ir ne tik) bei gerosios patirties sklaida kitoms savivaldybėms, kitoms viešojo sektoriaus institucijoms.

Bendradarbiavimas ir bendras telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ ir Šiaulių miesto savivaldybės kokybės vertinimas būtų puikus ilgalaikio bendradarbiavimo pavyzdys teikiant/perkant kokybiškas paslaugas.

Telekomunikacinė bendrovė „Omnitel“ judriojo ryšio paslaugas teikia ugdyto, ministerijų įstaigoms. „Omnitel“ atstovai pateikia bendradarbiavimo naudą, bendrai vertinant teikiamų paslaugų kokybę, pavyzdžius:

„Ugdymo įstaigos, atsižvelgdamos į tėvų nerimą, psichologų rekomendacijas, pradedančių pastebėjimus dėl nesaugaus interneto, „Omnitel“, kartu su minėtais atstovais aptarė ir peržiūrėjo, ką galėtų padaryti, gerinant internetu teikiamų paslaugų kokybę, siekiant apsaugoti vaikus nuo neigiamos informacijos. Rezultatas: „Omnitel“ įdiegė saugaus interneto programėlę mobiliuosose telefonuose. Šis žingsnis leido numatyti tolimesnius veiksmus ir buvo įdiegta saugi bankininkystė bei „Omnitel“ pirmą kartą Lietuvoje įdiegė saugaus mobiliojo elektroninio parašo funkcijas“ (P1 pasisakymas).

„Bendras projektas su policija, siekiant atokiai gyvenančių visuomenės narių saugumo, leido suteikti mobiliojo ryšio paslaugas vienkiemiuose gyvenantiems senyvo amžiaus žmonėms. Šis projektas įpareigojo telekomunikacinę bendrovę „Omnitel“ plėsti savo ryšio paslaugas, nemažinant teikiamų kokybės reikalavimų“ (P3 pasisakymas).

„Bendradarbiaujant su LR ministerijomis, ne pelno siekiančiomis organizacijomis, ugdyto įstaigomis (mokyklomis, darželiais, vaikų globos namais), įgyvendina bendrus projektus, kurie suteikia galimybę ne tik prisidėti prie įvairių labdarinių veiklų, bet ir pastebėti mūsų teikiamų paslaugų kokybės trūkumus, pvz., saugus internetas“ (P2 pasisakymas).

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima daryti išvadas ir teikti rekomendacijas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados

Savivaldybių viešųjų paslaugų teikėjais gali būti ne tik vietos savivaldybių organizacijos, bet ir privatus verslas, ir nevyriausybinės organizacijos. Viešųjų paslaugų teikimą vietos savivaldos lygiu pagal kompetenciją reguliuoja savivaldybės administravimo subjektai. Tačiau savivaldybių vykdomos viešojo administravimo funkcijos negali būti perduotos privatiems asmenims ir/ar tapti viešojo pirkimo objektais. Savivaldybės viešųjų paslaugų administravimas įgyvendinamas atliekant įvairias vadybines funkcijas – planavimą, organizavimą, finansavimą, veiklos priežiūrą ir kontrolę. Lietuvos Respublikos įstatymuose yra apibrėžiamas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, bet nėra reglamentuojama kaip tas bendradarbiavimas turi vykti, įstatymuose minima ir viešojo ir privataus sektorių partnerystė. VPSP – tai siauresnė bendradarbiavimo sritis, todėl partnerystę galime traktuoti kaip bendradarbiavimą. LR įstatymuose viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo rūšys yra institucinė (konkrečiai veiklai vykdyti paskiriama mišraus kapitalo įmonė) ir sutartinė (veikla vykdoma sutarčių forma).

Paslaugų kokybė yra aktuali ne tik privačiame sektoriuje, bet ir viešajame, tačiau, paslaugų kokybės įvertinimą apsunkina paslaugų bruožai: neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas, tai lemia tam tikrus sunkumus įmonėms ar paslaugų teikėjams, vertinant jų teikiamų paslaugų kokybę. Privačiame sektoriuje, siekiant išlikti konkurencingais rinkoje, nuolat yra vertinama paslaugos kokybė. Lietuvoje, viešajame sektoriuje, visai neseniai pradėta kalbėti apie paslaugų kokybę bei vertinimą.

Atlikus gautų pasisakymų turinio analizę, padarytos išvados, kad ilgalaikio bendradarbiavimo rezultatai leidžia geriau pažinti paslaugų teikėją ir pirkėją, jų keliamus reikalavimus. Be to, ilgalaikis bendradarbiavimas – tai glaudesnis ryšys, kuris suteikia galimybę teikėjui ir pirkėjui bendrauti ne tik formaliais, bet ir neformaliais būdais. Apibendrinus gautus apklausos tyrimo rezultatus, buvo išskirti pagrindiniai Šiaulių miesto savivaldybės ir telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ gaunamų/teikiamų paslaugų kokybės vertinimo aspektai bei numatytos rekomendacijos parduodamų/perkamų paslaugų kokybės vertinimui bendradarbiaujant tarpusavyje.

Šiaulių miesto savivaldybė teikiamų paslaugų kokybės vertinimas ir jos kontrolės vykdymas numatas sutartiniuose įsipareigojimuose, kurie paprastai reglamentuoti abiejų šalių teikiamų paslaugų sutartyje. Taip pat perkamų paslaugų kokybę vertina remiantis darbuotojų, klientų nusiskundimais, atsiliepimais. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos veikla griežtai reglamentuota LR norminiais dokumentais. Tuo tarpu telekomunikacinė bendrovė „Omnitel“ nors ir

vadovaujasi LR įstatymiais aktais, turi daugiau laisvės teikiamų paslaugų kokybės vertinimui ir gerinimui užtikrinti (slapto pirkėjo tyrimas, paslaugos gavėjų apklausa, daromos išorinės bendros RRT reikalavimu apklausos ir kt.). Šiaulių miesto savivaldybė perka paslaugas per CPO ir pasitiki perkamų paslaugų kokybe. Telekomunikacinė bendrovė „Omnitel“ kokybės reikalavimai yra tikrinami RRT, CPO, todėl telekomunikacinė bendrovė siekia ne tik teikti, bet ir išlaikyti teikiamų paslaugų kokybės reikalavimus, atitinkančius ES kokybės standartus.

Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ parduodamų paslaugų kokybės apibrėžimą, mano nuomone, geriausiai atspindi P. Ramseook-Munhurrin, S. D. Lukea-Bhiwajee, P. Naidoo (2010) pateiktas kokybiškų paslaugų teikimo ir grįžtamojo ryšio apibrėžimas: *paslaugų kokybė yra bendras įmonės sprendimas, kuris yra pripažįstamas visuomenės ir kurio pagrindinis tikslas yra klientų pasitenkinimas gaunama paslauga.*

Šiaulių miesto savivaldybės ir telekomunikacijos bendrovės apklausa atskleidė, kad gaunamų/teikiamų paslaugų kokybės vertinimas, kiekviename minėtų institucijų, atliekamas individualiai, nėra bendro vertinimo modelio. „Omnitel“ savo teikiamų paslaugų kokybės vertinimą atlieka sistemingai, Šiaulių miesto savivaldybė gaunamų paslaugų kokybės vertinimą atlieka epizodiškai (iškilus problemoms, gavus klientų nusiskundimus ir kt.). Apklausos rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybės atstovai pageidautų bendrų su „Omnitel“ teikiamų/gaunamų paslaugų kokybės vertinimų, pasitelkiant bendras apklausas. „Omnitel“ atstovai labiau linkę, kad tokie tyrimai būtų iškelti perkamų paslaugų sąlygose ir vėliau apibrėžti paslaugų pirkimo-pardavimo sutartyje. Telekomunikacinės bendrovės „Omnitel“ atstovai nuolat palaiko ryšį su savivaldybe ir teiraujamasi, ar teikiamų paslaugų kokybė juos tenkina.

Rekomendacijos

Šiaulių miesto savivaldybės administracijai inicijuoti gaunamų paslaugų kokybės vertinimą kartu su teikėju, numatant laikotarpį, kas kiek laiko ir kokia forma bus vertinama teikiamų/gaunamų paslaugų kokybės analizė, vertinimas ir kita, numatant tai paslaugų pirkimo/pardavimo sutartyje.

Šiaulių miesto savivaldybės administracijai vertinant teikiamų/gaunamų paslaugų kokybę, rekomenduojama naudoti Servqual metodiką. Apklausos anketą, vertinimą, analizę organizuoti kartu su paslaugos teikėju. Tyrimo išvadas pavišinti Šiaulių savivaldybės administracijos internetiniame puslapyje.

Telekomunikacinė bendrovė „Omnitel“, atlikus teikiamų paslaugų kokybės vertinimą, gautus apklausos rezultatus ir išvadas, aptarti su paslaugas perkančios institucijos atstovais.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas

1. Bagdonienė, L. (2008). Santykių marketingo raiška paslaugų versle. *Habilitacijos procedūrai teikiamų darbų apžvalga, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
2. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
3. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
4. Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių prieigų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014 T. 13, Nr. 3. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. P. 359-371.
5. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, T.10, Nr. 1. P. 17-26.
6. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, T. 12, Nr. 4. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 557-566.
7. Denhardt, Robert B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorija*. Vilnius: Algarvė.
8. Dictionary. Prieiga per internetą: <http://dictionary.reference.com/browse/quality?s=t>. (žiūrėta 2015-03-15)
9. Donahue, J.D. (1989). *The Privatization Decision*, New York: Basic Books.
10. Ereminaitė, S (2014). Institucinės ekonomikos teorijų raiška viešųjų pirkimų procese. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 275-289.
11. Erridge, A. (2007). Public procurement, public value and the Northern Ireland unemployment pilot Project. *Public Administration*, 2007, Vol. 85, No 4, 1023–1043.
12. Ferone, E. (1999). Small business takes ISO 9000, ISO 14000 and EMAS in its stride – and improves results! *ISO 9000 + ISO 14000 NEWS*, 1/1999.P. 9-15.
13. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014 T. 13, Nr. 3. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. P. 372-386.
14. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu: metodiniai nurodymai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
15. Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas*. Viešasis valdymas: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. P. 137-149.

16. ISO 900 – Quality management. Prieiga per internetą: http://www.iso.org/iso/iso_9000. (žiūrėta 2015-04-15)
17. Jakštaitė, G., Varanauskas, M. (2014). *Paslaugų kokybės modeliai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
18. Jurkauskas, A. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
19. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
20. Kelman, S.J. (2002). “Contracting,” in Lester M. Salamon, ed., *The Tools of Government: A Guide to the New Governance* (New York: Oxford University Press, 2002). P. 282–318.
21. Khan, N., Ghouri, A., Siddqui, U., Shaikh, A., Alam, I. (2010). Determinants analysis of customer switching behavior in private banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Nov 2010, Vol. 2 Issue 7.
22. Kuklierienė, J. (2012). Naujasis CPO katalogas – platesnis prekių asortimentas ir patogesnis valdymas. *CURRICULUM VITAE*, Nr. 2. Vilnius: VŠI Centrine projektų valdymo agentūra. P. 63-64.
23. Labanauskaitė, D. Šturlo, O. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas. *Tiltai*, 2014, 3. P. 91-107.
24. Leonardi, E. How ISO 9004-2 can be of service in the ‘moments of truth’. *ISO 9000 + ISO 14000 NEWS*, 1/1999. P. 27-31.
25. Liukinevičienė, L., Katiliūtė, E., Tamošiūnas, T., Ambras A. (2012). *Bendrojo vertinimo ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje*. Metodinė priemonė. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
26. Lietuvos viešojo administravimo institutas. *Bendrasis vertinimo modelis (BVM)*. Prieiga per internet: http://www.livadis.lt/?content_id=58&top_id=58. (žiūrėta 2015-04-28)
27. Lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą: <http://zodynai.igloro.info/z/kokybe/>. (žiūrėta 2015-03-15)
28. Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2002). Paslaugų kokybės valdymo strateginiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. E. Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga.
29. Nakrošis, V., Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 31. P. 63-76.
30. Neverauskas, V. Ryšio operatorių keičiančius vartotojus labiausiai vilioja „Tele 2“ reklama? (2012, spalio 5 d.). Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/mokslas/technologijos/ryσιο-operatoriu-keiciancius-vartotojus-labiausiai-viliojtelereklama.d?id=59693509#ixzz3aPtDvAF>
31. Palšaitis, R. (2010). *Šiuolaikinė logistika*. Vadovėlis. Vilnius: Technika.

32. Paslaugos kokybės vadyba. Servqual kokybės užtikrinimo modelis. Prieiga per internetą: http://ututi.com/subject/vu/ef/prekybos_ir_paslaugu/file/9460/get. (žiūrėta 2015-04-30)
33. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Kaunas: Garnelis.
34. Prišmantienė, B. (2010). Prekybos ir laisvalaikio centro „Tilžė“ teikiamų paslaugų kokybės analizė vartotojų požiūriu. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos: studentų mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Šiauliai, 2010.
35. Ragelskaja, E, Korsakienė, R. (2011). *Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą*. Mokslas – Lietuvos ateitis. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. P. 70-75.
36. Rahardjo, H.A., Suryani, F., Trikariastoto, S. T. *Key Success Factors for Public Private Partnership in Urban Renewal in Jakarta*. IACSIT International Journal of Engineering and Technology, Vol. 6, No. 3, June 2014, p. 217-219.
37. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 30. P. 22-32.
38. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, T. 12, Nr. 4. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. P. 523-540.
39. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, 10(2). P. 167–182.
40. Ramseok-Munhurrun, P., Lukea-Bhiwajee, S. D., Naidoo, P. (2010). Service Quality in the Public Service. *International Journal of management and marketing research*, 2010, Vol. 3, No. 1. P. 37-50.
41. Sajienė, L., Tamulienė, R. (2011). Studijų, kaip paslaugos, kokybės vertinimo dimensijų ir kriterijų pagrindimas: atvejo studija. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Nr. 21. P. 82-93.
42. Savas, E. S. (2003). Privatisation and Public-Private Partnerships. *Indian Journal of Industrial Relations* Vol. 38, No. 3 (Jan., 2003), P. 381-385.
43. Scott, G. (2010). *Learning leaders in times of change*. Sydney: NSW DET.
44. Scholl, H. J., Scholl, M. C. Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. *In iConference 2014 Proceedings*. 2014. P. 163–176.
45. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>. (žiūrėta 2015-02-03)
46. Shilston, T. G. (2008). One, Two, Three, What Are We Still Counting for? Police Performance Regimes, Public Perceptions of Service Delivery and the Failure of Quantitative Measurement. *Policing*, 2008, Vol. 2, No. 3, 359–366.

47. Simon, D.H., Gómez, M, . McLaughlin, I.E.W., Wittink D.R. (2009). Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Sales Performance: Assessing the Linkages in US Grocery Stores. *Journal of Managerial and Decision Economics*, 2009, 30, 27-41.
48. Smith, P. C., Street, A. Measuring the Efficiency of Public Services: The Limits of Analysis. *Journal of the Royal Statistical Society*, 2005, Vol. 168, No. 2, 401–417.
49. Štutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 2011, 3(3), p. 789-815.
50. Taskin, E., Durmaz, Y. (2010). The role of service quality of the logistic activities in creating customer value and a research on the institutional customers of Yurtici Cargo. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 2010, 23, 170–178.
51. Urban, W. (2010). Customers, experiences as a factor affecting perceived service quality. *Economics & Management*, 2010. P. 820-826.
52. Urbanskienė, R., Clotey, B., Jakštys, J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.
53. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
54. Vanagas, P. (2007). Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 20. P. 58-69.
55. Vaškėlis, V. (2012). *Nacionalinės pažangos programos prioritetas: Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa*. Vilnius: VRM Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyrius.
56. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas
57. Майдырова, А.Б. (2013). Контроль как метод управления качеством государственных услуг в Республике Казахстан. *Viešoji politika ir administravimas* 2013 T. 12, Nr. 2. Vilnius: Vilniaus Riomerio universitetas. P. 212-225.
58. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. ЕЭК ООН, ООН, Нью-Йорк / Женева, 2008.

LR teisinė bazė

1. Lietuvos statistikos departamentas (2014). *Paslaugų sektoriaus statistiniai duomenys*.
2. Lietuvos bankas. *Lietuvos ekonomikos apžvalga 2014*. Prieiga per internetą: www.lb.lt/lietuvos_ekonomikos_apzvalga_1. (žiūrėta 2015-03-29)

3. Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba. RRT skelbia išankstinius elektroninių ryšių rinkos 2014 m. IV ketvirčio duomenys. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt/lt/pranesimai-spaudai/archive/rrt-skelbia-isankstinius-nadd.html>. (žiūrėta 2015-03-29)
4. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų tarnybos 2013 metų ataskaita. Vilnius, 2014.
5. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. *Studija. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė*. Vilnius, 2010.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 61-3050.
7. Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnyba (2015). *Viešųjų judriojo telefono ryšio paslaugų kokybės rodiklių įvertinimas*. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt/lt/apzvalgos-ir-ataskaitos/viesuju-judriojo-telefono-rj7y.html> (žiūrėta 2015-05-10)
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009.
9. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2008). Valstybinio audito ataskaita. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas. 2008 m. sausio 15 d. Nr. VA-P-30-5-1, Vilnius.
10. Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 66-2127.
11. Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1996, Nr. 92-2141, aktuali redakcija nuo 2009-06-16 Nr. XI-302.
12. Lietuvos Respublikos Seimo 2010 m. gruodžio 23 d. Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 2 ir 19 straipsnių papildymo įstatymas Nr. XI-1258. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 158-8020.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. balandžio 7 d. nutarimas Nr. 415 Dėl Viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo 2010–2012 metų programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 46-2212.
14. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. 4-538 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės tikslingumo kriterijų nustatymo ir metodinių rekomendacijų dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės taikymo tikslingumo kriterijų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 87-4620.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimo Nr. 1480 „Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės“ pakeitimo projekto. *Valstybės žinios*. 2014, Nr. NV -3660.
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. spalio 14 d. nutarimas „Dėl metodinę ir konsultacinę pagalbą teikiančio viešojo juridinio asmens įgaliojimo ir jo funkcijų nustatymo“. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 124-5339.

17. Lietuvos Respublikos Viešosios įstaigos Audito ir apskaitos tarnybos direktoriaus 2009 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. VAS-11 „Dėl 27-ojo verslo apskaitos standarto „koncesijos sutartys“ tvirtinimo“. *Valstybės žinios*.2009, Nr. 159-7269.
18. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija.*Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė*. Studija. Vilnius, 2010.
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009
20. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2013-10-26,Nr. 1491.Redakcija: 42 – 2014.09.25 (nuo 2015.01.01)
21. LR Vyriausybė. Lietuva: 2015 m. Nacionalinė reformų darbotvarkė. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015_lithuania_lt.pdf. (žiūrėta 2015-05-01)
22. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2009 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 1K-489 „Dėl informacijos apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų įgyvendinimo eigą teikimo Finansų ministerijai taisyklių patvirtinimo“.
23. Lietuvos Respublikos Finansų ministerija.*Statistika*. Prieiga per internetą: <http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/statistika>. (žiūrėta 2015-04-28)
24. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 33-1014.
25. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290. Aktuali redakcija nuo 2015.04.14.
26. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. spalio 1 d. įsakymo Nr. A-1310 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. A-1096 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių patvirtinimo“, pakeitimo“ pakeitimo.
27. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. A-1096 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių patvirtinimo“, pakeitimas.
28. Šiaulių miesto savivaldybės 2014-2016 metų veiklos planas. Situacijos analizė. Prieiga per internetą: <http://edem.siauliai.lt/wp/subsystems/dhs/preview/2014/10/20/2743/WPPreview.htm> (žiūrėta 2015-04-29)

PRIEDAI

1 priedas

„Omnitel“ teikiamos paslaugos

„Omnitel“ (lot. *omni* – reiškia visa apimantis, *tel*– žodžio *telekomunikacijos* trumpinys) – Lietuvos telekomunikacijų bendrovė, mobiliojo ryšio operatorius, „TeliaSonera“ grupės narė. „Omnitel“ 3G paslaugos prieinamos 86 proc. šalies teritorijos, o 4G LTE tinklas – 40 proc. šalies gyventojų (<http://www.omnitel.lt/ziniasklaidai/omnitel-4g-rysiu-gali-naudotis-40-proc-lietuvos-gyventoju-/64081>). 2013 m. pabaigoje „Omnitel“ paslaugomis naudojosi 1,63 mln. vartotojų (<http://vz.lt/Default.aspx?PublicationId=b0dedf1e-b1c4-45d6-90f3-bbd70b1da7dc>).

„Omnitel“ – teikia patikimas, naujoviškas, lengvai ir paprastai naudojamas plataus spektro telekomunikacijų paslaugas, skirtas perduoti balsą, vaizdus, duomenis, informaciją, pramogas ir finansines operacijas. „Omnitel“ siekia, kad kiekvienas klientas gautų tinkamiausias paslaugas, kuriomis lengva būtų naudotis, aukščiausią produktų ir aptarnavimo kokybę bei maksimalią naudą. „Omnitel“ ryšio kokybę ir spartų mobiliųjų internetą užtikrina plačiausi Lietuvoje 3G ir 4G LTE ryšio tinklai. Bendrovė turi plačiausią Lietuvoje 3G sparčiojo mobiliojo interneto tinklą ir užima apie 80 proc. Lietuvos mobiliojo interneto nešiojamuosiuose kompiuteriuose rinkos. „Omnitel“ 4G LTE ryšiu gali naudotis 70 proc. Lietuvos gyventojų. Bendrovė pirmoji Lietuvoje pradėjo teikti komercines 4G LTE ryšio paslaugas 2011 m. balandį. Nuo 2014 metų birželio „Omnitel“ klientai naudojami 4G LTE tarptinkliniu ryšiu užsienyje – Danijoje, Suomijoje, Švedijoje, Norvegijoje ir Estijoje. „Omnitel“ 3G tinklas dengia beveik 100 proc. Lietuvos teritorijos (<http://www.omnitel.lt/ziniasklaidai/omnitel-pradejo-teikti-4g-lte-advanced-komercines-paslaugas/66767>).

Bendrovės abonentai gali naudotis „Omnitel“ klientų lojalumo programa „Omni ID“ ir gauti nuolaidų, specialių pasiūlymų, dalyvauti išskirtiniuose renginiuose. Klasikinę „Omni ID“ kotelę klientai gauna iškart, Sidabrinę – kartu su „Omnitel“ praleidę 5 ir daugiau metų, o Auksinę – 10 ir daugiau metų (<http://www.omniid.lt>).

Taip pat „Omnitel“ salonuose teikiamos paslaugos:

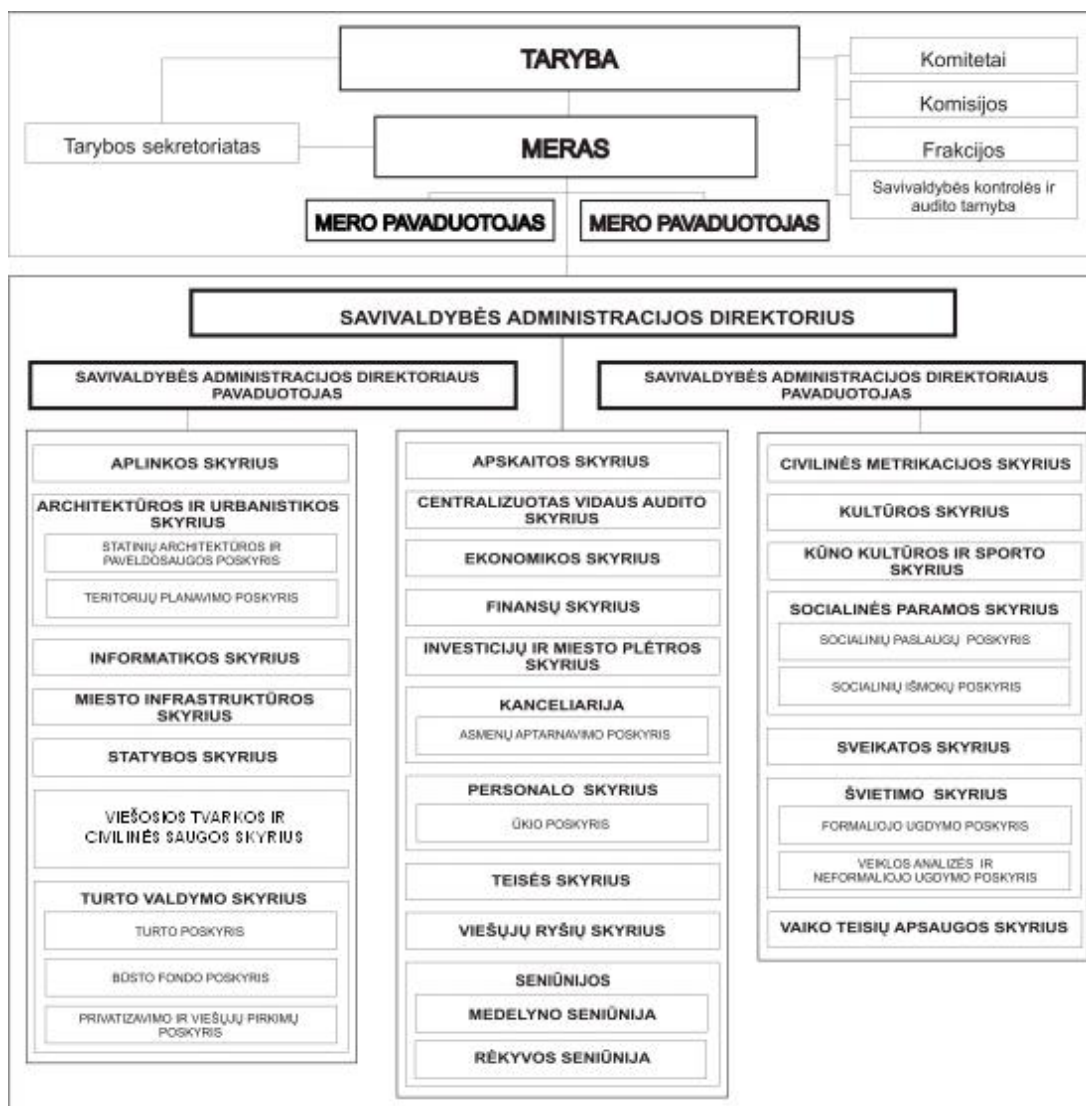
- ✓ naujų vartotojų įjungimas į „Omnitel“ tinklą;
- ✓ mobiliųjų telefonų ir jų priedų pardavimas;
- ✓ mobiliųjų telefonų pardavimas lengvatinėmis sąlygomis esamiems vartotojams;
- ✓ SIM kortelių keitimas, naujų išdavimas;
- ✓ savininko keitimas (perrašymas);

- ✓ telefono numerio keitimas;
- ✓ paslaugų „Sava komanda“, „Verslo lyga“ įjungimas;
- ✓ „Extra“ migracija į nuolatinius vartotojus;
- ✓ duomenų perdavimo (mobiliojo interneto) paslaugų įjungimas;
- ✓ privačių klientų duomenų keitimas;
- ✓ kliento sutarties atnaujinimas;
- ✓ mobiliojo interneto „Omni Connect“ vartotojo įjungimas.

Įmonėms siūloma trumpųjų numerių paslauga – tai paslauga, sudaranti galimybes įmonėms, teikiančioms paslaugas telefonu, įsigyti keturženklį trumpąjį numerį, į kurį gali skambinti arba siųsti SMS žinutes UAB „OMNITEL“ vartotojai. Trumpaisiais numeriais teikiamos SMS paslaugos, skirtos įmonėms, kurios:

- apmokestina teikiamas paslaugas/turinį;
- organizuoja rinkodarinius žaidimus;
- vykdo balsavimus.

Šaulių miesto savivaldybės struktūra



Interviu klausimai Šiaulių miesto atsakingiems darbuotojams

Interviu klausimais siekiama nustatyti Privataus sektoriaus savivaldybei teikiamų paslaugų kokybės vertinimą: Šiaulių miesto savivaldybės ir telekomunikacijos bendrovės "Omnitel" atvejis.

Apklausa atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantas Linas Rugaitis. Gauti atsakymai, juos apibendrinus, bus panaudoti magistro baigiamojo darbo kontekste.

Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

Tyrėjo tel.: +370 61480707

I. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas, gerinimas	
1. Kokie LR dokumentai įgalina Jūsų instituciją periodiškai vertinti teikiamų paslaugų kokybę? Kokia numatyta atsakomybė už šios veiklos įgyvendinimą?	Kokie įstatymai, poįstatyminiai aktai? Jeigu turite, kokie Jūsų organizacijos dokumentai tai numato, reglamentuoja?
2. Kaip Jūsų institucija vykdo teikiamų paslaugų kokybės vertinimą?	Kokie metodai naudojami? Kokiais periodais atliekami? Kas atlieka? Kokie per pastaruosius metus yra atlikti Jūsų institucijos teikiamų paslaugų kokybės tyrimai? Kaip vyksta paslaugos kokybės tobulinimas atsižvelgiant į vertinimo rezultatus?
3. Kaip paslaugos gavėjas sužino apie Jūsų veiksmus įgyvendinant pokyčius gerinant paslaugų kokybę?	Kokias naudojate grįžtamojo ryšio priemones? Kaip informuojate paslaugos gavėjus? Ar skiriasi šie veiksmai, kai paslaugos gavėjas yra viešojo sektoriaus institucija, privataus sektoriaus institucija?
II. Perkamų paslaugų kokybės vertinimas	
4. Kokie LR dokumentai ir kaip reglamentuoja, kaip galite prieš pirkdami patikrinti perkamos paslaugos kokybę?	Kokie įstatymai, poįstatyminiai aktai? Jeigu turite, kokie Jūsų organizacijos dokumentai tai numato, reglamentuoja?
5. Kaip Jūsų organizacija, pirkdama paslaugas, įsitikina, kad perka kokybišką paslaugą?	Kokias galimybes turi Jūsų institucija viešajame pirkime greta mažiausios kainos kriterijaus įdėti kokybinius kriterijus? Ar skiriasi šios galimybės, kai paslaugos perkamos iš privataus sektoriaus?
6. Kaip Jūsų institucijoje yra atliekamas paslaugų pirkimas?	Kas atsakingas? Kiek maždaug ir kokių paslaugų perkate per metus, už kokią sumą?
III. Pirkėjo ir paslaugos teikėjo bendradarbiavimas vertinant paslaugų kokybę po to, kai jau įteisintas pirkimas	
7. Kokias nupirktos paslaugos kokybės	Ar turi susikūrusi bendradarbiavimo su

vertinimo priemonės naudoja Jūsų institucija, norėdama nuolat gauti kokybišką paslaugą?	paslaugos teikėju mechanizmą, koks jis, ar formalizuotas? Ar skiriasi paslaugos kokybė, kai paslaugos teikėjas yra privataus sektoriaus, viešojo sektoriaus institucija? Jeigu rinkoje atsiranda nauji teikiamos paslaugos produktai, instrumentai, kaip gali perkančioji institucija gauti naujesnius produktus?
8. Kokias turite galimybes atsisakyti jau nusipirkto paslaugos, jeigu netenkina jų kokybė?	Kokias formalias ir neformalias sąveikos priemones naudojate?
IV. Ilgalaikio bendradarbiavimo tarp paslaugos teikėjo ir pirkėjo nauda	
9. Kokios naudos turi Jūsų institucija nuolat pirkdama paslaugas iš to paties paslaugos pardavėjo?	
10. Kokios naudos turi Jūsų institucija siekdama išlaikyti tuos pačius paslaugos pirkėjus?	
V. Ilgalaikio bendradarbiavimo tarp Šiaulių savivaldybės administracijos ir „Omnitel“ įtaka paslaugos kokybei	
11. Kokiomis priemonėmis yra palaikomas bendradarbiavimas tarp šių institucijų?	Ar be viešųjų pirkimų metu sudaromų sutarčių esama ir kitų sutarčių, kokios jos? Kokia veiksniai, Jūsų nuomone, lemia, kad Šiaulių savivaldybė perka „Omnitel“ paslaugas?
12. Kaip Šiaulių miesto savivaldybė, nusipirkusi „Omnitel“ paslaugas, dalyvauja gaunamos paslaugos kokybės vertinime?	
13. Kaip galėtų abi pusės įsitraukti į teikiamos (gaunamos) paslaugos kokybės vertinimą, siekiant geresnės kokybės? Kokias matote galimybes, priemones?	