MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IE VERSLO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

VILMA PIMPIENĖ

SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMOS ADMINISTRACINĖS PASLAUGOS ŠIRVINTŲ IR UKMERGĖS SAVIVALDYBĖSE : LYGINAMOJI ANALIZĖ/POKYČIAI PER 8 METUS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Algirdas Astrauskas

VILNIUS

2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMOS ADMINISTRACINĖS PASLAUGOS ŠIRVINTŲ IR UKMERGĖS SAVIVALDYBĖSE : LYGINAMOJI ANALIZĖ/POKYČIAI PER 8 METUS

Viešojo administravimo programos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX076

Vadovas

Prof. dr. Algirdas Astrauskas

Recenzentas
Atliko

VILNIUS

2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 5
ĮVADAS 6
1. ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO IR ADMINISTRAVIMO SAVIVALDYBĖSE TEORINIAI ASPEKTAI 9
1.1. Administracinių paslaugų, šių paslaugų teikimo ir administravimo samprata 9
1.2. Administracinių paslaugų kokybė ir kokybės vertinimo būdai 15
1.3. Administracinių paslaugų Lietuvos savivaldybėse teikimo, administravimo ir kokybės reglamentavimas 25
2. TYRIMO METODOLOGIJA 33
2.1. Tyrimo metodologija 33
2.2. Tyrimo instrumentai 36
2.3. Tyrimo imtis 38
3. ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO, ADMINISTRAVIMO IR KOKYBĖS ŠIRVINTŲ IR UKMERGĖS RAJONŲ SAVIVALDYBĖSE 2012–2020 METŲ LAIKOTARPIU LYGINAMOJI ANALIZĖ 40
3.1. Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse teikiamos administracinės paslaugos 40
3.2. Administracinių paslaugų kokybės pokyčių Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse pristatymas ir vertinimas 44
3.3. Administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės veiksnių Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse analizė, taikant interviu metodą 54
3.4. Gyventojų pasitenkinimo Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybe tyrimas 66
3.5. Administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimo galimybės Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse 73
IŠVADOS 76
PASIŪLYMAI 79
LITERATŪRA 80
SANTRAUKA 84
SUMMARY 85
PRIEDAI 86

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Administracinių paslaugų klasifikavimas.....11
2 lentelė. Administracinių paslaugų kokybės kriterijai.....18
3 lentelė. Administracinės paslaugos kokybės vertinimo kriterijai.....24
4 lentelė. Interviu klausimyno struktūra.....36
5 lentelė. Anketinės apklausos struktūra.....37
6 lentelė. Interviu dalyviai.....38
7 lentelė. Širvintų rajono savivaldybėje teikiamos administracinės paslaugos.....40
8 lentelė. Ukmergės rajono savivaldybėje teikiamos administracinės paslaugos.....41
9 lentelė. Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių elektroniniu būdu teikiamos administracinės paslaugos pagal sritis.....42
10 lentelė. Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių teikiamos elektroninės administracinės paslaugos pagal gyvenimo atvejus.....43
11 lentelė. Svarbiausi Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių administracinių paslaugų kokybės gerinimo aspektai.....53
12 lentelė. Didžiausią įtaką administracinių paslaugų kokybei turėję administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai.....55
13 lentelė. Skundai dėl administracinių paslaugų kokybės.....56
14 lentelė. Skundų apskaita.....58
15 lentelė. Iššūkiai didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu.....58
16 lentelė. Iššūkiai įgyvendinant „vieno langelio“ principą.....61
17 lentelė. Priežastys, dėl kurių nepavyksta laiku įvykdyti administracinės paslaugos teikimo.....62
18 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka administracinių paslaugų kokybei.....62
19 lentelė. Administracinių paslaugų teikimo ir administravimo tobulinimo galimybės gerinant paslaugų kokybę.....65
20 lentelė. Administracinių paslaugų suteikimo ir suteikimo efektyvumo vertinimas.....67
21 lentelė. Administracinių paslaugų pasiekiamumo vertinimas.....68
22 lentelė. Administracinių paslaugų profesionalumo vertinimas (I dalis).....69
23 lentelė. Administracinių paslaugų profesionalumo vertinimas (II dalis).....70
24 lentelė. Vartotojų supratimo ir informatyvumo teikiant administracines paslaugas vertinimas.....70
25 lentelė. Aplinkos ir draugiškumo teikiant administracines paslaugas vertinimas.....71
26 lentelė. Apibendrintas gyventojų pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse palyginimas.....71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kano patraukliosios kokybės modelis.....16
2 pav. Administracinių paslaugų teikimo organizavimo schema Lietuvoje.....27
3 pav. Tyrimo schema.....33
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....39
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....39
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gautas paslaugas.....39
7 pav. Kreipimosi į savivaldybę būdas.....67
8 pav. Respondentų pasitenkinimas savivaldybėse teikiamų administracinių paslaugų įvairove.....72

ĮVADAS

Aktualumas. Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų šalių, pastaruosius dešimtmečius skiriama daug pastangų tam, kad būtų užtikrinamas viešųjų institucijų veiklos efektyvumas, sietinas su inovacijomis, vadybos metodų diegimu, moderniomis administracinėmis struktūromis, kontrolės mechanizmais, administravimo kultūros pokyčiais, naujais normatyviniais viešojo administravimo modeliais (Brazienė ir Merkys, 2014; Andrijauskaitė, 2015; Patapas ir Žilionytė, 2016). Siekis modernizuoti viešųjų institucijų veiklą kyla ir iš augančių visuomenės poreikių bei lūkesčių – iš viešųjų institucijų reikalaujama daugiau atvirumo, lankstumo, skaidrumo, efektyvumo (Milė ir Junevičius, 2013). Norėdamos atitikti visuomenės poreikius ir lūkesčius viešojo sektoriaus organizacijos turi priimti naujus iššūkius, vengti stagnacijos (Lukauskienė ir Ruževičius, 2013). Atsižvelgiant į tai Viešojo administravimo įstatyme (2009) akcentuojamas naujovių ir atvirumo permainoms principas. Viena iš viešųjų institucijų veiklos efektyvumo didinimo sričių – administracinės paslaugos.

Viešųjų institucijų teikiamos paslaugos tampa viso viešojo administravimo aparato veidu. Nelankstus, sudėtingas, gyventojų lūkesčių neatitinkantis paslaugų teikimas mažina institucijos prestižą, didina nepasitenkinimą, nepasitikėjimą visu viešojo administravimo aparatu. Galiausiai dėl netinkamo viešųjų ir administracinių paslaugų tiekimo gali sumažėti ir pasitikėjimas valstybe. Siekiant veiklos efektyvinimo viešosioms institucijoms svarbu įsivertinti savo veiklą, o veiklos įsivertinimas, pasak Wišniewskos ir Szczepańskos (2013), negalimas be grįžtamojo ryšio ir visuomenės pasitenkinimo monitoringo, kuris atskleistų sistemos stipriąsias ir silpnąsias vietas, tobulinimo perspektyvas. Todėl pastaruoju metu mokslinėje literatūroje nemažai dėmesio skiriama tyrimams, kurie atskleidžia gyventojų požiūrį į viešųjų institucijų teikiamų paslaugų kokybę. 2013–2020 m. Viešojo valdymo tobulinimo programoje taip pat buvo nustatytas poreikis atlikti reguliarų vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimą. Viešajame administravime prigijo tokie vadybos terminai kaip „paslaugos kokybė“, „vartotojų pasitenkinimas“, „kokybės vadyba“. Nors paslaugų teikimas viešajame ir privačiajame sektoriuje skiriasi, vis dėlto egzistuoja bendri vardikliai, kurie į viešąjį administravimą įtraukti privačių organizacijų taikomus paslaugų kokybės valdymo įrankius. Kita vertus, paslaugų teikimo modernizavimo problemas riboja įvairūs veiksniai susiję su žmogiškaisiais ištekliais, finansais, organizaciniais sprendimais. Kitaip nei privačiajame sektoriuje paslaugų kokybė ir vartotojų pasitenkinimas nėra viešųjų organizacijų išlikimo pagrindas. Tad nepaisant paslaugų modernizavimo būtinybės mokslininkai pastebi iš viešojo sektoriaus institucijų kylančias pasipriešinimo naujovėms tendencijas, žema veiklos efektyvumo didinimo motyvacija (Brazienė ir Merkys, 2015; Gebczynska ir Brajer–Marczak, 2020).

Siekiant didesnio gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis Širvintų ir Ukmergės r. savivaldybėse įgyvendinamos strateginės administracinės naštos mažinimo priemonės, taip pat

atliekamas reguliarus pasitenkinimo paslaugomis monitoringas. Tačiau kaip pastebi Urvikis (2014), kiekybiniai, vien į pasitenkinimo lygį orientuoti paslaugų tyrimai neatspindi svarbiausių viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimo aspektų. Lietuvos savivaldybėse aktualu atlikti tyrimus, kurie leistų identifikuoti administracinių paslaugų kokybės veiksnius, kokybės tobulinimą ribojančius trikdžius.

Temos mokslinis ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje. Lietuvoje pastarąjį dešimtmetį buvo atlikta nemažai tyrimų, kuriais buvo tiriamas viešųjų paslaugų teikimas, administravimas, kokybės vertinimas ir didinimas. Šie tyrimai apėmė paslaugų kokybės vadybos ir vartotojų pasitenkinimo aspektus. Viešųjų paslaugų kokybę tyrė Nakrošis ir Černiūtė (2010), Kondrotaitė (2012), Astrauskaitė, Daugvilienė ir Ruževičius (2015), Patapas ir Žilionytė (2016), Stankaitis, Žostautienė ir Umbrasas (2015). Urvikis (2014) nagrinėjo viešųjų paslaugų kokybės vertinimo tyrimų problematiką. Pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis tyrinėjo Diržytė ir Patapas (2013). Viešųjų paslaugų teikimo ir organizavimo aspektai nagrinėti Milės ir Junevičiaus (2013), Aleksandravičiaus (2014) straipsniuose.

Temos naujumas pasireiškia tuo, jog nepaisant pastangų modernizuoti viešųjų institucijų teikiamų paslaugų teikimą, administracinės paslaugos lieka mokslinių tyrimų nuošalyje. Administracinių paslaugų teikimo ir administravimo modernizavimas, šių paslaugų kokybės kriterijai išlieka praktiškai netyrinėti. Be to, tyrimo naujumas atsiskleis tame, jog dauguma atliktų tyrimų apsiriboja tik kiekybine viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų analize, kurioje konstatuojamas paslaugų tobulinimo poreikis, tačiau neatsižvelgiama paslaugos teikimo rezultatą lemiančius veiksnius – visapusiškame administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tyrime derinami kiekybiniai ir kokybiniai metodai. Taigi darbas bus naujas ne tik tuo, jog administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės analizėje bus taikoma mišri metodologija – tiriamas subjektyvus, tiek objektyvus administracinės paslaugos kokybės lygmuo.

Probleminis klausimas: kurioje iš šių savivaldybių – Širvintų rajono ar Ukmergės rajono – administracinės paslaugos teikiamos kokybiškiau ir kokie veiksniai tai sąlygoja?

Tyrimo objektas: administracinių paslaugų kokybė ir kokybės veiksniai Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse.

Tikslas: palyginus administracinių paslaugų teikimą, administravimą ir šių paslaugų kokybę Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse, nustatyti, kurioje iš jų administracinės paslaugos teikiamos kokybiškiau ir kokie veiksniai tai sąlygoja.

Uždaviniai:

1. Išsiaiškinti administracinės paslaugos, teikimo ir administravimo sampratą, administravimo paslaugos panašumus / skirtumus, lyginant su viešąja paslauga.
2. Išnagrinėti administracinių paslaugų kokybės sampratą ir kokybės vertinimo metodus.
3. Išanalizuoti savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės reglamentavimą Lietuvoje.

4. Taikant dokumentų turinio analizės ir lyginamosios analizės metodus išanalizuoti Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės ypatumus ir pokyčius 2012–2020 m. laikotarpiu.
5. Atliekant interviu su Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių administracijų darbuotojais nustatyti ir palyginti administracinių paslaugų kokybės pokyčius lėmusius veiksnius.
6. Taikant anketinės apklausos metodą palyginti Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių klientų pasitenkinimą teikiamų administracinių paslaugų kokybe.
7. Identifikuoti Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimo galimybes.

Metodai:

- Teisės aktų ir mokslinės literatūros analizė.
- Lyginamoji analizė.
- Dokumentų analizė.
- Anketinė apklausa.
- Interviu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys – teorinių aspektų analizės, tyrimo metodologijos ir tyrimo rezultatų analizės. Teorinėje dalyje nagrinėjama administracinių paslaugų, jų teikimo ir administravimo samprata, identifikuojami administracinės paslaugos kokybės veiksniai ir matavimo metodai, nagrinėjamas administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės reglamentavimas. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, instrumentai ir tyrimo imtis. Trečioje dalyje aprašomi tyrimo – dokumentų analizės, anketinės apklausos, interviu – rezultatai ir pateikiamos galimos Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimo galimybės.

1. ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO IR ADMINISTRAVIMO SAVIVALDYBĖSE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Administracinių paslaugų, šių paslaugų teikimo ir administravimo samprata

Dėl paslaugų įvairovės mokslinėje literatūroje nėra vieningo sutarimo, kas yra paslauga – kaip pastebi Patapas ir Vilutytė–Žilienė (2013), skirtinguose šaltiniuose paslauga gali būti įvardijama įvairiai – kaip veiksmas, veikla, procesas, santykiai ir vertybė. Nagrinėjant vienos iš paslaugos rūšies – administracinės paslaugos sampratą pirmiausiai verta atkreipti dėmesį į universalias paslaugos charakteristikas, kurios nepriklauso nuo konkrečios paslaugos pobūdžio. Paslaugos charakteristikos lemia ir jos vertinimo ypatumus, kurie bus analizuojami kitame poskyryje. Literatūroje paprastai išskiriamos tokios universalios paslaugos charakteristikos (Skačkauskaitė ir Vestertė, 2018; Langvinienė ir Vengrienė, 2008):

- Neapčiuopiamumas – paslauga sudaryta iš neapčiuopiamų elementų, o tai sąlygoja sudėtingą paslaugos vertinimo procesą. Dėl šios savybės paslaugos teikimo metu sukuriama vertė ir efektas yra daug svarbesni už objektyviai nustatomus ir išmatuojamus paslaugos suteikimo rezultatus.
- Heterogeniškumas – paslauga kuriama sąveikoje tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo (paslaugos gavėjo), paslauga suvokiama kaip kūrimo proceso rezultatas.
- Gamybos ir vartojimo vienovė – paslauga vienu metu yra ir procesas ir rezultatas, todėl jos gaminimas ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu, nors kai kurie paslaugos veiksmai gali būti atliekami nedalyvaujant vartotojui.
- Vartotojas kaip būtinas gamybos proceso veiksnys.
- Trumpalaikiškumas – pasibaigus teikimo momentui paslauga nutrūksta, tačiau gali likti apčiuopiami jos rezultatai (pvz., išduoda licencija).
- Nuosavybės nebuvimas – mainų sandoris atliekamas nepasikeičiant nuosavybės statuso.

Apibrėžiant paslaugos savybes ypač išryškinamas vartotojo vaidmuo. Verta pastebėta, kad viešajame sektoriuje vartotojo vaidmuo gali būti ypač įvairialypis. Priklausomai nuo paslaugos pobūdžio vartotojai gali būti charakterizuojami kaip gavėjai (pvz., bedarbio išmokos gavėjai), pirkėjai, mokesčių mokėtojai, naudotojai, piliečiai („European institute of public administration“, 2008).

Iki 2020 m. LR viešojo administravimo įstatyme administracinė paslauga buvo apibrėžiama kaip „viešojo administravimo subjekto veiksmai, apimantys leidimų, licencijų ar dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimą, asmenų deklaracijų priėmimą ir tvarkymą, asmenų konsultavimą viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais, įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimą asmenims, administracinės procedūros vykdymą“.

Remiantis įstatymo 15 straipsnio 1 punktus administracinėms paslaugoms buvo priskiriamos tokios paslaugos:

1) leidimų, licencijų išdavimas;
2) dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimas;
3) deklaracijų priėmimas ir tvarkymas;
4) asmenų konsultavimas viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais;
5) įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimas asmenims;
6) administracinės procedūros vykdymas.

Administracinės paslaugos formuluotė teisėje buvo kritikuojama dėl neaiškumo ir neaiškios atskirties tarp to, kas yra administracinė paslauga ir viešoji paslauga. 2017 m. Valstybės kontrolės atlikto audito ataskaitoje „Ar pasirengta priimti sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pertvarkos?“ pažymėta problema, jog nėra aiškaus ir bendro viešosios paslaugos suvokimo, todėl praktikoje viešosios organizacijos susiduria su neaiškumais, kurias paslaugas tikslinga priskirti viešosioms ar administracinėms. Pavyzdžiui, stokojama aiškumo, ar viešąja paslauga galima laikyti komercinio pobūdžio veiklą, kurią vykdo valstybės institucijos leidimą gavęs juridinis asmuo, kai leidimo tikslas susijęs su paslaugos kokybės užtikrinimu (pvz., potencialiai pavojingų įrenginių nuolatinė priežiūra). Iš dalies administracinių paslaugų sampratos problemą išryškino būtent vieningos Viešųjų ir administracinių paslaugų stebėsenos ir analizės informacinę sistemos (toliau PASIS) diegimas.

2020 m. įsigaliojus naujai LR viešojo administravimo įstatymo redakcijai administracinės paslaugos samprata buvo patikslinta. 6 straipsnis nurodo, kad administracinių paslaugų teikimas yra viena iš viešojo administravimo sričių. 19 straipsnis išskyrė keturias administracinių paslaugų kategorijas:

1. „teisės aktų nustatytų dokumentų, kurių turėjimas patvirtina viešojo administravimo subjekto suteikiamos teisės įgijimą, išdavimas“;
2. „viešojo administravimo subjekto veiksmai išduodant teisės aktų nustatytus dokumentus su valstybės registruose, valstybės informacinėse sistemose, archyvuose ar paties viešojo administravimo subjekto turima informacija“;
3. „teisės aktų nustatytų ir asmenų privalomai viešojo administravimo subjektams teikiamų dokumentų ar informacijos priėmimas“;
4. „teisės aktų nustatytos informacijos registravimas valstybės registruose ar valstybės informacinėse sistemose asmens prašymu“.

Kaip matyti, naujoje redakcijoje apibrėžiant administracinės paslaugos sampratą atsisakyta administracinės procedūros sąvokos, taip pat asmenų konsultavimo viešojo administravimo subjekto klausimais. Administracinė paslauga naujoje redakcijos apibrėžiama ne pagal sritis (pvz., leidimai,

licencijos, deklaracijos), bet pagal atliekamus veiksmus – dokumentų išdavimas, veiksmai išduodant dokumentus, teikiamų dokumentų ir informacijos priėmimas ir informacijos registravimas. Vis dėlto teigtina, kad turinio požiūriu, administracinės paslaugos samprata išlieka mažai pakitusi.

Urvikis (2016) savo disertacijoje pažymėjo, kad viešųjų paslaugų reglamentavimas LR įstatymuose yra gana abstraktus, nepateikiant net pavyzdinio savivaldybėse teikiamų viešųjų paslaugų sąrašo. Galima teigti, jog ši pastaba taikytina ir administracinėms paslaugoms. Administracinių paslaugų įvairovę atskleidžia rekomendacinio pobūdžio dokumentai. Remiantis „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo rekomendacijomis, administracinės paslaugos gali būti klasifikuojamos įvairiai (1 lent.).

1 lentelė. Administracinių paslaugų klasifikavimas

Kriterijus	**Aprašymas**
Kreipimosi tikslas	Išduoti leidimą (licenciją), pažymą, dokumento kopiją ar išrašą, priimti administracinį aktą, pateikti informaciją,
Veiklos sritis, kuriai priskirtina paslauga	Kultūra, švietimas, sportas, sveikatos, socialinė apsauga, vaikų teisių apsauga, civilinė metrikacija, nuosavybės teisų atkūrimas, pirminė teisinė pagalba ir kt.
Gyvenimo atvejis, kuriam priskirtina paslauga	Problemos mieste, poreikis paramai, rūpinimasis vaikais, šeimos kūrimas, namo statybos ir kt.
Paslaugą administruojantis institucijos padalinys	Kultūros ir ugdymo departamentas, Socialinių reikalų departamentas, Teisės departamentas ir kt.

Šaltinis: „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos“ (2010).

Kadangi Valstybės kontrolės audite buvo akcentuojama neaiški atskirti tarp to, ką galima laikyti viešąją ir administracine paslaugomis, tikslinga apžvelgti kaip kito viešosios paslaugos apibrėžimas. Iki priimant šiuo metu galiojančią redakciją LR viešojo administravimo įstatyme viešoji paslauga buvo apibrėžiama kaip „valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys“. Šiame apibrėžime išryškėjo vienas iš svarbiausių viešosios ir administracinės paslaugos skirtumų – administracinę paslaugą gali skirti tik viešojo administravimo subjektai. Todėl administracinė paslauga, skirtingai nei kitos viešosios paslaugos, negali būti privatizuojama. Viešoji paslauga skirtingai nei administracinė paslauga – nėra viena iš viešojo administravimo sričių. Viešojo administravimo sritims priskiriamas tik *viešųjų paslaugų administravimas*. Naujoje redakcijoje viešoji paslauga apibrėžiama kaip „pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda“. Galima pastebėti, kad naujame apibrėžime atsisakyta konkretizuoti viešosios paslaugos sritis (socialinės, švietimo, mokslo ir kt.), pasirinktas abstraktesnis apibrėžimas akcentuojant veiklas, kuriose kuriama visuomenės nariams vienodai prieinama ir garantuojama nauda. Kaip jau minėta, Urvikis (2016) savo disertacijoje yra kritikavęs abstraktų viešųjų paslaugų sampratos reglamentavimą, tačiau naująja redakcija nebuvo siekiama konkretizuoti viešųjų paslaugų sričių.

Viešosios paslaugos samprata aktuali ir tuo, jog plačiąja prasme administracinės paslaugos taip pat gali būti priskiriamos viešosioms paslaugoms. Pavyzdžiui, „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizės“ studijoje (2010) administracinė paslauga apibūdinama kaip viešųjų paslaugų rūšis arba techninė patarnavimo (paslaugos) pusė, kuri prilyginama natūralių monopolijų charakteristikas turinčių viešųjų paslaugų grupei. Administracinę paslaugos pusę sudaro tradicinė savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių vykdoma viešojo administravimo funkcija. Atsižvelgiant į tai, jog administracinė paslauga yra priskiriama viešosioms paslaugoms, tikslinga nagrinėti ne tik viešosios paslaugos apibrėžimas teisiniuose dokumentuose, tačiau ir viešosios paslaugos charakteristikas.

Plačiąją viešosios paslaugos samprata vadovaujamasi ir PASIS sistemoje, kurioje viso išskiriamos tokios viešųjų paslaugų kategorijos: 1) ***paslaugų, pažymų, išrašų ir kopijų išdavimas***; 2) švietimo paslaugos; 3) sveikatos apsaugos paslaugos; 4) susisiekimo ir ryšių paslaugos; 5) viešoji tvarka ir renginiai; 6) ***asmens dokumentų išdavimas***; 7) civilinės būklės aktų registravimas; 8) asmenų priėmimas ir registravimas; 9) socialinės apsaugos paslaugos; 10) nekilnojamo turto tvarkymo paslaugos; 11) žemės ūkis, žuvininkystė, miškininkystė, augalininkystė; 12) kultūros ir sporto paslaugos; 13) komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugos; 14) įdarbinimo paslaugos; 15) mokesčių administravimo paslaugos; 16) teisėsaugos institucijų ir įstaigos paslaugos; 17) priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo paslaugos; 18) paramos veiklos vykdymui; 19) turizmo informacijos paslaugos; 20) ***licencijų ir leidimų išdavimas veiklos subjektams***; 21) kitos paslaugos.

Plačią viešųjų paslaugų sampratą, kuri apima ir administracines paslaugas pateikia ir Lietuvos mokslininkai. Milė ir Junevičius (2013) viešąją paslaugą bendriausia prasme apibūdina kaip „visą gyventojo ar verslo subjekto bendradarbiavimą: paklausimą ir atsakymą į paklausimą, įvairių dokumentų pildymą ir pateikimą, atsiskaitymą ir kt.“. Merkys ir Brazienė (2014) nurodo, kad pagal teisinį apibrėžimą ir mokslinėje literatūroje vyraujančią sampratą viešąsias paslaugas galima apibrėžti kaip valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų ir organizacijų veiklą, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto, poilsio ir rekreacijos, komunalines, viešojo transporto, informacines, administracines ir kitas įstatymu numatytas paslaugas. Šis apibrėžimas išplečia viešųjų paslaugų sampratą detalizuodamas kitas viešųjų paslaugų sritis (viešojo transporto, informacinės paslaugos) bei įtraukia administracines paslaugas kaip vieną iš viešųjų paslaugų rūšių. Minėti autoriai taip pat cituoja Parsons, kuris teigia, kad viešosios paslaugos esmė – tenkinti viešąjį interesą, suteikiant viešuosius ir vertinguosius gėrius. Stasiukynas (2010) išskiria tokius viešųjų paslaugus bruožus: 1) visuotinai svarbios veiklos užtikrinimas; 2) neribotas paslaugomis besinaudojančių subjektų skaičius; 3) šias paslaugas teikia valstybinės arba vietos savivaldos institucijos, arba kiti subjektai; 4) paslaugos kuriamos tik viešos, tiek privačios nuosavybės pagrindu.

Galima teigti, kad pirmieji du bruožai būdingi tiek viešosioms, tiek administracinėms paslaugoms. Kiti du Stasiukyno (2010) įvardinti bruožai galioja tik viešosioms paslaugoms siaurąją prasme. Urvikio (2016) teigimu, viešąją ir administracinę paslaugą atskiria specifinis pastarųjų paslaugų pobūdis ir turinys. Tačiau toks teiginys gali būti taikomas tik viešosioms paslaugoms siaurąją prasme. Autorius kritikuoja painų teisinį reglamentavimą pagal kurį administracinės paslaugos yra atskiriamos nuo viešųjų paslaugų, tačiau patenka į įvairias viešųjų paslaugų klasifikacijos sistemas (pvz., PASIS). Remiantis Urvikiu (2016), taip pat pažymėtina, kad elektroniniu būdu teikiamos viešosios paslaugos įprastai vadinamos elektroninėmis viešosiomis paslaugomis, nors toks apibrėžimas ir neįtvirtintas įstatymu.

Plačioji administracinės paslaugos samprata suponuoja, kad administracinės paslaugos teikimu ir administravimui galioja kertiniai viešosios paslaugos principai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti. Urvikis (2016) teigia, kad viešosios paslaugos gali būti laikomos visuomenės pasitikėjimo kūrimo priemonė. Autorius akcentuoja, kad viešųjų paslaugų kokybės tyrimuose svarbus dominuojančių viešųjų paslaugų savybių akcentavimas, be kurio būtų galima kalbėti tik apie efektyvesnes, bet ne veiksmingesnes viešąsias paslaugas.

Tikslinga atsižvelgti ir į viešųjų ir administracinių paslaugų sampratą platesniame kontekste. Užsienio literatūroje administracinės paslaugos apskritai nėra siejamos išskirtinai su viešuoju sektoriumi – pavyzdžiui, Khan, Gal, Nasir ir Hassan (2020) – atlikę literatūros analizę nurodo, jog administracine paslauga galima laikyti visas paslaugas, kurios palaiko sistemos funkcionavimą. Tokia administracinės paslaugos samprata vadovaujasi ir kiti autoriai, pvz., Papanthymou ir Darra (2018). Viešosios paslaugos samprata taip pat nėra vienareikšmiška. Europos Komisiją viešąją paslaugą yra apibrėžusi kaip rinkos ir ne rinkos paslaugą, kuri viešojoje organizacijoje priskiriama prie tarnaujančių viešajam interesui ir yra jos specifinių paslaugų prievolės objektas. Vis dėlto dėl nacionalinių viešojo administravimo skirtumų buvo nuspręsta, kad viešosios paslaugos sąvoka kelia per daug nesupratimų, todėl tikslingą ją pakeisti *bendro intereso paslaugų sąvoka*. Taip pat europiniame kontekste yra prigijęs *universalios paslaugos* terminas. Universali paslauga charakterizuojama kaip įsipareigojimas teikti paslaugas universaliai, priimtinomis kainomis, dažnai nedarant skirtumo tarp teikimo išlaidų skirtinguose regionuose („Visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų, kurios gali būti priskirtos savarankiškai savivaldybės funkcijai, nomenklatūros ir minimalių normatyvų projektų parengimas. Projekto ataskaita“, 2011).

LR viešojo administravimo įstatymas nepateikia administracinių paslaugų teikimo ir administravimo sampratos, bet paminėtina viešųjų paslaugų administravimo samprata. Iki 2020 m. galiojusioje redakcijos viešųjų paslaugų teikimas buvo apibrėžiamas taip – „viešojo administravimo subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, steigiant viešąsias įstaigas arba išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas kitiems asmenims, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir kontrolė“. Kaip pažymėjo Stasiukynas (2010), teikimas, remiantis šiuo įstatymu, apėmė administravimo turinio elementus: 1) viešųjų paslaugų teikimo taisyklių ir rėžimo nustatymas; 2) viešųjų

įstaigų steigimas arba leidimų teikti viešąsias paslaugas išdavimas kitiems asmenims; 3) viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir kontrolė.

Urvikis (2016) taip pat nurodo, kad paslaugų administravimą sudaro teikimo būdų, taisyklių ir rėžimo nustatymas. Naujoje redakcijoje apibrėžiamas viešosios paslaugos teikimo administravimas – „įstatymų nustatyta tvarka atliekama viešojo administravimo subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir tvarką, išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas, steigiant atitinkamos formos juridinius asmenis arba parenkant kitus asmenis, teiksiančius viešąsias paslaugas, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra“. Remiantis šiuo apibrėžimus viešųjų paslaugų teikimo administravimo sampratoje išskiriami tokie elementai: 1) viešųjų paslaugų teikimo taisyklių ir veiklos nustatymas; 2) leidimų teikti viešąsias paslaugas išdavimas; 3) juridinių asmenų, teiksiančių viešąsias paslaugas pasirinkimas arba steigimas; 4) viešųjų paslaugų teikimo priežiūra. Kadangi administracines paslaugas teikia tik viešojo administravimo subjektai, galima teigti, kad administracinės paslaugos teikimo administravimą sudaro šie komponentai:

1) administracinių teikimo taisyklių ir veiklos nustatymas;
2) juridinių asmenų, teiksiančių administracines paslaugas pasirinkimas arba steigimas;
2) administracinių paslaugų teikimo priežiūra.

Administracinių paslaugų administravimo samprata gali būti apibūdinama ir per vadybinę prizmę. Viešosios paslaugos administravimas apima įvairias vadybines funkcijas – planavimą, organizavimą, finansavimą, veiklos priežiūrą ir kontrolę („Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad administracinė paslauga yra viešojo administravimo sritis ir gali būti teikiama tik viešojo administravimo subjektų – tai pagrindiniai aspektai, kuo administracinė paslauga skiriasi nuo viešosios paslaugos. Tačiau administracinė paslauga gali būti apibrėžiama ir kaip viešosios paslaugos rūšis (remiantis plačiąja viešosios paslaugos samprata), todėl administracinės paslaugos teikimui ir administravimui galioja kertiniai viešosios paslaugos teikimo ir administravimo principai (visuotinė svarba, neribotas paslaugos gavėjų skaičius, įsipareigojimas teikti paslaugas universaliai, priimtinomis kainomis, dažnai nedarant skirtumo tarp teikimo išlaidų skirtinguose regionuose). Lietuvos teisinėje bazėje pasigendama konkretaus ar pavyzdinio administracinių paslaugų sąrašo. Pagal šiuo metu galiojantį LR viešojo administravimo įstatymą administracinės paslaugos gali būti skirstomos į keturias grupes: 1) teisės aktų nustatytų išdavimas; 2) veiksmai išduodant teisės aktų nustatytus dokumentus su valstybės registruose, valstybės informacinėse sistemose, archyvuose ar paties viešojo administravimo subjekto turima informacija; 3) teikiamų dokumentų ar informacijos priėmimas; 4) informacijos registravimas valstybės registruose ar valstybės informacinėse sistemose. Remiantis rekomendaciniais leidiniais administracines paslaugas galima skirstyti pagal daugiau kriterijų – kreipimosi tikslą, veiklos sritį, gyvenimo atvejį, paslaugos teikėją.

1.2. Administracinių paslaugų kokybė ir kokybės vertinimo būdai

Nagrinėjant administracinių paslaugų kokybės sampratą pirmiausiai tikslinga įsigilinti į paslaugos kokybės sampratą. Šiuolaikiniu požiūriu, kokybė yra paslaugų ir produktų pagrindas, kadangi nuo jos priklauso vartotojų pasitenkinimas, organizacijos įvaizdis, pajamos ir kt. (Patapas ir Vilutytė–Žilienė, 2013; Khan et al., 2020). Ilgą laiką kokybės sąvoka buvo sietina su privačiuoju sektoriumi, tačiau ilgainiui įsivyravo supratimas, jog kokybė svarbi ir administraciniuose viešojo sektoriaus procesuose (Valenzo–Jimenez, Lazaro–Lopez ir Martinez–Arroyo, 2019). Nekokybiškos administracinės paslaugos ne tik mažina gyventojų pasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijomis, bet ir lemia juridinius precedentus, didina laiko ir finansines veiklos sąnaudas, administracinę naštą tiek pačioms organizacijoms, tiek paslaugų vartotojams (Trashlieva ir Radeva, 2018). Kaip nurodo Astrauskaitė ir kt. (2015), – kokybė yra neatsiejama organizacijų vystymosi ir tobulėjimo dalis. Vis dėlto nors paslaugų kokybės svarba yra pripažįstama visuotinai, nėra iki galo aišku, ką apskritai galima laikyti kokybiška paslauga. Akcentuojama, kad paslaugos kokybė skiriasi nuo prekės kokybės, kadangi paslauga yra neapčiuopiama, neišmatuojama fiziniais parametrais. Paslaugos kokybė atsispindi paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveikoje (Parasuraman, 1985, cit. iš Kondrotaitė, 2012).

Patapas ir Vilutytė–Žilienė (2013) teigia, kad kokybė gali būti sietina su tikslų pasiekimu, nuolatiniu gerinimu, geresniu rezultatu ir nuolatiniu tobulėjimu, tačiau paslaugų sektoriuje kokybė –tai visų pirma vartotojų poreikių tenkinimas. Kaip pastebi Adomaitytė–Subačienė (2015), kokybė *per se* yra neegzistuojanti, todėl jai apibrėžti taikoma keletas skirtingų kokybės sampratų. Kokybė gali būti suprantama kaip:

1) ekonominis naudingumas, kai produkto ar paslaugos kokybė susieta su jos kaina (investicijomis);

2) proceso valdymas (atitiktis reikalavimams ir standartams);

3) atitiktis standartams (remiantis tokia samprata kokybė vertinama pagal objektyvius ir išmatuojamus rodiklius, pasiekti rodikliai rodo aukštą paslaugos kokybę);

4) vartotojų poreikių patenkinimas;

5) nuolatinis tobulėjimas (aukščiausių standartų siekimas).

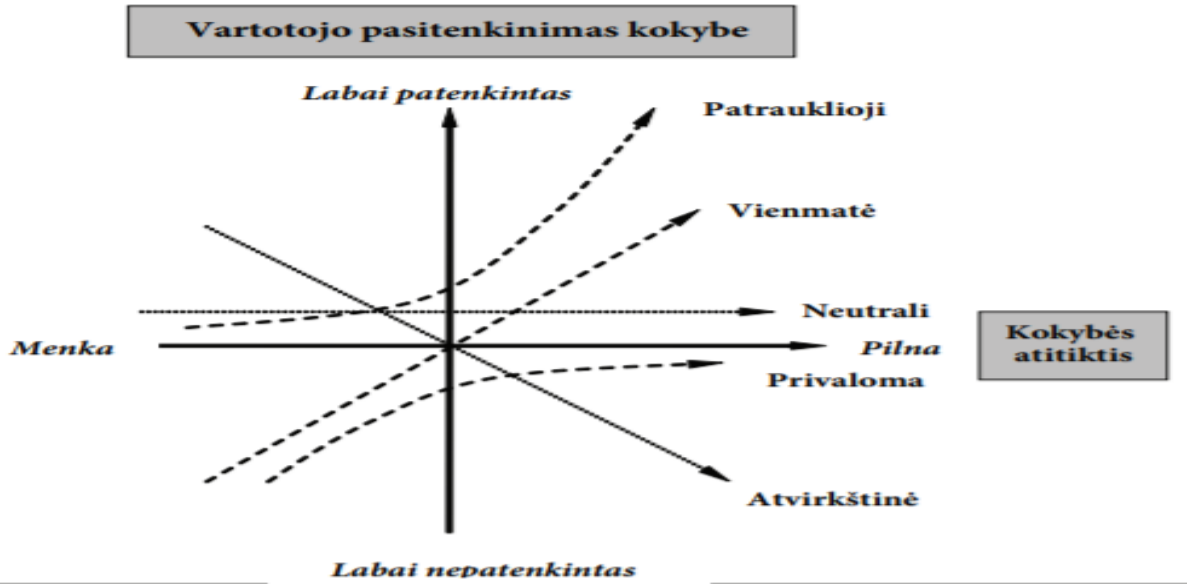
Kokybės sąvokos apibrėžimas nėra tik teorinio pobūdžio problema – nuo to, kaip suvokiama kokybė tiesiogiai priklauso ir kokybės vertinimo metodų pasirinkimas. Remiantis Patapu ir Žilionyte (2015), galima pastebėti, kad kokybės kaip nuolatinio tobulėjimo samprata glaudžiai siejasi su viešajame sektoriuje kartu su Naujosios viešosios vadybos paradigmos įsitvirtinimu pradėta taikyti visuotinės kokybės vadybos filosofija, kuria skatinamas nuolatinis veiklos gerinimas.

Dahler–Larsen (2008, cituojama iš Blom, Moren, 2012) kokybės sąvokos interpretavimą papildo dar keliomis sąvokomis. Anot autoriaus kokybė gali būti suvokiama ir kaip: 1) nuokrypio nuo standarto mažinimas; 2) tam tikro efekto siekis; 3) kokybė kaip politinių tikslų siekimas; 4) kokybės kaip atitikimas vartotojo preferencijoms; 4) kokybė kaip organizacijos sistemos išsaugojimas. Kokybės kaip vartotojų poreikių patenkinimo koncepcija atspindi požiūrį, jog kokybė yra suvokiama individualiai, priklausoma nuo individualių lūkesčių ir turimos patirties. Kokybė tampa dinamiška, kadangi vartotojų lūkesčiai yra kintantys. Paslaugos teikėjui patenkintus žemiausius vartotojų lūkesčius daroma išvada, kad paslauga buvo tokios kokybės, kurios buvo tikėtasi.

Taip pat mokslinėje literatūroje galima aptikti ir kokybės kaip vertės samprata. Tokiu atveju į kokybės suvokimą įtraukiama ne tik nauda, tačiau ir jos santykis su sąnaudomis (paslaugos kaina) (Kondrotaitė, 2012). Kitaip tariant, vartotojas paslaugą vertina ne tik pagal jos kokybines charakteristikas, tačiau ir atsižvelgdamas į paslaugos kainą. Tokiu būdu didelė paslaugos kaina skatina neigiamai vertinti kokybę, net jei atitinka standartus.

Apskritai visoje kokybės sampratų įvairovėje, anot Garvin (1988, cituojama iš Adomaitytė–Subačienė, 2015), galima įžvelgti tris skirtingas koncepcijas: 1) produktų/paslaugos vertės; 2) defektų nebuvo; 3) atitikimo standartams. Adomaitytė–Subačienė (2015) teigia, kad kiekvienoje iš šių koncepcijų figūruoja ir jautrumo paslaugos vartotojo/tiekėjo poreikiams matmuo. Todėl galima teigti, kad kokybės be vartotojo/tiekėjo perspektyvos apskritai neegzistuoja.

Įvairaus pobūdžio kokybės tyrimams gali būti pritaikomas Kano patraukliosios kokybės modelis. Modelis pagrįstas tuo, jog kokybę formuoja dvi ašys – vartotojo pasitenkinimas kokybe ir kokybės atitiktis. Išskiriami 5 kokybės lygiai pateikiami 1 paveiksle.



1 pav. Kano patraukliosios kokybės modelis

Šaltinis: Ruževičiūtė ir Ruževičius (2010).

Kiekviena iš šių kokybės lygių gali būti pritaikomas ir administracinių paslaugų teikime (Ruževiūtė ir Ruževičius, 2010).

1. *Patrauklioji kokybė* – veikiant netikėtumo veiksniui pasiekiamas didžiausias pasitenkinimo lygis, kadangi yra pranokstami vartotojo lūkesčiai (pvz., administracinė paslauga suteikiama daug greičiau nei tikėtasi), nepasiekus šio kokybės lygio vartotojas nejaučia nepasitenkinimo ar kitų neigiamų emocijų.
2. *Vienmatė kokybė* – vartotojas yra patenkintas, kadangi išpildomas paslaugos teikėjo pažadas.
3. *Privaloma kokybė* atskleidžia vartotojo savaime suprantamų lūkesčių patenkinimą.
4. *Neutrali kokybė* – vartotojas lieka abejingas paslaugos kokybei.
5. *Atvirkštinė kokybė* – vartotojas yra nepatenkintas paslauga, jos teikimas neišpildo lūkesčių.

Patraukliosios kokybės modelis atspindi objektyvios ir subjektyvios kokybės dimensijų persipynimą. Nors subjektyvus patyrimas yra šiuolaikinių paslaugų kokybės tyrimų pagrindas, kokybės suvokimas formuojasi lyginant savo patirtį su objektyviais kokybės standartais.

Viešųjų paslaugų kokybė, remiantis Žalimiene (2001, cit. iš Kondrotaitė, 2012) gali būti skaidoma į kelis lygius:

- Individualus – kokybės atitikimas individo (vartotojo lūkesčiams).
- Institucijos – organizacijoje užtikrinamas socialinis–ekonominis efektyvumas.
- Savivaldybės – savivaldybės lygmeniu teikiamos adekvačios, gyventojų poreikius atitinkančios paslaugos.
- Valstybės – įstatymais ir standartais užtikrinama viešųjų paslaugų kokybės mechanizmas.

Taip pat konceptualizuojant viešosios paslaugos kokybę tikslinga atkreipti į techninės ir funkcinės kokybės komponentus, kuriuos apibrėžė Gonroos (1990): 1) techninė kokybė – tai kas buvo suteikta (rezultatas); 2) funkcinė – tai kaip paslauga buvo suteikta (procesas).

Urvikis (2014) pažymi, kad viešųjų paslaugų kokybės samprata integruoja daugybę skirtingų elementų, o viešųjų paslaugų vartotojai vertindami paslaugą dėmesį skiria skirtingoms paslaugos dimensijoms. Viešosios paslaugos kokybės dinamiškumas ir priklausomybė nuo individualaus lygio apsunkina paslaugų kokybės vertinimo tyrimus, tačiau atspirties tašku tampa objektyvūs paslaugos kokybės kriterijai. Kaip nurodomam2012–2020 m. Viešojo valdymo tobulinimo programoje, minimalių paslaugų kokybės standartų nebuvimas ir aiškaus susitarimo tarp paslaugos teikėjo ir visuomenės nebuvimas neugdo teisėtų visuomenės lūkesčių paslaugos kokybės atžvilgiu.

Administracinių paslaugų kokybės kriterijai atskleidžiami LR vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento rekomendacijose dėl administracinių paslaugų teikimo (2 lentelė).

2 lentelė. Administracinių paslaugų kokybės kriterijai

Kriterijus	**Apibūdinimas**	**Reikšmė**
Tinkamai parengtas administracinės paslaugos teikimo aprašymas	Aprašymai turi būti tikslūs, atitinkantys vidaus reikalų ministerijos pateikiamus reikalavimas rekomendacijas. Viešojo valdymo institucijos interneto svetainėje turi būti pateikiamos nuorodos į šioje sistemoje paskelbtus administracinių paslaugų teikimo aprašymus	Gyventojui ar verslo subjektui greitai suteikiama koncentruota informacija. Pagalba pačiai administracinę paslaugą teikiančiai viešojo valdymo institucijai (greita informacija aptarnavimo padalinyje dirbančiam darbuotojui) Koncentruota informacija padeda valstybės politiką atitinkamose valdymo srityse formuojančioms institucijoms, tyrėjams, ekspertams atliekantiems įvairias administracinių paslaugų teikimo stebėsenos, analizės ir kitas svarbias šios srities užduotis.
Administracinės paslaugos teikimo teisinis reguliavimas	Vertinant administracines paslaugas turi būti patikrinta, ar administracinės paslaugos teikimo aprašymas atitinka vertinimo metu galiojantį teisinį reguliavimą.	Neatitikti tarp galiojančio ir pateikiamo administracinės paslaugos teikimo aprašymo didina vartotojų nepasitenkinimą, kelia sumaištį, didina paslaugos teikėjo veiklos sąnaudas.
Informaciniai įsipareigojimai	Iš gyventojų ar verslo subjektų gali būti reikalaujama tik tos informacijos, kurios nėra valstybės registruose ir (ar) informacinėse sistemose ir kurią gali pateikti tik pats asmuo. Nustačius, kad reikiama informacija yra kaupiama minėtose informacinėse sistemose ar registruose, turi būti imamasi įmanomų priemonių, kad ją galėtų gauti pati administracinę paslaugą teikianti viešojo valdymo institucija.	Šis kriterijus gyventojams ir verslo subjektams sukelia didžiausią administracinę naštą, todėl svarbu, kad ji būtų sumažinta. Užtikrinamas informacijos patikimumas.
Informacija, kurią turi gauti pati viešojo valdymo institucija	Todėl ir tokia informacija bet kuriuo atveju turi būti pagrindžiama kaip objektyviai ir neišvengiamai būtina. Vertinant administracines paslaugas turi būti ieškoma galimybių sumažinti surenkamos informacijos kiekį.	Mažinami paslaugos atlikimo instituciniai resursai ir administracinės paslaugos atlikimo trukmė.
Administracinės paslaugos teikimo procedūra ir jos trukmė	Administracinės paslaugos suteikimo procedūra turi būti pavaizduota grafinėje būtinų veiksmų, atliekamų teikiant administracinę paslaugą, sekos schemoje, kuri yra rengiama kartu su administracinės paslaugos teikimo aprašymu. Vertinant administracinės paslaugos teikimo procedūrą svarbu nustatyti, ar visi viešojo valdymo institucijos veiksmai teikiant administracinę paslaugą yra objektyviai ir neišvengiamai būtini.	Didinamas administracinės paslaugos teikimo aiškumas ir suprantamumas vartotojui. Vartotojas gali susidaryti aiškius lūkesčius, kada gali tikėtis paslaugos įvykdymo.

Šaltinis: „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento rekomendacijose dėl administracinių paslaugų teikimo“.

Pažymėtina, kad vertinant administracinės paslaugos kokybę administracinės naštos aspektu rekomendacijose siūloma naudoti procentinio santykio rodiklį, kuris parodytų administracinei paslaugai

suteikti reikalingos informacijos, kurią surenka pati viešojo valdymo institucija, ir informacijos, kurią turi pateikti gyventojai ar verslo subjektai.

Elektroniniu būdu teikiamų viešųjų paslaugų kokybė, remiantis Viešojo administravimo iki 2010 m. plėtros strateginiu dokumentu buvo suskirstyta į penkis lygius, pagal brandos lygį (Pranaitis, Ivanickienė ir Jasiūnas, 2015):

- Informacinis lygis – informaciją apie viešąją ar administracinę paslaugą yra pateikiama paslaugą teikiančio subjekto interneto svetainėje.
- Vienpusės sąveikos lygis – siekiant pradėti viešosios ar administracinės paslaugos gavimo procedūrą interneto svetainėje vartotojui suteikiama galimybė gauti paraiškos formą (atsisiųsti ją iš interneto svetainės).
- Dvipusės sąveikos lygis – interneto svetainėje suteikiama galimybė vartotojui paraiškos formą užpildyti internete ir ją išsiųsti viešojo administravimo subjektui, tačiau pati viešoji ar administracinė paslauga elektronine forma nėra suteikiama.
- Bendradarbiavimo lygis – interneto svetainėje sudaroma galimybė dalyvauti visame viešosios ar administracinės paslaugos teikime elektroniniu būdu.
- Personalizuotas lygis – viešosios ir administracinės paslaugos elektroniniu būdu teikiamos vartotojui automatiškai panaudojant buvusią vartotojo registraciją ir duomenis apie vartotoją.

Nors šie elektroninių paslaugų teikimo lygiai išdėstyti nebegaliojančiame strateginiame dokumente, tačiau galima teigti, jog toks skirstymas išlieka aktualus, kadangi ne visi Lietuvos viešojo sektoriaus subjektai yra pasiekę aukščiausius elektroninės valdžios brandos lygius. Pranaitis ir kt. (2014) pažymi, kad gali egzistuoti ir nulinis lygis, kai paslaugos teikėjas apskritai neturi pasiekiamos interneto svetainės, tačiau Lietuvos viešajame sektoriuje tokių administracines paslaugas teikiančių subjektų praktiškai nėra. E. paslaugų modelių aukščiausiose pakopose atsiduria skirtingų viešojo sektoriaus sistemų vertikalus ir horizontalus integravimas, kuris leidžia įgyvendinti „vieno langelio“ principą piliečiams. Vertikalus integravimas sudaro galimybes sujungti vietines sistemas su aukštesnio lygio sistemomis ir apjungti panašias funkcijas. Horizontalus integravimas – integruoja įvairias funkcijas, leidžia laisvai dalintis informacija tarp valdžios institucijų ir piliečių (Aleksandravičius, 2014).

Kadangi šiuolaikiniame kontekste administracinių paslaugų teikimas nebeįsivaizduojamas be e. paslaugos pažymėtinos ir kokybiškos e. paslaugos charakteristikos. Pasak Li ir Suomi (2009, cit. iš Papathymou, Darra, 2018), vartotojai e. paslaugą laiko kokybiška esant dviem kriterijams – ***naudojimo paprastumas*** ir ***prieinamumas***. Naudojimosi paprastumas sietinas su tokiais veiksniais kaip puslapio dizainas, patogi navigacija, patikimumas, greitas atsakymo laikas, informacijos kokybė, duomenų saugumas. Įgyvendinant „vieno langelio“ principą ypač svarbi pateikti pilną ir kokybišką administracinės paslaugos aprašą. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės

rekomendacijose nurodoma, kad interesui būtų pateikiama tokia informacija apie administracinę paslaugą: 1) paslaugos pavadinimas; 2) trumpas paslaugos apibūdinimas; 3) paslaugos gavėjas; 4) paslaugos kategorija; 4) gyvenimo atvejis (nurodomi keli gyvenimo atvejai, kuomet siekiama gauti tokią paslaugą; 5) trumpas paslaugos aprašymas (3-4 sakiniai); 6) atmintinė interesantui; 7) paslaugos suteikimo trukmė; 8) paslaugai gauti reikalingi dokumentai; 9) informacija, kurią savivaldybė gaus iš kitų asmenų; 10) atsakingas struktūrinis padalinys; 11) paslaugos vadovas; 12) kontaktinis asmuo; 13) reglamentuojantys teisės aktai; 14) paslaugos suteikimo kaina. Taip pat nurodoma, jog vartotojui turi būti prieinama ne tik prašymo forma, bet ir prašymo užpildymo pavyzdys.

Pasak Kazlauskienės ir Ostrauskienės (2010), šiuolaikinė kokybės samprata formuoja vyraujančius kokybės tyrimų bruožus:

- kokybės tyrimuose akcentuojamas subjektyvumas (tai kas atrodo kokybiška paslaugų tiekėjui, nebūtinai kokybiška jos gavėjui);
- tyrimai apima tiek vartotojo perspektyvą (atitikimą jo poreikiams);
- tiek bendrąsias kokybines savybes, kokybė suvokiamas kaip nuolatinis organizacijos veiklos tobulinimo proceso dėmuo.

Kotler (1999, cit. iš Agyekum, Haifeng ir Agyeiwaa, 2015) taip pat yra pažymėjęs, kad nors kai kurie kokybės parametrai gali būti vertinami objektyviai, tačiau kokybės vertinimo tyrimų pagrindą turėtų sudaryti vartotojo perspektyva.

Viešųjų paslaugų kokybės vertinimui pastarąjį dešimtmetį buvo skiriama daug dėmesio. Kaip pažymi Urvikis (2014, 291), „*naujajam viešajam valdymui artimų koncepcijų turinys bei visuomenės institucionalizavimas reikalauja analitinio sprendimų pagrindimo ir kokybiškų, tyrimais pagrįstų bei tinkamai interpretuojamų duomenų kaip pagrindo viešojo sektoriaus veiklos tobulinimui*“. Tuo pačiu pripažįstama, kad viešųjų paslaugų kokybės tyrimai kelias kontraversiškus debatus.

Visus kokybės vertinimo metodus galima skirstyti į dvi skales (Žalimienė, 2015):

- ***Objektyvioji kokybės skalė*** – technologinis įstaigos lygmuo – apima konkrečius dydžius, rodiklius, įstaigos veiklos charakteristika. Objektyviai gali būti vertinamas paslaugų teikėjų profesionalumas, pažangių darbo metodų taikymas, pirminio ir antrinio personalo santykis ,darbo krūvis ir t. t.
- ***Subjektyvioji kokybės skalė*** – individualaus vartojimo aspektas, suprantant socialinių paslaugų kokybė tai ir subjektyvi individo būklė, kaip jis vertina gaunamas socialines paslaugas, kaip kinta jo savarankiškumas, požiūris. Pagrindinis subjektyviosios kokybės skalės dėmuo – vartotojo pasitenkinimas.

Bagdonienė ir Hopenienė (2005, cit. iš Kinderis, Žalys ir Žalienė, 2011) paslaugų kokybės vertinimo modelius siūlo skirstyti į tris grupes pagal tyrimo pobūdį:

- vartotojų kokybės suvokimo modeliai;

- paslaugos teikimo proceso modeliai;
- paslaugos teikimo sistemos modeliai.

Viešųjų paslaugų kokybė nagrinėję Patapas ir Vilutytė–Žilienė (2013) teigia, kad paslaugų kokybė priklauso nuo tokių veiksnių kaip paslaugos teikėjo elgesys paslaugos teikimo metu, atliekamų veiksmų ir kitų aplinkybių, kurios priklauso nuo vartotojo (lūkesčiai, individuali patirtis, poreikiai), todėl visiškai objektyvus ir standartais paremtas viešųjų paslaugų, taip pat ir administracinių paslaugų, kokybės vertinimas nėra galimas. Galima sutikti su Merkiu ir Braziene (2014), kurie teigia, kad paslaugos kokybė – yra paslaugos trūkumų nebuvimas bei vartotojų lūkesčių ir norų neatitikimas. Paslaugos trūkumus gali identifikuoti ir jos teikėjas arba trečiasis asmuo, tačiau nedalyvaujant vartotojui neįmanoma nustatyti jo lūkesčių ir norų atitikimo.

Įsivyraujant naujosios viešosios vadybos paradigmai įprastu viešųjų paslaugų kokybės vertinimo modeliu tarp privačiajame sektoriuje plačiai pripažintas SERQUAL kokybės modelis, kurį 1985 m. parengė Parasuraman, Zeithalm ir Berry (Valenzo–Jimenez et al., 2019). SERQUAL modelio esmė – kokybės kaip balų išraiškos pateikimas, vertinant numatomą ir patirtą kokybę (Merkys ir Brazienė, 2014; Iykal ir Celebi, 2016). SERQUAL metodikoje išskiriami tokie komponentai (Kondrotaitė, 2012):

- Apčiuopiamumas – įranga, kiti apčiuopiami resursai.
- Patikimumas – gebėjimas išpildyti lūkesčius ir tai, kas pažadėta nepaisant iškilusių kliūčių.
- Atsakingumas – mandagus, operatyvus aptarnavimas.
- Kompetencija (jautrumas) – darbuotojų kvalifikacija, žinios, gebėjimas, paslaugumas.
- Empatija – individualus dėmesys vartotojams.

Nepaisant dažno taikymo SERQUAL metodika viešųjų paslaugų tyrimų taikymas susilaukia nemažai kritikos. Kaip pažymi Gebczynska ir Brajer–Marczak (2020), dėl sudėtingesnės, ne tik į vieną galutinį rodiklį (pelną) orientuotos viešųjų organizacijų veiklos bet kokie veiklos ir rezultatų vertinimo modeliai viešajame sektoriuje yra sudėtingesni nei privačiajame. Pečeliūnaitė (2018) akcentuoja, kad SERQUAL atskleidžia paslaugos kokybės silpnąsias ir stipriąsias vietas, tačiau nepadeda įvertinti veiklos rezultatų. Tai suponuoja, kad tiesioginis privačiojo sektoriaus vertinimo modelių taikymas privačiajame sektoriuje yra ribotas. Alternatyvą SERQUAL modeliui yra pateikę mokslininkai Rhee ir Rha (cit. iš Merkys ir Brazienė, 2014; Pečeliūnaitė, 2018), kurie išskiria keturis viešosios paslaugos kokybės elementus:

- proceso kokybė – kaip vartotojai suvokia kokybę teikiant paslaugą;
- rezultatų kokybė – kaip vartotojas suvokia paslaugos kokybę po to, kai pasinaudojo paslauga, kitaip tariant, vertinamas paslaugos poveikis vartotojui;
- konstrukcijos kokybė – nusako tai, kaip viešoji paslauga sukurta politikos formavimo ir paslaugų projektavimo etapuose.

- santykių kokybė – atspindi paslaugos teikėjų ir vartotojų santykių gylį bei atmosferą paslaugos teikimo procese.

Šiuo metu galiojančioje viešųjų paslaugų pasitenkinimo indekso metodikoje (2010) nurodomi tokie viešosios paslaugos kriterijai, kurie gali būti pritaikyti ir vertinant administracines paslaugas:

- viešosios paslaugos suteikimas – ar pasiektas rezultatas, kurio tikisi administracinės paslaugos gavėjas;
- pasiekiamumas – ar vartotojui patogu naudotis viešąja paslauga;
- viešosios paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas) – kaip greitai ir ar laiku vartotojui suteikta administracinė paslauga;
- profesionalumas – ar administracines paslaugas teikiantys specialistai yra pakankamai kompetentingi;
- informatyvumas – ar vartotojas informuojamas apie viešosios paslaugos teikimo eigą;
- vartotojo supratimas – ar tikrai suprantama, kokios viešosios paslaugos nori vartotojas;
- draugiškas personalo požiūris – ar specialistai, teikiantys administracines paslaugas, yra pozityviai nusiteikę vartotojo atžvilgiu;
- fizinė aplinka – ar viešąją paslaugą teikiantys darbuotojai ir jų darbo vieta yra tvarkinga ir tinkama kokybiškai viešajai paslaugai suteikti;

Remiantis Viešųjų paslaugų pasitenkinimo indekso metodika (2010), viešosios paslaugos tyrimuose gali būti klasifikuojamos dvejopai:

- „Iš viršaus į apačią“ – paslaugos klasifikuojamos pagal institucinius ryšius ir funkcijas. Remiantis šiuo būdų nagrinėjamas konkrečios institucijos vartotojų pasitenkinimas paslaugomis.
- „Iš apačios į viršų“ – paslaugos klasifikuojamos pagal jų pobūdį ir sritis, nepriskiriant atskiroms institucijoms (pvz., vertinamos mokyklų, socialinės ir psichologinės tam tikroje teritorijoje teikiamos paslaugos).

Urvikis (2014) apskritai kritikuoja ne atskirus viešųjų paslaugų kokybės vertinimo modelius ir metodikas, bet kiekybinę metodologiją kaip dažniausiai vienintelę viešųjų paslaugų kokybės tyrimų prieigą. Anot autoriaus, kiekybiniai tyrimai, kuriuose vartotojai atsako į jiems pateiktus klausimynus, negali atspindėti realios paslaugų kokybės dėl vartotojų lūkesčių dinamiškumo, skirtingo suvokimo apie paslaugos kokybės lygius. Teigiama, kad kiekybiniuose tyrimuose siekiant objektyviai išmatuoti kokybės lygį, nuošalyje paliekami iš tiesų kokybės gerinimui svarbūs veiksniai. Dominuojantys viešųjų paslaugų tyrimai sietini su politiniu stimulu gauti geras žinias. Kiekybinės analizės duomenys pasižymi lengva interpretacija, palyginimu, remiantis jais paprasta išmatuoti tariamą progresą, tačiau tuo pačiu tokie duomenys gali iškreipti realybę siekiant užtikrinti gyventojų pritarimas esamai viešosios politikos krypčiai.

Urvikio (2014) teigimu, turi būti gilinamasi, ne tik į klausimus kaip, bet ir kiek, kam ir kada viešosios paslaugos turėtų būti teikiamos. Paslaugos kokybės tyrimai turi apimti ne tik vartotojų požiūrį, bet ir galutinį rezultatą lemiančius veiksnius. Atkreipiamas dėmesys į tokius veiksnius kaip darbuotojų motyvacija, kuri yra pavaldi kiekybinei tyrimo metodologijai. Todėl siūloma taikyti kokybinius metodus, kurie leistų daryti įžvalgas apie mažai žinomus paslaugų teikimo trukdžius.

Patapas ir Vilutytė–Žilienė (2013) pažymi, kad ne naudingu informacijos šaltiniu apie viešųjų paslaugų kokybę yra ir vartotojų skundai. Taigi administracinę paslaugą teikiančioje įstaigoje į skundus turi būti reaguojama pozityviai, kaip į galimybę pagerinti paslaugos kokybę, išsiaiškinti vartotojų poreikius. Autoriai siūlo įsiklausyti į skundus, juos suvokti kaip rimtą problemą ir jokiais atvejais nesiekti jų išvengti. Kitaip tariant, vartotojų skundas yra vienas iš grįžtamojo ryšio būdų bei galimybė reaguojant įgyti vartotojų palankumą. Kaip pažymi Wišniewska ir Szczepańska (2013), grįžtamasis ryšys viešojo sektoriaus organizacijoms yra ne tik informacijos šaltinis, bet ir galimybė pasiruošti ateities iššūkiams, identifikuoti veiksnius ir priežastis, kurios lemia esamą paslaugų kokybę.

Urvikis (2014) pažymi, kad vertinant viešųjų paslaugų kokybę svarbūs ne tik galutiniai paslaugos gavėjai (vartotojai), tačiau ir kitos suinteresuotos šalys – mokesčių mokėtojai, bendruomenės, nevyriausybinės organizacijos, politikai ir kiti subjektai. Interesų konfliktai tarp galutinių paslaugos gavėjų ir kitų suinteresuotų grupių gali būti neišvengiami. Anksčiau jau minėti autoriai Rhee ir Rha (2007, cit. iš Merkys ir Brazienė, 2014) teigia, kad galutiniai vartotojai (subjektai, kuriems paslauga teikiama) labiausiai vertina procesų ir rezultatų kokybę, tuo tarpu tarpiniams vartotojams svarbesnė konstrukcijų ir santykių kokybė. Kita vertus, reikėtų pažymėti, kad tokį paslaugų kokybės valdymo modelis, kuriame išskiriami keturios viešosios paslaugos kokybės dimensijos (procesai, rezultatai, santykiai, konstrukcija), autorių buvo išbandytas socialinių paslaugų sferoje, kurios savo teikimo principais reikšmingai skiriasi nuo administracinių paslaugų.

Atlikus literatūros ir dokumentų analizę buvo sudarytas administracinės paslaugos kokybės kriterijus modelis, atitinkantis 2009 m. VRM ministro birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V–339 patvirtintos Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos kriterijus. Modelyje atskleistos sąsajos su populiariausiais paslaugų vertinimo modeliais. Viešosioms paslaugoms pritaikyta kokybės vertinimo metodika atitinka populiarius SERQUAL bei Rhee ir Rha paslaugos kokybės vertinimo modelius bei tuo pačiu atskleidžia viešosios bei administracinės paslaugos specifiką, kurioje ypač svarbus informatyvumas, paslaugų pasiekiamumas. Sudarant 3 lentelę atskleidžiama ir administracinės paslaugos teikėjo perspektyva (3 lent.).

3 lentelė. Administracinės paslaugos kokybės vertinimo kriterijai

	Vartotojas (pasitenkinimo vertinimas)			Paslaugos teikėjas
Kategorija	**Kriterijai**	**Atitikmuo SERQUAL**	**Atitikmuo Rhee ir Rha modelyje**	
Administracinės paslaugos suteikimas	• Pasiekto rezultato atitikimas vartotojų lūkesčiams	Patikimumas	Rezultato kokybė	Klaidų teikiant administracines paslaugas dažnis Skundų registravimas
Pasiekiamumas	• Elektroninių paslaugų pasiekiamumas • Naudojimo elektroninėmis paslaugomis patogumas • Informacijos apie paslaugą paieškos trukmė • Administracinės našta	Patikimumas	Proceso kokybė/ Konstrukcijos kokybė	Vertikalioji administracinės paslaugos teikimo integracija
Administracinės paslaugos suteikimo efektyvumas	• Paslaugos suteikimo greitis • Paslaugos vartotojui suteikimas laiku	Patikimumas	Rezultato kokybė	Tik būtinos informacijos surinkimas. Horizontalioji administracinės paslaugos teikimo integracija
Profesionalumas	• Paslaugą teikiančių darbuotojų kompetencija suteikti paslaugą	Reagavimas	Proceso kokybė	–
Informatyvumas	• Informacijos apie administracinę paslaugą išsamumas • Informacijos apie administracinę paslaugą aiškumas • Grafinė informacija apie administracinės paslaugos teikimo procedūrą	Apčiuopiamumas	Proceso kokybė	–
Vartotojo supratimas	• Vartotojų poreikių administracinės paslaugos atžvilgiu supratimas	Empatija	Konstrukcijos kokybė	Vartotojų pasitenkinimo ir poreikių apklausos
Personalo draugiškumas	• Paslaugas teikiančių specialistų nusiteikimas padėti vartotojui	Jautrumas	Santykių kokybė	–
Aplinka	• Paslaugos teikimo vietos tvarkingumas ir tinkamumas	Apčiuopiamumas	Konstrukcijos kokybė	–

Šaltinis: sudarytė autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad nors paslaugų kokybė gali būti vertinama įvairiai – kaip vertė, trūkumų nebuvimas, atitikimas standartams, nuolatinis tobulėjimas. Pastaruoju metu moksliniuose šaltiniuose dominuoja samprata, jog kokybė yra atitiktis vartotojo lūkesčiams. Kokybės vertinimo metodika gali remtis objektyviomis arba subjektyviomis skalėmis. Subjektyviose kokybės vertinimo skalėse pagrindinis dėmuo yra vartotojo pasitenkinimas. Labiausiai paplitusi paslaugų kokybės vertinimo metodika – SERQUAL metodika, kuri yra taikoma viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus paslaugų kokybei taikoma ir Rhee ir Rha sukurtas vertinimo modelis. Administracinės paslaugos

kokybės kriterijų grupės, remiantis 2009 m. VRM patvirtintomis rekomendacijomis, apima – administracinės paslaugos suteikimą, pasiekiamumą, administracinės paslaugos suteikimo efektyvumą, profesionalumą, informatyvumą, vartotojo supratimą, personalo draugiškumą ir aplinką. Atlikus analizę nustatyta, kad šios kriterijų grupės atitinka pripažintų kokybės vertinimo modelių –SERQUAL, Rhee ir Rha – komponentus. Kokybės vertinimo tyrimus tikslinga papildyti ir kokybiniais metodais (pvz. interviu), kurie leistų nustatyti administracinių paslaugų kokybės veiksnius.

1.3. Administracinių paslaugų Lietuvos savivaldybėse teikimo, administravimo ir kokybės reglamentavimas

Administracinių paslaugų Lietuvos savivaldybėse teikimą reglamentuoja LR Konstitucija, LR viešojo administravimo įstatymas, LR vietos savivaldos įstatymas, įvairūs specialieji įstatymai, nutarimai ir kiti teisės aktai. Administracinių paslaugų teikimo ir administravimo gaires apibrėžia strateginiai šalies dokumentai. Pažymėtina, kad savivaldos teisė laiduojama svarbiausiame šalies įstatyme – LR Konstitucijoje (1992). 120 straipsnis nurodo, kad savivaldybės Konstitucijos ir kitų įstatymų apibrėžtose kompetencijų srityse veikia laisvai ir savarankiškai. Detaliau savivaldybių funkcijas apibrėžia LR vietos savivaldos įstatymas. Pagal funkcijų kilmę savivaldybių funkcijos skirstomos į valstybes ir savarankiškas. Savivaldybių funkcijos pagal veiklos pobūdį skirstomos: 1) į vietos valdžios; 2) viešojo administravimo; 3) viešųjų paslaugų teikimo. Kadangi LR viešojo administravimo įstatyme nurodoma, kad administracinės paslaugos yra viešojo administravimo sritis, galima teigti, kad administracinių paslaugų teikimas ir administravimas priskiriamas viešojo administravimo funkcijoms. LR viešojo administravimo įstatyme pateiktos administracinių paslaugų kategorijos jau buvo įvardintos poskyryje 1.1. Urvikio (2016) teigimu, Lietuvos teisinėje bazėje galima pasigesti pavyzdinių viešųjų paslaugų ir jų sąrašo. Nepaisant įstatymo pataisų šio darbo pradžioje jau buvo aptarta, kad naujoji redakcija nekonkretizuoja viešųjų ir administracinių paslaugų sampratos. Minėto autoriaus teigimu, tokią situaciją sąlygoja ne viešųjų paslaugų įvairovė ir gausa, o nesutarimai dėl viešosios paslaugos turinio ir kriterijų. Urvikis (2016) taip pat akcentuoja, kad dėl teisinio administracinės ir viešosios paslaugos atskyrimo administracinių paslaugų administravimas išlieka praktiškai nereglamentuojamas.

Naujoje LR viešojo administravimo įstatymo redakcijoje nurodoma, kad savivaldybės administracines paslaugas administruoja savivaldybės administracija. LR vietos savivaldos įstatymo 8 straipsnio 1 punktas nurodo, kad savivaldybė „yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams“. Taigi remiantis įstatymo nuostatomis viešųjų paslaugų teikimas savivaldybėms priskiriamas kaip jų atsakomybė. Įstatyme taip pat apibrėžta, kad „savivaldybė turi užtikrinti, kad viešosiomis paslaugomis galėtų naudotis visi savivaldybės gyventojai ir kad šios paslaugos būtų teikiamos nuolat“. Kaip pažymi Jarašiūnas (2007), LR teisinė bazė įpareigoja savivaldybes viešąsias paslaugas teikti nešališkai ir visiems

vienodai, nepriklausomai nuo kilmės, socialinės padėties, išsilavinimo ir pan. Savivaldybės įpareigojamos tenkinti visų piliečių poreikius, priešingai nei privataus sektoriaus organizacijos negalima koncentruotis tik į pageidaujamus ir pelningus klientus. Administracinių paslaugų teikimas ir organizavimas Lietuvos savivaldybėse turi remtis bendrais viešojo administravimo principais išdėstytais LR viešojo administravimo įstatyme. Administracinių paslaugų teikimui ir administravimui ypač aktualūs šie įstatyme apibrėžti principai:

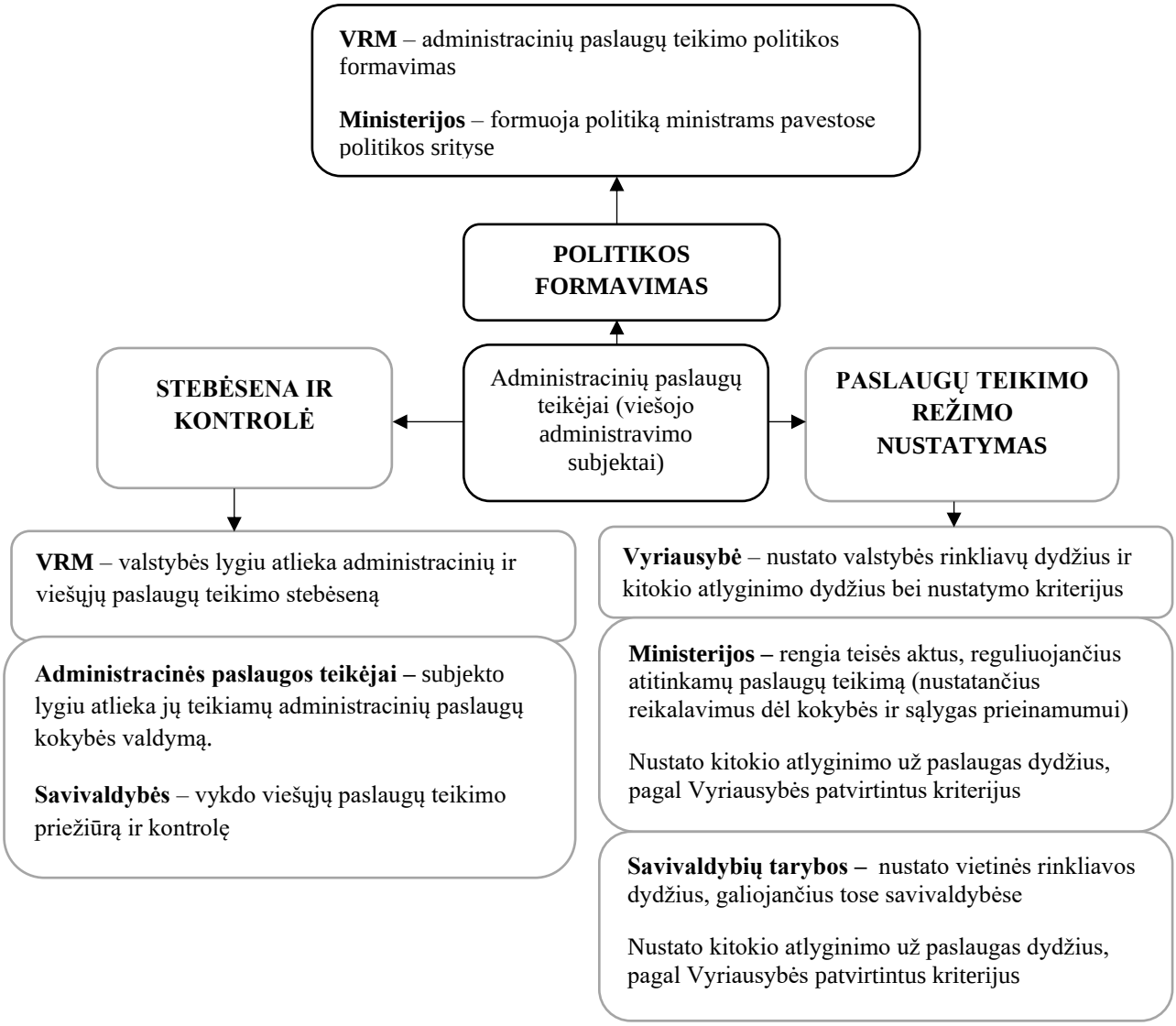
- ***Efektyvumo principas*** nurodo, kad priimant ir įgyvendinant sprendimus viešojo administravimo subjektas jam skirtus išteklius turi naudoti kuo mažesnėmis sąnaudomis ir siekia geriausio rezultato.
- ***Lygiateisiškumo principas*** nurodo, kad priimant administracinius sprendimus turi būti užtikrinama, kad visi asmenys būtų lygūs prieš įstatymą.
- ***Naujovių ir atvirumo permainoms principas*** viešojo administravimo subjektai yra įpareigojami ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kuriais galėtų spręsti viešojo administravimo veikloje kylančias problemas, tobulinti savo veiklą taikant pažangiausius metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius. Taigi ir administracinių paslaugų teikimas ir administravimas turi būti nuolat tobulinamas ieškant pažangiausių paslaugos teikimo ir administravimo metodų.
- ***Subsidiarumo principas*** įpareigoja viešojo administravimo subjektų sprendimus priimti ir įgyvendinti žemiausiu efektyvumą galinčiu užtikrinti viešojo administravimo sistemos lygmeniu. Atsižvelgiant į šį principą siekiama išplėsti savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų sąrašą ir „priartinti“ paslaugas prie gyventojų.
- ***Vieno langelio principas*** reiškia, kad asmeniui informacija suteikiama, prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas į juos turi būti pateikiamas vienoje darbo vietoje. Administracinės paslaugos teikėjas prireikus informaciją iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, neįpareigodamas tai atlikti prašymą ar skundą padavusio asmens.

Administracinių paslaugų kokybės kontekste itin svarbus 2018 m. LR viešojo administravimo priimtas Nr. VIII–1234 26 straipsnio pakeitimo įstatymas, kuris įtvirtino draudimą reikalauti iš asmenų informacijos ir dokumentų, kurie yra valstybės registruose ar kituose valstybės informacinėse sistemose. Tokiu pakeitimu buvo įtvirtintas horizontaliosios integracijos tarp institucijų teikiant administracines paslaugas būtinybė.

Nors administracinės savivaldybių teikiamos ir administruojamos administracinės nėra apibrėžtos, tačiau galima teigti, kad faktiškai jos kyla iš savivaldybių funkcijų – savarankiškų ir valstybių (perduotų valstybės). Iš savarankiškų savivaldybių funkcijų kyla tokios administracinės paslaugos kaip statybų, verslo licencijos ir leidimai, su savivaldybės ūkiu susijusių dokumentų išdavimas, žemėtvarkos planų derinimas, rinkliavų rinkimas, laidojimo paslaugos, leidimo organizuoti renginius išdavimas ir kt. Iš

valstybinių funkcijų kyla tokios savivaldybių administruojamos administracinės paslaugos kaip civilinės būklės aktų registravimas, įstatymų priskirtų registrų tvarkymas ir duomenų teikimas valstybės registrams, taip pat administracinės paslaugos susijusios su socialine apsauga, pagalba vaikui ir šeimai, žemės ūkio valdų ir ūkininkų ūkių registravimu, gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų ir gyvenamosios vietos nedeklaravusių asmenų apskaitos duomenų tvarkymu, savivaldybei priskirtos valstybinės žemės ir kito valstybės turto valdymu, disponavimu ir naudojimu ir kt.

Nepaisant LR Konstitucijoje numatyto savivaldybių savarankiškumo administracinių paslaugų teikimas atitinka viešąjį interesą, todėl nėra paliekamas tik savivaldybių kompetencijai. Detaliau nagrinėjant administracinių paslaugų Lietuvos savivaldybėse teikimo ir administravimo reglamentavimą tikslinga susipažinti su institucine administracinių paslaugų teikimo organizavimo schema (2 pav.).



2 pav. Administracinių paslaugų teikimo organizavimo schema Lietuvoje
Šaltinis: Adaptuota remiantis Valstybės kontrolės ataskaita (2017).

Remiantis schema, administracinių paslaugų teikimo organizavimo sistema gali būti skirstoma į tris funkcines kategorijas – politikos formavimą, stebėseną ir kontrolę, paslaugų teikimo režimo

nustatymą. Savivaldybės nedalyvauja administracinių paslaugų teikimo politikos formavime, tačiau atlieka savo funkcijas paslaugų rėžimo nustatyme ir paslaugų stebėsenoje ir kontrolėje. Už administracinių paslaugų teikimo politikos formavimą atsakinga LR vidaus reikalų ministerija ir kitos ministerijos pavestos politikos srityse.

Paveiksle nurodoma, kad savivaldybės nustato vietinės rinkliavos dydžius galiojančius savivaldybėse, tačiau remiantis LR viešojo administravimo įstatymo, rinkliavos ir kitas atlygis už administracines paslaugas yra nustatytas įstatymais ir kitais teisės aktais. Rinkliavos dydis nustatomas remiantis LR rinkliavų įstatymu, o kitokio atlyginimo už administracines paslaugas dydį pagal Vyriausybės patvirtintus kriterijus nustato viešojo administravimo subjektai, kurie nustato atitinkamų administracinių paslaugų teikimo tvarką, jeigu kiti įstatymai nenustato kitaip.

Kaip jau minėta, administracines paslaugas gali teikti tik viešojo administravimo subjektai. Viešojo administravimo subjektas tame pačiame LR viešojo administravimo įstatyme apibrėžiamas kaip „viešasis juridinis asmuo, kolegiali ar vienasmenė institucija, neturinti juridinio asmens statuso, įstatymų nustatytą specialų statusą turintis fizinis asmuo, šio įstatymo nustatyta tvarka įgalioti atlikti viešąjį administravimą“. Viešojo administravimo įgaliojimai su įstatyme numatytomis išimtimis gali būti suteikti: 1) kolegialioms ar vienasmenėms valstybės ar savivaldybių institucijoms, biudžetinėms įstaigoms; 2) viešosioms įstaigoms; 3) asociacijoms; 4) valstybių ir savivaldybių įmonėms; 5) regionų plėtros taryboms; 6) specialų statusą turintiems fiziniams asmenims. Tačiau LR savivaldos įstatymo 10 straipsnyje nurodoma, kad administracines paslaugas teikia tik meras, savivaldybės tarybos ir mero sekretoriatas, savivaldybės administracijos direktorius ir savivaldybės administracija. Taigi kiti viešojo administravimo subjektai savivaldybėje negali tapti administracinių paslaugų teikėjais, išskyrus regionų tarybas. LR vietos savivaldos 5 straipsnis nurodo, kad savivaldybė gali savivaldybės tarybos sprendimu perduoti regiono plėtros tarybai konkrečius administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo administravimo įgaliojimus. Šių galiojimų įgyvendinimą detalizuoja savivaldybės ir regiono plėtros tarybos sutartys. Tas pats straipsnis nurodo, kad abipusiu sutarimu sudarius savivaldybių darybų sutartis savivaldybė turi teisę perduoti administracinių ir viešųjų paslaugų funkcijas kitai savivaldybei.

Remiantis LR viešojo administravimo įstatymu savivaldybės yra įpareigojamos sudaryti savo teikiamų administracinių paslaugų sąrašus bei pateikti administracinių paslaugų teikimo aprašymus, parengtus pagal VRM ministro nustatytą tvarką ir kitus teisės aktus. Administracinių paslaugų teikimo aprašymai, savivaldybėse turi būti peržiūrimi ir prireikus atnaujinami ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo tokių pasikeitimų įsigaliojimo dienos. Paminėtina, kad Valstybės kontrolė 2017 m. atliktame audite yra nurodžiusi, jog savivaldybėms trūksta rekomendacijų, kaip aprašyti viešąsias paslaugas. Šiuo metu aprašant administracines paslaugas galioja 2009 m. VRM ministro įsakymu Nr. 1V–644 patvirtintos administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijos.

Administracinių paslaugų teikimas, administravimas ir kokybė neabejotinai glaudžiai susieta su administracinės naštos mažinimu. Administracinė naštos mažinimo svarba įstatymiškai Lietuvoje buvo įtvirtinta specialiai tam skirtu 2012 m. įstatymu. LR administracines naštos mažinimo įstatyme administracinė našta apibūdinama kaip „laiko sąnaudos ir finansinės išlaidos, kurias patiria ar gali patirti asmenys vykdydami teisės aktuose nustatytus ar teisės aktų projektuose siūlomus nustatyti informacinius įpareigojimus“. Kadangi administracinės paslaugos kokybę apima efektyvumo ir patogumo kriterijai, galima teigti, kad mažinant administracinę naštą didinama administracinės paslaugos kokybė. Įstatymas apibrėžė 9 administracinės naštos mažinimo priemones:

1. esamo reguliavimo panaikinimas, sumažinimas, konsolidavimas arba pagerinimas;
2. proceso supaprastinimas atsižvelgiant į teisės aktuose nustatytus informacinius įpareigojimus;
3. institucijų keitimasis turimais duomenimis ir informacija;
4. informacinių technologijų ir elektroninių paslaugų plėtojimas;
5. išsamios informacijos ir konkrečių veiksmų informaciniams įpareigojimams įvykdyti pateikimas;
6. teisės aktų sukeliamos administracinės naštos įvertinimas;
7. teisės aktų projektų sukeliamos administracinės naštos įvertinimas;
8. ES teisės aktų, perkeliamų į nacionalinę teisę, administracinės naštos įvertinimas;
9. tikslinių grupių apklausų organizavimas siekiant nustatyti labiausiai abejotinus informacinius įpareigojimus, kai jų vykdymas sudaro nepagrįstų nepatogumų.

LR administracinės naštos mažinimo įstatymas taip pat apibrėžė principus, kuriais turi būti vadovaujamasi mažinant administracinę naštą:

1. Reikalaujamų ataskaitų teikimo dažnumas mažinamas iki minimalaus lygio, būtino pagrindiniams teisės aktų tikslams pasiekti. Esant galimybei siekti skirtingų susijusių teisės aktų ataskaitų teikimo dažnumo suvienodinimo.
2. Patikra nustatant, ar informacinis įpareigojimas teikti informaciją nėra nustatytas kelis kartus skirtinguose teisės aktuose.
3. Teigti prioritetą ataskaitų teikimo elektroniniu būdu ir internetu vietoj privalomo spausdintos informacijos rinkimo.
4. Vertinamos galimybės nustatyti informacinių įpareigojimų vykdymo išimtis smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams.
5. Vertinamos galimybės pakeisti visiems verslo subjektams tam tikrame sektoriuje taikomus reikalavimus teikti informaciją rizika pagrįstu požiūriu.
6. Reikalavimų teikti informaciją šalinimas arba mažinimas, jeigu šie reikalavimai yra susiję su esminiais reikalavimais, kurių buvo atsisakyta arba kurie buvo pakeisti;

7. Laiko sąnaudas pildant įvairius duomenų ir (ar) informacijos pateikimo dokumentus mažinimas. Dokumentų pildymo procesas turi atitikti aiškumo ir konkretumo kriterijus.
8. Nereikalingų ataskaitų, patikrinimų, duomenų ir informacijos reikalavimų panaikinimas.

Administracinės naštos mažinimui ir administracinių paslaugų kokybės gerinimui ypač svarbi integruota administracinių paslaugų informacinės sistema. VRM dar 2011 m. priėmė sprendimą sukurti Viešųjų ir administracinių paslaugų stebėsenos ir analizės informacinę sistemą (PASIS), kuria siekiama centralizuotai valdyti duomenis apie viešojo valdymo institucijų teikiamas ir administruojamas paslaugas. LR viešojo administravimo 19 straipsnis įpareigoja savivaldybes teikiamų administracinių paslaugų teikimo aprašymus paskelbti PASIS sistemoje, taip pat savo interneto svetainėje pateikti nuorodą į šioje sistemoje paskelbtą administracinės paslaugos teikimo aprašymą. Pažymėtina, kad 2017 m. Valstybės kontrolės audite buvo daroma išvada, kad VRM nustatytas kontrolės mechanizmas neužtikrina į PASIS keliamų duomenų išsamumo ir patikimumo.

Nagrinėjant administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės reglamentavimą Lietuvoje tikslinga atsižvelgti ir į strateginius dokumentus. 2012–2020 m. Viešojo valdymo tobulinimo programoje nurodoma, kad viešojo valdymo tobulinimas reikalauja formuoti ir visuomenei skelbti minimalius administracinių paslaugų kokybės standartus, sudaryti minimalių paslaugų kokybės standartų rinkinį ir šių paslaugų teikėjus. Taip pat nurodoma, kad paslaugų teikėjai turėtų ne tik vadovautis paslaugų kokybės standartais, bet ir įsipareigoti paslaugų vartotojams jų laikytis. Siekiant finansinių išteklių panaudojimo efektyvumo, numatyti optimizuoti teikiamų paslaugų apimtis, nagrinėti teikiamų paslaugų tikslingumą, tirti jų atitiktis visuomenės poreikiams. Šie principai 2012 m. dalinai jau įtvirtinti minėtame LR administracinės naštos mažinimo įstatyme.

2014–2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje nurodoma, kad visuomenei teikiamų paslaugų kokybės gerinimas, šių paslaugų prieinamumas ir vartotojų įtrauktis į paslaugų teikimo procesą yra būtina viešojo valdymo institucijų veiklos tobulinimo prielaida. Administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimas programoje nurodomas kaip tikslo tobulinti viešąjį valdymą sudedamoji dalis. Taigi galima teigti, kad administracinių ir viešųjų paslaugų tobulinimas Lietuvos strateginiuose dokumentuose suprantamas kaip svarbi pažangesnės visuomenės ir tobulesnio viešojo valdymo dalis.

Elektroninių paslaugų prieinamumas buvo įtvirtintas Nacionalinės visuomenės plėtros 2014–2020 m. programos „Skaitmeninėje dienotvarkėje“. Vienas iš programos tikslų – „Kurti technologiškai pažangias, gyventojų poreikius atitinkančias viešąsias ir administracines elektronines paslaugas, skatinti paslaugų gavėjus jomis naudotis“. Taigi programoje numatytas ne tik elektroninių administracinių paslaugų kūrimas, bet ir gyventojų skatinimas jomis naudotis. Šiam tikslui pasiekti numatyta perkelti į skaitmeninę erdvę kuo daugiau administracinių paslaugų bei siekti, kad administracinės paslaugos būtų teikiamos per vieną prieigos tašką. Taip pat numatoma, kad administracinių paslaugų teikimas būtų plėtojamas tarpvalstybiniu lygmeniu.

LR viešojo administravimo įstatymas savivaldybes įpareigoja vertinti administracinių paslaugų kokybę, numatyti administracinės paslaugos kokybės reikalavimus ir rodiklius. Anksčiau administracinių paslaugų kokybės vertinimo reikalavimas buvo įtvirtintas tik poįstatyminiais aktais – remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimo Nr. 875, 55 punktu, viešojo valdymo institucijos buvo įpareigotos kasmet atlikti asmenų prašymų nagrinėjimo ir aptarnavimo kokybės vertinimą. Nutarime buvo numatyta, kad kokybės vertinimas gali būti tiek išorinio, tiek vidinio pobūdžio. Išorinio pobūdžio vertinimas rengiamas apklausiant vartotojus, vidinio pobūdžio vertinimas yra objektyvi paslaugos kokybės analizė pagal pasirinktus kokybės kriterijus. Skatinant grįžtamąjį iš paslaugų vartotojų gaunamą ryšį 2009 m. VRM ministro birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V–339 buvo patvirtinta Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. Remiantis šiame įsakyme numatytomis tikslinėmis paslaugų grupėmis, metodika taikoma ir administracinių paslaugų kokybės vertinimui. Metodikoje rekomenduojama taikyti kiekybinius tyrimus (apklausas). Nurodoma, kad vartotojų pasitenkinimo apklausas turėtų vykdyti sociologinių tyrimų įmonės, tačiau tyrimą ir rezultatų apdorojimą gali atlikti ir pačios savivaldybės, jei turi galimybę užtikrinti tinkamą tyrimo vykdymą ir rezultatų apdorojimą. Jei institucija ar įstaiga tyrimą vykdo ne pati, ji paskiria už tyrimų organizavimą atsakingą administracijos padalinį ar darbuotoją. Metodikoje išdėstyti viešosios paslaugos kokybės kriterijai jau aptarti poskyryje 1.2. Pažymėtina, kad VRM įsakymas nepaskatino didžiosios dalies viešųjų įstaigų taikyti paslaugų vartotojų apklausas. 2012–2020 m Viešojo valdymo tobulinimo programoje nurodoma, kad 2010 m. duomenimis net 56 proc. apklaustų institucijų nevykdė jokių paslaugų kokybės vertinimo apklausų, ir 25 proc. nebuvo numačiusios vykdyti jų artimiausiu metu.

2012–2020 m. Viešojo valdymo tobulinimo programoje minima ne tik būtinybė matuoti pasitenkinimo paslaugomis rodiklius, vartotojų poreikius ir lūkesčius, bet ir apklausų rezultatų viešinimo ir reitingavimo pagal paslaugų teikėjus poreikis. Taip pat remiantis programa, įgyvendintos paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvos turi atsispindėti administracines paslaugas teikiančių įstaigų vadovų veiklos rezultatuose. Tačiau LR viešojo administravimo įstatymas neįpareigoja administracinių paslaugų teikėjų viešinti paslaugų kokybės vertinimo rezultatų.

Reziumuojant galima teigti, kad savivaldybės LR įstatyminė bazė neapibrėžia, kokias administracines paslaugos savivaldybės yra įpareigotos/įgaliotos teikti, tačiau savivaldybių administracinių paslaugų įvairovė kyla iš valstybės perduotų ir savarankiškų savivaldybių funkcijų. LR savivaldybės yra įpareigotos rengti administracinių paslaugų aprašus pagal VRM numatyta reglamentą, administracinių paslaugų teikimo aprašymus paskelbti PASIS sistemoje, savo interneto svetainėje pateikti nuorodą į šioje sistemoje paskelbtą administracinės paslaugos teikimo aprašymą, reguliariai vertinti gyventojų pasitenkinimą administracinėmis paslaugomis. Taip pat remiantis LR teisine baze, savivaldybės įpareigotos mažinti su administracinių paslaugų teikimu susijusią administracinę naštą,

įgyvendinti „vieno langelio“ principą. Nuo 2018 m. LR viešojo administravimo priimto pakeitimo įstatymo pagrindu savivaldybės negali reikalauti iš asmenų informacijos ir dokumentų, kurie yra valstybės registruose ar kituose valstybės informacinėse sistemose, tai faktiškai įpareigoja įgyvendinti horizontaliąja valstybės administracinių sistemų integraciją.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

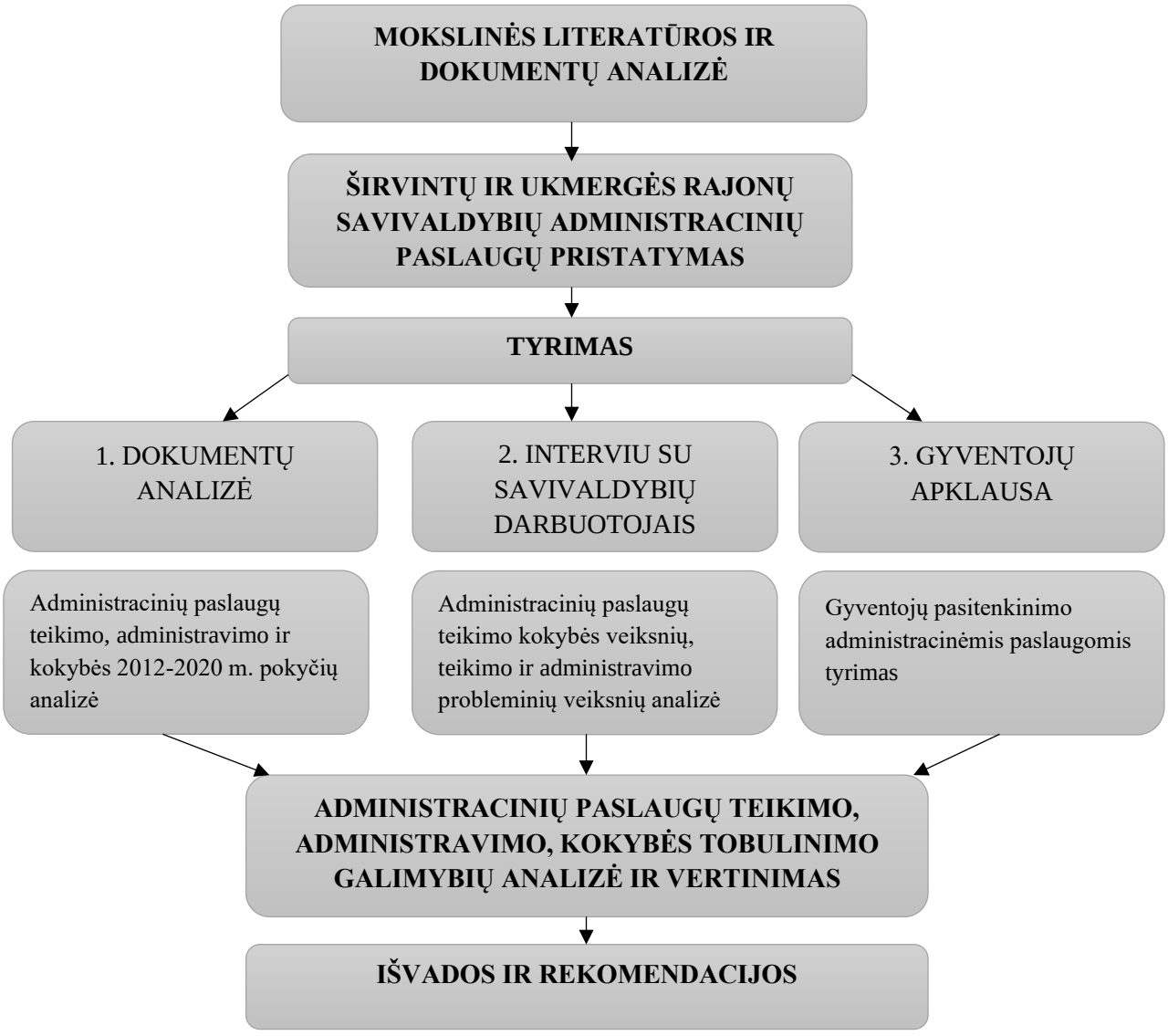
2.1. Tyrimo metodologija

Atlikus mokslinės literatūros analizę keliamas ***probleminis klausimas***: kurioje iš šių savivaldybių – Širvintų rajono ar Ukmergės rajono – administracinės paslaugos teikiamos kokybiškiau ir kokie veiksniai tai sąlygoja?

Tyrimo objektas: administracinių paslaugų kokybė ir kokybės veiksniai Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse.

Tyrimo tikslas: įvertinti Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių administracinių paslaugų kokybę ir kokybės veiksnius.

Tyrimo logiką iliustruoja 3 paveiksle pateikiama schema.



3 pav. Tyrimo schema
Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matyti pateikiamoje schemoje, tyrime remiamasi mišria tyrimo metodologija – taikomi kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Tyrimo *duomenų surinkimas* atliekamas remiantis trimis metodais:

1. Dokumentų analizė.
2. Interviu.
3. Anketinė apklausa.

Dokumentų analizė. Dokumentų analizė – tai pirminių duomenų rinkimas, naudojant dokumentus kaip pagrindinį informacijos šaltinį. Metodo taikymo tyrime ***tikslas*** – nagrinėjant 2012–2020 m. Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių teisės aktus, strateginius dokumentus ir ataskaitas nustatyti, kaip keitėsi administracinių paslaugų teikimas, administravimas ir kokybės vertinimas. Nagrinėti dokumentai – savivaldybių administracijos, mero ir tarybos veiklos ataskaitos, audito ir audito įgyvendinimo ataskaitos, strateginiai veiklos dokumentai.

Interviu metodas. Atsižvelgiant į teorinėje dalyje išryškintą kokybinės prieigos prie administracinių paslaugų kokybės tyrimų svarbą, buvo pasirinkta taikyti interviu metodą, kuris atskleistų administracinių paslaugų teikime ir administravime dalyvaujančių savivaldybių darbuotojų požiūrį į administracinių paslaugų kokybės veiksnius ir probleminius aspektus.

Interviu metodo taikymo tyrime ***tikslas****:* išanalizuoti Širvintų ir Ukmergės r. savivaldybių administracines paslaugas teikiančių ir administruojančių darbuotojų požiūrį į administracinių paslaugų kokybę, kokybės veiksnius ir tobulinimo galimybes.

Interviu ypač tinkamas metodas naujoms, mažai nagrinėtoms temos ir problemoms (Kardelis, 2017). Paslaugų kokybės tyrimuose vyraujant kiekybiniams tyrimams praktiškai nėra žinoma apie tai, kaip kokybę suvokia darbuotojai, kokie veiksniai skatina arba riboja administracinių paslaugų kokybės gerinimą. Tyrime pasirinktas pusiau struktūruoto interviu tipas. Pusiau struktūruotame interviu derinami struktūruoto ir nestruktūruoto interviu bruožai. Toks interviu pasižymi iš anksto numatyta pokalbio su informantu struktūra, tačiau tyrėjas pasilieka galimybę pokalbio eigoje pateikti papildomus klausimus, įsigilinti į išryškėjusius probleminius aspektus (Tidikis, 2002).

Interviu buvo vykdomi telefonu, iš anksto susitarus dėl pokalbio laiko ir tikslų. Pokalbiai buvo įrašomi ir transkribuojami. Pokalbių transkripcijos pateikiamos prieduose (žr. 1 priedas).

Anketinės apklausos metodas. Anketa – formalizuotų klausimų pateikimas, kuriuo siekiama iš respondentų surinkti reikiamą informaciją (Dikčius, 2011). Anketinė apklausa – paslaugų kokybės tyrimuose vyraujantis metodas, kuris paprastai taikomas vartotojų perspektyvai atskleisti. Anketinė apklausa leidžia vartotojui efektyviai surinkti didelį kiekybinių duomenų masyvą, kuris padeda įvertinti tiriamųjų grupėje vyraujančias nuostatas, patirtis, požiūrį tyrimo tema.

Anketinės apklausos taikymo tyrime ***tikslas***: nustatyti ir palyginti gyventojų pasitenkinimą Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybe bei pasitenkinimą lemiančius veiksnius.

Gyventojų anketavimas administracinių paslaugų kokybės klausimu sudaro prielaidas užtikrinti didelį objektyvumo lygį. Apklausos metu tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio nėra tiesioginio kontakto, o tai leidžia minimalizuoti tyrėjo įtaką rezultatams. Anketavimo validumui didžiausią įtaką turi tinkamas klausimų formulavimas – anketą sudarančiam tyrėjui privalu laikytis klausimų aiškumo, konkretumo, atitikties tikslui, objektyvumo, prasmingumo kriterijų. Anketoje turi būti laikomasi nuoseklumo, vengiama klausimų, kurie nesuteiktų tyrimui tikslo įgyvendinimui reikalingos informacijos (Dikčius, 2011).

Tyrimo *duomenų analizei* taikomi tokie metodai:

1. Turinio (content) analizė.
2. Aprašomoji statistika.
3. Lyginamoji analizė.

Turinio (content) analizė. Metodas taikomas kokybinių duomenų (interviu transkripcijų) analizei – turinio (content) analizė. Turinio analizės metodas leidžia kiekybiškai įvertinti ir palyginti kokybiniame duomenų masyve išryškėjusias informantų nuostatas, veiksnius, probleminius aspektus ir kt. (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Atliekant daugkartinį transkribuoto teksto skaitymą buvo pažymėti ir kategorizuoti informantų atsakymus atspindintys prasminiai vienetai. Turinio analizės taikymo rezultatas – lentelės, kuriose pateikiami kategorizuoti respondentų atsakymai ir kategorijas iliustruojantys interviu fragmentai.

Aprašomoji statistika. Metodas taikomas kiekybinių tyrimų analizei. Grafinė tyrimo rezultatus iliustruojanti informacija pateikiama naudojantis MS Excel 2019 programa. Apibendrintą tyrimo dalyvių nuomonę atspindi procentinio pasiskirstymo rodikliai ir teiginių įverčių vidurkiai.

Lyginamoji analizė. Atsižvelgiant į tai, jog tyrime nagrinėjamas administracinių paslaugų teikimas, administravimas ir kokybė dviejose Lietuvos savivaldybėse, visų tyrimo dalių eigoje surinktiems duomenims (dokumentų analizės, interviu, anketinės apklausos) taikoma lyginamoji analizė, kuria siekiama išryškinti tiriamo reiškinio panašumus ir skirtumus.

Tyrimo ribotumai. Dėl laiko stokos informantų pageidavimu buvo apsiribota tik esminiais klausimais. Daugelis interviu dalyvių pageidavo iš anksto susipažinti su klausimais, interviu eigoje užduoti tik keli papildomi klausimai. Vienas interviu dalyvis pageidavo į klausimus atsakyti raštu.

Taip pat paminėtina, kad dėl anketinės apklausos platinimo būdo (platinimas vyko elektroniniu būdu) buvo galimybė apklausti tik tuos savivaldybių gyventojus, kurie turi prieigą prie interneto. Tokiu būdu nepavyko pasiekti gyventojų, kurie nesinaudoja internetu ir elektroniniu būdu prieinamomis administracinėmis paslaugomis.

Tyrimo etika. Kokybinio tyrimo dalyviai interviu procese dalyvavo sąmoningai, suprasdami, kad tyrimas padės atskleisti administracinių paslaugų kokybės veiksnius, administracinių paslaugų administravimo ir teikimo probleminius aspektus. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas. Prieš pradedant pokalbį tyrimo dalyviams buvo primenama, kad jie gali atsisakyti dalyvauti tyrime. Laikytasi teisingumo principo – stengiamasi nesudaryti tyrimo dalyviams nepatogumų, pokalbis vykdytas informantams patogiu metu. Informantai turėjo galimybę užduoti tyrėjui papildomus klausimus apie tyrimo eigą, organizavimą, tikslą, duomenų panaudojimo paskirtį. Pageidaujantiems buvo sudaryta galimybė susipažinti su interviu klausimais iš anksto. Atsižvelgiant į informantų pageidavimą išlaikyti anonimiškumą tekste nėra minimos informantų pareigos.

Anketinės apklausos dalyviams suteikiamas konfidencialumas ir anonimiškumas. Tyrimo duomenys pateikiami tik apibendrintai.

2.2. Tyrimo instrumentai

Interviu atlikimui buvo parengtas preliminarus interviu klausimynas, kurį viso sudarė 10 klausimų. Į interviu klausimyną buvo įtraukti tik svarbiausi nagrinėjamos temos atžvilgiu klausimai. Kadangi tyrime pasirinktas pusiau struktūruotas interviu tipas, pokalbio eigoje pasiliekama galimybė užduoti papildomus klausimus. Teminių blokų pasirinkimas susietas su administracinių paslaugų kokybės vertinimo kriterijais pateikiamais skyriuje 1.2 (žr. 2 lent.). Viso interviu klausimyne išskiriami 6 teminiai blokai (4 lent.).

4 lentelė. Interviu klausimyno struktūra

Teminis blokas	**Klausimai**
Bendrieji klausimai	1. Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai 2012–2020 m. laikotarpiu savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?
Administracinės paslaugos suteikimas	2. Ar sulaukiate skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių? 3. Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?
Pasiekiamumas	4. Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?
Vartotojų supratimas	5. Savivaldybėje yra vykdomos pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?
Administracinės paslaugos suteikimo efektyvumas	6. Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą? 7. Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastimis šalinti?
Kokybę lemiantys veiksniai/kokybės tobulinimo galimybės	8. Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai? 9. Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai? 10. Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?

Šaltinis: sudaryta autorės.

Anketos klausimyną sudaro trys blokai – bendrieji klausimai, administracinių paslaugų kokybės vertinimas ir papildomi klausimai. Teiginių, skirtų įvertinti administracinių paslaugų kokybę, pagrindą

sudarė teorinėje dalyje pateiktas administracinės paslaugos kokybės kriterijus modelis, atitinkantis 2009 m. VRM ministro birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V–339 patvirtintos Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos kriterijus. Anketos struktūrą apibendrina 5 lentelė. Pilna anketa pateikiama prieduose (žr. 2 priedas).

5 lentelė. Anketinės apklausos struktūra

Klausimo Nr.	**Klausimai**	
Bendrieji klausimai		
1	Kokiomis administracinėmis paslaugomis teko naudotis per pastaruosius metus?	
2	Kokiu būdu jums buvo teikiamos administracinės paslaugus? (įprastu būdu, elektroniniu, dalinai elektroniniu)	
3–4	Sociodemografiniai klausimai (amžius, lytis, savivaldybė)	
Administracinių paslaugų kokybės vertinimas pagal Likerto skalę		
5	**Subkategorija**	**Teiginiai**
	Administracinės paslaugos suteikimas	1. Administracinės paslaugos teikimo rezultatas atitiko mano lūkesčius
	Pasiekiamumas	2. Administracinė paslauga buvo pakankamai prieinama elektroniniu būdu 3. Priimamojo teikiant administracines paslaugas darbo laikas yra patogus 4. Administracine paslauga naudotis buvo patogu 5. Administracine paslauga naudotis buvo paprasta 6. Informaciją apie administracinę paslaugą radau greitai
	Administracinės paslaugos suteikimo efektyvumas	7. Administracinė paslauga buvo suteikta greitai ir laiku 8. Teikiant administracinė paslaugą iš manęs buvo reikalaujama tik tos informacijos/dokumentų, kurios nėra valstybiniuose registruose
	Profesionalumas	9. Administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo kompetetingas 10. Administracinę paslaugą teikiantis personalas gebėjo atsakyti į mano pateiktus klausimus 11. Darbuotojai informuoja apie paslaugos teikimo procesą ir atlikimo laiką 12. Administracinę paslaugą teikiantis personalas komunikavo profesionaliai 13. Gerbiami klientų norai, vertybės ir pageidavimai 14. Administracinę paslaugą teikiantis personalas darbo metu buvo lengvai pasiekiamas (t.y. atsakė į skambučius ar e. laiškus)
	Informatyvumas	15. Informacija apie administracinę paslaugą buvo išsami 16. Informacija apie administracinę paslaugą buvo aiški
	Vartotojo supratimas	17. Administracinė paslauga atitiko mano poreikius
	Personalo draugiškumas	18. Administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo nusiteikęs padėti spręsti problemą 19. Administracinę paslaugą teikiantis personalas skyrė man pakankamai laiko
	Aplinka	20. Administracinės paslaugos teikimo vieta tvarkinga ir tinkama (teiginį vertinti tik tuo atveju, jei paslauga buvo teikiama vietoje)
Papildomi klausimai		
6	Ar savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų įvairovė atitinka jūsų poreikius?	
7	Kokių pokyčių susijusių su geresne administracinių paslaugų kokybe labiausiai pageidaujate?	

Visi anketos klausimai, išskyrus 7 klausimą, yra uždarojo pobūdžio. Administracinių paslaugų kokybė vertinama taikant Likerto skalę (teiginiai vertinami 5–balėje skalėje). Gautų administracinių paslaugų kokybė vertinama išreiškiant pritarimą teiginiams, atspindintiems paslaugų kokybės kriterijus (5 balai – visiškas pritarimas teiginiui; 1 balas – visiškas nepritarimas teiginiui). Anketoje buvo prašoma

vertint tik tuos teiginius, kurie atspindėjo respondentams suteiktą paslaugą. Paskutinis anketos klausimas buvo atviro pobūdžio ir neprivalomas. Juo buvo siekiama identifikuoti papildomas administracinių paslaugų kokybės gerinimo galimybes, kurias pastebi patys respondentai.

Anketa buvo platinama naudojantis tam pritaikytu portalu – www.apklausa.lt. Anketa platinta naudojantis socialiniais tinklais – dalinantis nuoroda Širvintų ir Ukmergės r. savivaldybių gyventojų bendruomeninėse grupėse.

2.3. Tyrimo imtis

Interviu. Atliekant kokybinius tyrimus reikalavimai paprastai nėra griežti, kadangi pagrindinis dėmesys yra skiriamas surenkamų duomenų kokybei. Kaip nurodo Tidikis (2002), tinkamai pasirinkus dalyvius tyrimui pakanka nuo 5 informantų. Kadangi interviu atliekami dvejose savivaldybėse nuspręsta kiekvienoje iš jų apklausti po 4 savo srities specialistus – administracines paslaugas teikiančių savivaldybių skyrių atstovus. Visi tyrime dalyvavę informantai atstovavo skirtingiems savivaldybių skyriams. Reikalavimas informantų darbo patirčiai skyriuje – ne mažiau nei 2 metai. Reikalavimas pareigybei – ne žemesnė nei vyr. specialisto.

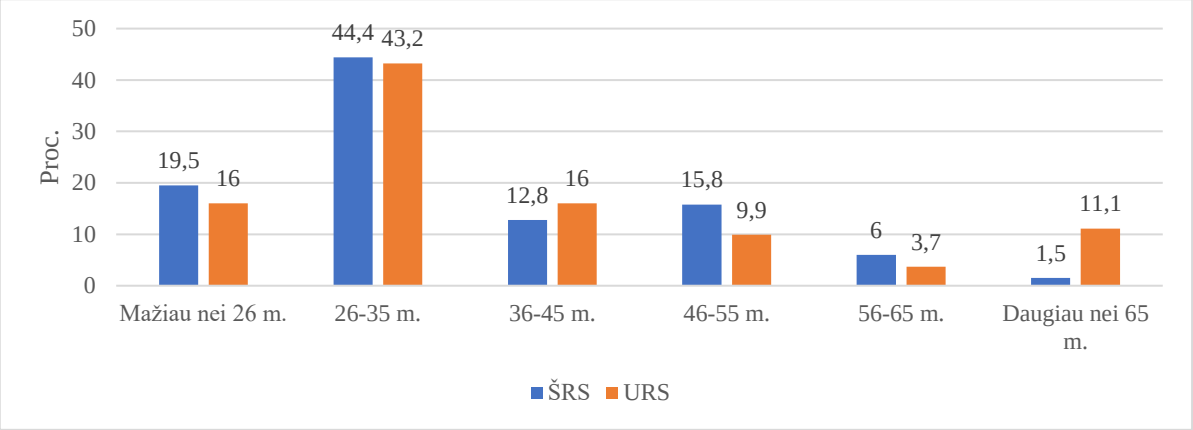
Informantai tyrime dalyvauja anonimiškai, todėl aprašant interviu rezultatus jų vardai ir pavardės neskelbiami. Išlaikant informantų anonimiškumą visi tyrimo dalyviai tekste koduojami raidėmis (6 lent.).

6 lentelė. Interviu dalyviai

Informanto Nr.	Savivaldybė	Skyrius	Darbo skyriuje trukmė (m.)
A1	Širvintų r. savivaldybė	Žemės ūkio ir turto valdymo skyrius	4
A2	Širvintų r. savivaldybė	Bendrasis skyrius	10
A3	Širvintų r. savivaldybė	Teisės, personalo ir civilinės metrikacijos skyrius	12
A4	Širvintų r. savivaldybė	Socialinės paramos skyrius	8
B1	Ukmergės r. savivaldybė	Socialinės paramos skyrius	15
B2	Ukmergės r. savivaldybė	Žemės ūkio ir kaimo plėtros skyrius	10
B3	Ukmergės r. savivaldybė	Personalo, civilinės metrikacijos ir dokumentų valdymo skyrius	22
B4	Ukmergės r. savivaldybė	Viešosios tvarkos ir aplinkosaugos skyrius	9

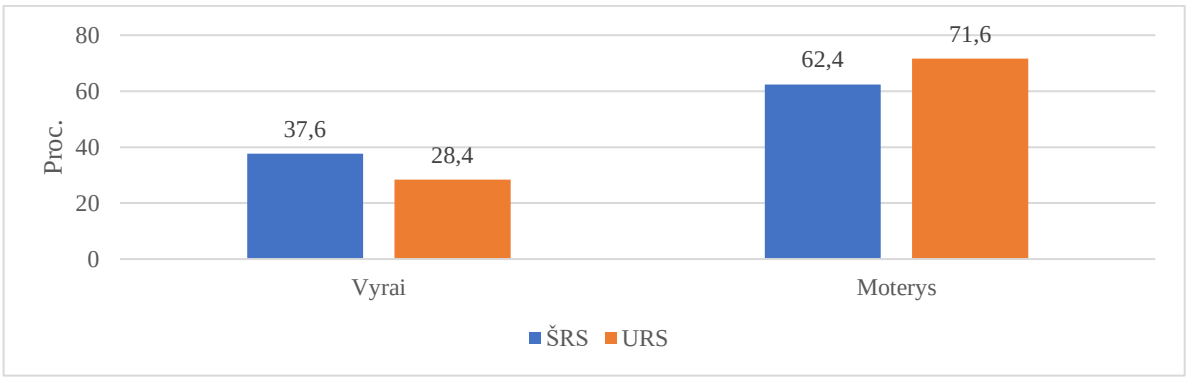
Anketinė apklausa. Anketinėje apklausoje dalyvavo 234 respondentai, tačiau dalis anketų pašalintos, nes nebuvo atsakyta į visus privalomus klausimus. Pašalinus pilnai neužpildytas anketas tyrime dalyvavo 214 respondentų, iš jų – 133 buvo Širvintų r. gyventojai, 81 – Ukmergės r. gyventojas. Apklausoje buvo prašoma dalyvauti tik tų gyventojų, kurie per pastaruosius metus yra naudojęsi administracinėmis paslaugomis, kurias teikia abiejų savivaldybių administracijos.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes apibendrinamas 4 paveiksle.



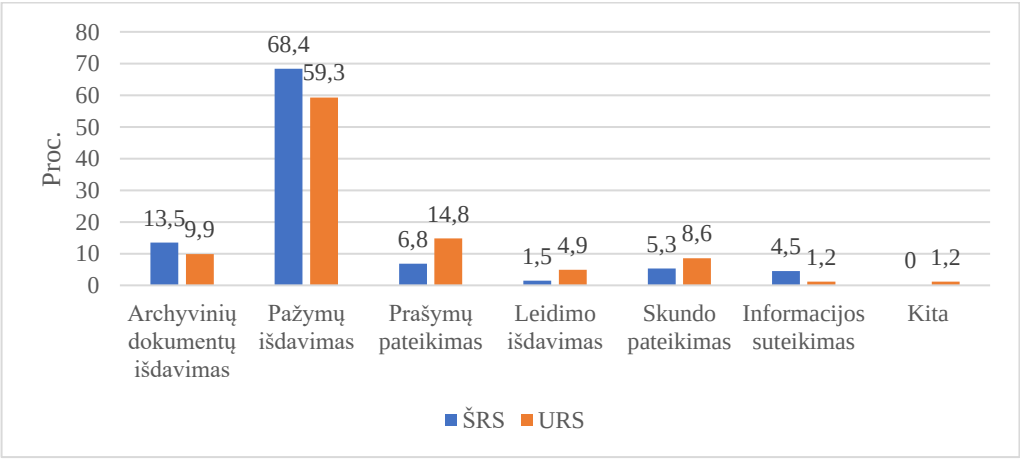
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes
Šaltinis: sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį
Šaltinis: sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis.

Nustatyta, kad didžioji dalis respondentų į savivaldybė kreipėsi dėl vienos rūšies administracinių paslaugų – pažymų išdavimo (6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gautas paslaugas
Šaltinis: sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis.

3. ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMO, ADMINISTRAVIMO IR KOKYBĖS ŠIRVINTŲ IR UKMERGĖS RAJONŲ SAVIVALDYBĖSE 2012–2020 METŲ LAIKOTARPIU LYGINAMOJI ANALIZĖ

3.1. Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse teikiamos administracinės paslaugos

Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių teikiamos administracinės paslaugos pristatomos ir analizuojamos remiantis savivaldybių internetiniuose puslapiuose pateikiamais administracinių paslaugų sąrašais. Pirmiausiai apžvelgiamos Širvintų r. savivaldybėje teikiamos administracinės paslaugos (7 lent.). Savivaldybėje teikiamų paslaugų sąrašas savivaldybės internetinėje svetainėje sudarytas pagal paslaugas teikiančius administracijos padalinius.

7 lentelė. Širvintų rajono savivaldybėje teikiamos administracinės paslaugos

Paslaugų kategorija	Teikiamų paslaugų skaičius
Architektūros ir kraštotvarkos planavimo skyrius	10
Bendrasis skyrius	7
Ekonomikos ir strateginio planavimo skyrius	3
Savivaldybės juristas	1
Seniūnijos	10
Socialinės paramos skyrius	28
Teisės, personalo ir civilinės metrikacijos skyrius	22
Ūkio plėtros skyrius	12
Viešosios tvarkos ir aplinkosaugos skyrius	2
Žemės ūkio ir turto valdymo skyrius	19
Viso	**114**

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Širvintų r. savivaldybės internetinės svetainės duomenimis.

Remiantis savivaldybės internetinėje svetainėje pateikiamais duomenimis šiuo metu administracija teikia 114 rūšių administracines paslaugas. Daugiausiai administracinių paslaugų rūšių teikia socialinės paslaugos skyrius (28), teisės, personalo ir civilinės metrikacijos skyrius (22), žemės ūkio ir turto valdymo skyrius (19). Administracinių paslaugų aprašai rodo, kad tik 17 paslaugų yra teikiamos elektroniniu būdu (užtikrinamas dvipusis e. paslaugos teikimo lygis). Remiantis pateikiamais paslaugų aprašais, dauguma teikiamų administracinių paslaugų pasižymi vienpusiu lygiu – siekiant pradėti viešosios ar administracinės paslaugos gavimo procedūrą interneto svetainėje vartotojui suteikiama galimybė gauti paraiškos formą (atsisiųsti ją iš interneto svetainės). Širvintų r. gyventojams pateikiamos paraiškos pildymo formos arba nuorodos į jas. Vis dėlto analizė atskleidė, kad internetiniame puslapyje pateikiami administracinių paslaugų sąrašai nėra pilni ir atnaujinti. Lietuvos e. paslaugų kataloge viso pateikiama 166 Širvintų rajonų savivaldybės teikiamos administracinės

paslaugos (visos elektroniniu būdu). Taigi galima teigti, kad savivaldybės internetinėje svetainėje pateikiama neatnaujinta informacija apie administracines paslaugas ir jų teikimo būdus.

Ukmergės r. savivaldybės internetinėje svetainėje pateikiamame administracinių paslaugų sąraše viso nurodomos 205 paslaugų rūšys. Paslaugų sąrašas pateikiamas pagal paslaugas teikiančius savivaldybės administracijos skyrius ir veiklos subkategorijas (8 lent.).

8 lentelė. Ukmergės rajono savivaldybėje teikiamos administracinės paslaugos

Paslaugų pavadinimai	**Teikiamų paslaugų skaičius**
Asmenų priėmimas ir aptarnavimas	4
Archyvinių pažymų išdavimas	4
Seniūnijos (kita)	3
Seniūnijos (Gyvenamosios vietos deklaravimas)	10
Socialinė apsauga – socialinių išmokų ir kompensacijų skyrimas	31
Socialinė apsauga – socialinės paslaugos	9
Pagalba vaikui ir šeimai	5
Aprūpinimas būstu (socialinis būstas, būsto nuoma)	6
Verslo licencijos ir leidimai – leidimai prekiauti	3
Verslo licencijos ir leidimai – dujos, nefasuoti naftos produktai	10
Verslo licencijos ir leidimai – alkoholiniai gėrimai	5
Verslo licencijos ir leidimai – tabako gaminiai	2
Verslo licencijos ir leidimai – reklamos įrengimas	1
Verslo licencijos ir leidimai – transportas	4
Verslo licencijos ir leidimai – šiluma	2
Statyba ir teritorijų planavimas – statyba	6
Verslo licencijos ir leidimai – teritorijų planavimas	9
Savivaldybės ūkis – pastatų priežiūra ir administravimas	7
Savivaldybės ūkis – komunalinis ūkis	2
Savivaldybės ūkis – žemės ūkio paslaugos	9
Savivaldybės ūkis – laidojimo paslaugos	2
Savivaldybės ūkis – kelio ženklų įrengimas	6
Mokesčiai ir mokesčių permokos	8
Civilinė metrikacija	19
Kultūra ir švietimas	4
Viešoji tvarka ir renginiai	10
Žemės ūkis – žemės ūkio technikos registravimas, išregistravimas, techninė apžiūra	2
Žemės ūkis – žemės ūkių ir žemės ūkio valdų registravimas ir išregistravimas	4
Kito žemės ūkio paslaugos	10
Viso	**205**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Ukmergės r. savivaldybės internetinės svetainės duomenimis.

Savivaldybės internetinėje svetainėje pateikiamas sąrašas rodo, kad daugiausiai paslaugų teikiama šioje srityse – socialinių išmokų ir kompensacijų skyrimo (31), civilinės metrikacijos (19), viešosios tvarkos ir renginių, licencijų susijusių su naftos produktais, gyvenamosios vietos deklaravimo srityse (po 10). Pažymėtina, kad paslaugų sąrašas pateikiamas tik senojoje savivaldybėse internetinės svetainės versijoje ir paskutinį kartą atnaujintas 2020 m. balandžio mėnesį. Lyginant sąrašą su Lietuvos e. paslaugų katalogu taip pat pastebėta neatitikimų. Tai rodo, kad abiejose savivaldybių internetinėse svetainėse pateikiami administracinių paslaugų sąrašai ir aprašai nėra atnaujinami pakankamai dažnai.

Todėl tikslinga apžvelgti savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų įvairovę remiantis Lietuvos e. paslaugų katalogu. Kataloge administracinės paslaugos skirstomos dvejopai – pagal sritis ir gyvenimo atvejus. Duomenys rodo, kad elektroniniu būdu teikiamų administracinių paslaugų struktūra skiriasi (9 lent.).

9 lentelė. Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių elektroniniu būtų teikiamos administracinės paslaugos pagal sritis

Sritis	**Širvintų r. savivaldybė**	**Ukmergės r. savivaldybė**
Licencijų ir leidimų išdavimams verslo subjektams	1	12
Žemės ūkis, žuvininkystė, miškininkystė, gyvulininkystė	17	0
Parama veiklos vykdymui (ES ir kita)	6	0
Pažymų, dokumentų, išrašų ir kopijų išdavimas	18	20
Asmens priėmimas ir aptarnavimas	3	6
Komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugos	2	1
Mokesčių administravimo paslaugos	2	7
Nekilnojamo turto tvarkymo paslaugos	5	15
Viešoji tvarka ir renginiai	1	0
Civilinės būklės aktų registravimas	15	13
Kūno ir sporto paslaugos	2	0
Teisėsaugos institucijų ir įstaigų paslaugos	1	3
Socialinės apsaugos paslaugos	37	27
Kitos paslaugos	89	54
Švietimas (nemokamas maitinimas)	0	1

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lietuvos e. paslaugų katalogu.

Galima pastebėti, kad Širvintų r. savivaldybėje elektroniniu būdu teikiama daugiau su žemės ūkiu, žuvininkyste, miškininkyste, gyvulininkyste susijusių bei socialinės apsaugos paslaugų. Ukmergės r. savivaldybės teikiamų e. paslaugų sąraše nėra nei vienos paslaugos susijusios su žemės ūki, žuvininkyste, miškininkyste, gyvulininkyste, paramos veiklos vykdymui, kūno ir sporto paslaugomis. Širvintų r. savivaldybės sąraše nėra tik paslaugų susijusių su švietimu (nemokamu maitinimu). Ukmergės r. savivaldybė pasižymi e. paslaugų gausa susijusia su licencijų, leidimų išdavimu verslo subjektams, taip pat nekilnojamo turto tvarkymu. Taip pat galima pastebėti, kad abiejose savivaldybėse didžiausia dalis paslaugų priskiriama kategorijai „kitos paslaugos“. Tai suponuoja, kad reikėtų persvarstyti administracinių paslaugų kategorizavimą, kadangi didžioji dalis paslaugų nepatenka į jokią kategoriją, o tai galimai apsunkina paslaugų kataloge paiešką.

Paslaugas skirstant pagal gyvenimo atvejus taip pat didelė dalis administracinių paslaugų nėra priskiriama jokiai kategorijai. Kataloge pateikiamas paslaugų sąrašas rodo, kad elektroniniu būdu teikiamų administracinių paslaugų struktūra pagal gyvenimo atvejus taip pat ženkliai skiriasi (10 lent.).

10 lentelė. Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių teikiamos elektroninės administracinės paslaugos pagal gyvenimo atvejus

Sritis	**Širvintų r. savivaldybė**	**Ukmergės r. savivaldybė**
Norint gauti leidimą/licenciją	18	5
Norint gauti/pakeisti asmens dokumentus	2	1
Vaiko gimimas	5	5
Norint gauti pažymą	21	11
Ieškant darbo	1	0
Įgyjant/parduodant nekilnojamą turtą	0	11
Išėjus į pensiją	3	2
Neįgalumo atveju	1	4
Santuoka	5	4
Norint gauti socialinę išmoką	21	13
Keičiant gyvenamą vietą	5	9
Pradedant statybas/rekonstrukciją	4	12
Mirties atveju	4	6
Keliaujant į užsienį/atvykstant į Lietuvą	1	3
Lankant mokymo įstaigą	2	3
Būnant ūkininku	3	0
Pradedant verslą	0	2
Norint gauti/pratęsti vairuotojo pažymėjimą	0	1
Keičiant vardą, pavardę, tautybę	0	2
Kita	78	82

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lietuvos e. paslaugų katalogu.

Galima pastebėti, kad Širvintų r. savivaldybė apskritai elektroniniu būdu neteikia administracinių paslaugų susijusių su nekilnojamo turto įsigijimu/pardavimu. Tuo tarpu Ukmergės r. savivaldybė teikia net 11 šio tipo paslaugų. Taip pat Ukmergės r. savivaldybė teikia daugiau e. paslaugų susijusių su statybomis ir rekonstrukcija. Širvintų r. savivaldybėje prieinama daugiau e. paslaugų susijusių su leidimų ir licencijų, pažymų išdavimu, socialinės išmokos mokėjimu.

Paminėtina, kad abi savivaldybės, teikdamos administracines paslaugas, priklausomai nuo paslaugų specifikos naudojasi įvairiomis elektroninėmis platformomis ir informacinėmis sistemomis:

- Administracinės paslaugos teikiamos per įvairias platformas. Pagal teikiamų paslaugų specifiką, paslaugos teikiamos per:
- VIISP – Valstybės informacinių išteklių sąveikumo platforma (http://www.epaslaugos.lt).
- MEPIS – Metrikacijos paslaugų informacinė sistema (https://mepis.vrm.lt).
- eSPIS – Socialinių paslaugų informacinė sistema (http://www.spis.lt).
- PDRIS – žemėtvarkos planavimo dokumentų rengimo informacinė sistema.
- TPDRIS – teritorijų planavimo dokumentų rengimo informacinė sistema.
- TPDR – teritorijų planavimo dokumentų registras.

- INFOSTATYBA – Lietuvos Respublikos statybos leidimų ir statybos valstybinės priežiūros informacinė sistema.
- ŽPRDIS – Žemėtvarkos planavimo dokumentų rengimo informacinėje sistema.
- TOPD – Topografiniai planai ir inžinerinių tinklų planai.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų struktūra skiriasi, tačiau lyginamąją analizę apriboja besidubliuojanti, neatnaujinta informacija apie paslaugų įvairovę ir teikimo būdus. Remiantis Lietuvos e. paslaugų katalogu administracinių paslaugų teikimo perkėlimas į elektroninę erdvę yra panašus, tačiau skiriasi atskirų paslaugų rūšių ir sričių perkėlimo tempas. Didelė dalis paslaugų priskiriama kategorijai „kitos paslaugos“, o tai galimai apsunkina administracinių paslaugų paiešką.

3.2. Administracinių paslaugų kokybės pokyčių Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse pristatymas ir vertinimas

Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių dokumentų analizė atskleidė, kad didesnis dėmesys administracinių paslaugų teikimui, administravimui ir kokybei strateginiuose ir metiniuose buvo pradėtas skirti tik atitinkamai 2015 m. Ankstesnių metų strateginiuose planuose ir ataskaitose administracinių paslaugų kokybės gerinimo aspektai nebuvo minimi. Pirmiausiai bus apžvelgiami ir analizuojami atskirai kiekvienos iš savivaldybių pagrindiniai administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės pokyčiai.

Širvintų r. savivaldybė. Intensyvus administracinių paslaugų kokybės tobulinimas sietinas su 2016 m. atliktu administracinės naštos gerinimo auditu. Audite nustatyta, kad audituojamu laikotarpiu administracijoje nebuvo parengtas dvejų metų administracinės naštos mažinimo priemonių planas. Be to, šios priemonės nebuvo įtrauktos į Savivaldybės 2014–2016 m. ir 2015–2017 m. strateginius veiklos planus, o informacija apie administracinės naštos mažinimo priemones ir jų vykdymą nebuvo skelbiama savivaldybės interneto svetainėje. Atsižvelgiant į tai pripažinta, kad nebuvo vykdomos LR administracinės naštos mažinimo įstatymo 6 straipsnio nuostatos. Paminėtina, kad 2015 m. savivaldybės administracijos veiklos ataskaitoje buvo nurodyta, jog administracijoje yra sėkmingai tęsiamas valstybės deleguotų funkcijų įgyvendinimas užtikrino nuolatinį, efektyvų ir greitą administracinių ir viešųjų paslaugų teikimą, kompetentingai organizavo bei jai priklausančių įstaigų veiklą, tačiau ataskaitoje nebuvo įvardijamos konkrečios taikytos priemonės, kuriomis buvo siekiama sumažinti administracinę naštą ir didinti administracinių paslaugų kokybę.

Atsižvelgiant į audito išvadas ir LR administracinės naštos mažinimo įstatymą nuo 2016 m. savivaldybėje pradėtos taikyti tokios su administracinių paslaugų kokybe susijusios priemonės:

- Atliekama savivaldybėje priimtų teisės aktų, kuriuose numatyti informaciniai įsipareigojimai asmeniui analizė įvertinant perteklinius ir kitus informacinius įsipareigojimus.
- Gerinama asmenų aptarnavimo „Vieno langelio“ principu kokybė.
- Plėtojamos informacinės technologijos ir elektroninės paslaugos.
- Savivaldybės interneto svetainėje organizuojama ir atliekama administracinės naštos verslui ir fiziniams asmenims priemonių pasiūlymų apklausa.

Įgyvendinant numatytas priemones 2016 m. buvo parengtas atnaujintas asmenų aptarnavimo savivaldybėje aprašas. Numatyta siekti, kad 60 proc. klientų būtų patenkinti savivaldybės teikiamomis administracinėmis paslaugomis. Tais pačiais metais atliktoje apklausoje buvo apklausta 183 respondentai – nustatyta, kad savivaldybės teikiamas administracines paslaugas palankiai vertina 56,3 proc. respondentų. Taigi minimalus numatytas rezultatas nebuvo pasiektas. Tai reiškia, kad savivaldybei reikėjo imtis priemonių administracinių paslaugų kokybės gerinimui.

Didinant administracinių paslaugų teikimo ir administravimo efektyvumą 2016 m. savivaldybėje buvo pradėta diegti e. pristatymo sistema – sukurta Širvintų r. savivaldybės administracijos elektroninio pristatymo dėžutė, per kurią savivaldybės administracija iš valstybės institucijų, verslo įmonių ir gyventojų dokumentus realiu laiku. Pažymėtina, kad dokumentai, gauti per e. pristatymo sistemą, prilyginami registruotam paštui. E. pristatymo sistema sudaro sąlygas gyventojams pateikti ar gauti svarbią informaciją (pažymas, prašymus) neišeinant iš darbo vietos ar namų. Per šią sistemą siunčiamus dokumentus gali būti pasirašomi e. parašu. Tuo pačiu sumažinamas gavėjams nepristatytų laiškų skaičius. Visi dokumentai persiunčiami į e. pristatymo dėžutę, kurią gavėjas gali pasitikrinti jam patogiu metu. Taigi įgyvendinta priemonė sumažino administracinę naštą tiek savivaldybei, tiek paslaugų gavėjams (verslui, gyventojams). Taip pat 2016 m. buvo realizuota galimybė klientams naudotis NETLIS sistema.

Tačiau ne visos plane numatytos priemonės buvo įgyvendintos 2016 m. – nebuvo atlikta verslo ir fizinių asmenų apklausa apie administracinės naštos įgyvendinimo priemones. Ši apklausa buvo atlikta 2017 m., tačiau joje dalydavo tik 9 respondentai. Ataskaitoje apklausa įvardinta kaip nepakankamai validi dėl mažos imties. Todėl galima teigti, jog priemonė taip pat buvo įgyvendinta tik iš dalies.

2017 m. pradėtas aktyvus administracinių paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę. Dauguma socialinių paslaugų perkeltos į SPIS sistemą. 2017 m. birželio 20 d. buvo pasirašytas susitarimas su Informacinės visuomenės plėtros komitetu prie Susisiekimo ministerijos dėl paslaugos gavėjo jungimosi prie Nacionalinės elektroninių siuntų pristatymo, naudojant pašto tinklą, informacinės sistemos. E. Pristatymo sistema buvo integruota į savivaldybės administracijos dokumentų valdymo sistemą DocLogix, tačiau, bendrojo skyriaus specialistų nurodymu, buvo atkreiptas dėmesys į iškilusias kliūtis – išsiuntimas iš dokumentų valdymo sistemos DocLogix per e. pristatymą buvo nesklandus ir didino

laiko sąnaudas, todėl atsakymai į gautus raštus per e. pristatymo sistemą buvo siunčiami įprastais laiškais.

2017 m. savivaldybės administracijos metinėje veiklos ataskaitoje nurodoma, kad licencijos ir leidimai Savivaldybės administracijoje išduodami per optimaliai trumpiausią laiką – per 1–5 dienas. Tačiau nėra pateikiama jokių duomenų dėl klientų pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe.

2018 m. savivaldybėje toliau buvo atliekami e. pristatymo sistemos diegimo ir tobulinimo darbai. Dėl nesklandaus DocLogix dokumentų valdymo sistemos integravimo vyko testavimas, testinėje aplinkoje išbandyta nauja dokumentų valdymo sistema (toliau – DVS) „Kontora“. Su nesėkmėmis susidurta ir Socialinės paramos skyriuje diegiant išankstinės registracijos paslaugą. Priemonės įgyvendinimas buvo nukeltas kitiems metams. Pastebėtas žemas gyventojų susidomėjimas registracijos galimybe. Taip pat paminėtina, kad 2018 m. patikslinta Nekilnojamojo turto registro duomenų teikimo internetu sutartis ir ūkio plėtros skyriaus darbuotojams buvo suteikta teisė jungtis prie Nekilnojamo turto registro, tačiau nustatyta kliūtis – informacinių technologijų sektoriaus konsolidavimas, nes kyla daug problemų dėl menko tarpinstitucinio bendradarbiavimo, skirtingi registrai neturi sąsajų.

2018 m. atsižvelgiant į LR viešojo administravimo pakeitimą, kuriuo buvo uždrausta reikalauti iš asmenų informacijos ir dokumentų, kurie yra valstybės registruose ar kituose valstybės informacinėse sistemose, Širvintų r. savivaldybėje buvo iš esmės peržiūrimas visų administracijos teikiamų paslaugų paketas, iš procesų šalinami pertekliniai reikalavimais klientams.

2018 m. toliau didintas administracinių paslaugų elektroniniu būdu prieinamumas. 2018 m. buvo atnaujintos 38 administracinės paslaugos, 109 administracinės paslaugos buvo sukeltos į informacinę sistemą PASIS, sudarant galimybę klientams gauti paslaugas elektroniniu būdu. Kas ketvirtį teikiami kiekvienos paslaugos statistiniai rodikliai sistemoje PASIS.

Skatinant aktyvesnį gyventojų naudojimąsi elektroninėmis paslaugomis, buvo pateikta rekomendacija papildomai viešinti savivaldybės elektroniniu būdu teikiamas administracines paslaugas ir galimybes užsisakyti socialinės paramos paslaugas per SPIS sistemą. Tačiau 2018 m. ataskaitoje nurodoma, kad priemonė neįgyvendinta – Širvintų r. savivaldybės gyventojams nė karto nebuvo priminta galimybė užsisakyti socialinės paramos paslaugas per SPIS.

2018 m. įvykdyta gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausa. Apklausoje dalyvavo 41 respondentas. Buvo nustatyta, kad 92,7 proc. respondentų administracines paslaugas vertino gerai. Taigi pasitenkinimas administracinių paslaugų kokybe ženkliai pakito (nuo 56,3 proc.). Vis dėlto pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe apklausa nesirėmė VRM rekomendacija, vertinamas tik bendras pasitenkinimas, o ne atskiri administracinių paslaugų kokybės komponentai.

Gerinant administracinių paslaugų kokybę 2018 m. buvo numatyta diegti LEAN sistemą. LEAN sistemos diegimo darbai buvo perkelti į 2019 m., tačiau taip pat nebaigti.

2019 m. savivaldybės administracijoje pilnai įdiegta DVS „Kontora“, skirta automatizuoti, pagreitinti ir supaprastinti organizacijos dokumentų valdymo veiklos procesus. Sistema „Kontora“ naudinga įstaigai:

1. reikšmingai sumažėja veiklos rizika (situacijų, kai neatsakoma į kreipimąsi, nesureaguota laiku į aukštesnės institucijos raštą ir t.t.);
2. panaikinama tikimybė prarasti dokumentus;
3. didinamas veiklos efektyvumas ir spartinamas užduočių atlikimas;
4. mažėja popieriaus, pašto bei biuro įrangos išlaidos;
5. didėja interesantų palankumas organizacijai, kai jų užklausimai atliekami laiku ir skaidriai;
6. gerėja vidinė komunikacija tarp skyrių bei specialistų, atitinkamiems vartotojams ribojama prieiga prie atitinkamų dokumentų, sistemos sričių ar vykstančių procesų;
7. nenutrūksta skyriaus veikla išvykus, susirgus, atostogaujant kolegai;
8. nedubliuojama informacija arba gaunami papildomi duomenys sujungus šią sistemą su valstybinėmis ir/ar privačiomis informacinėmis sistemomis.

Nors tiesiogiai nėra įvardijamos naudos gyventojams (paslaugų gavėjams), tačiau galima daryti prielaidą, kad efektyvesnis ir spartesnis dokumentų valdymas, mažinama dokumentų pametimo tikimybė yra svarbus administracinės paslaugos kokybės veiksnys.

2019 m. buvo atnaujintos ir į PASIS sistemą perkeltos 37 administracinės paslaugos. Tačiau 2019 m. administracinės naštos mažinimo planų įgyvendinimo ataskaitoje nurodoma, kad nepaisant administracinių paslaugų skaitmenizacijos, susidomėjimas paslaugomis išlieka mažas. Socialinės paramos skyrius informavo, kad nuo 2017 m. fiziškai besikreipiančių asmenų mažėjo, o daugėjo asmenų, kurie kreipiasi per SPIS sistemą.

2019 m. taip pat visiškai pereita prie licencijų išdavimų tik elektroniniu būdu – priimtas nutarimas licencijas išduoti tik per LIS (Licencijų informacinė sistema). Atsisakius popierinių licencijų siekta sutaupyti laiko ir žmogiškųjų išteklių dokumentams tvarkyti. Nauja tvarka buvo naudinga ir licencijos gavėjui, kuris įgijo galimybę pats atsispausdinti licencijos išrašą. Atsisakyta būtinybės rašyti prašymo bei rengti dokumentus licencijos dublikatui gauti. Tuo pačiu per sistemą paprasčiau patikrinti licencijos galiojimą, LIS duomenys yra vieši.

Nepaisant pažangos, kurią lėmė informacinių technologijų diegimas, 2019 m. vis dar akcentuojama, kad didžiausia kliūtis informacinių technologijų sektoriaus konsolidavimas, nes kyla daug problemų kyla dėl menko tarpinstitucinio bendradarbiavimo, skirtingi registrai vis dar neturi sąsajų.

2020 m. savivaldybėje baigti LEAN sistemos diegimo darbai. LEAN sistema padeda optimizuoti aptarnavimo procesus savivaldybės švietimo srityje, o tai leidžia pagerinti administracinių paslaugų

kokybę visiems suinteresuotiems asmenims. Sistemos diegimo metu buvo organizuojami mokymai, kurių metu darbuotojai įgijo specialių žinių apie LEAN sistemos taikymą konkrečioje įstaigoje.

Paskutiniais analizuojamo laikotarpio metais toliau didinamas administracinių paslaugų teikimas elektroniniu būdu. Kai kurių paslaugų teikimo tradiciniu būdu apskritai atsisakyta. Pavyzdžiui, 2020 sausio 1 d. nekilnojamasis turtas parduodamas tik elektroniniame aukcione, aukcionų vykdymo portale www.evarzytines.lt. Taigi dalyvauti elektroniniame aukcione, aukciono dalyvis, gali neišėjęs iš namų ar darbo vietos. Taip sumažinama aukcionų dalyvių administracinė našta, nes jiems nereikia vykti į nustatytą aukciono vietą, daryti dokumentų kopijų.

Savivaldybės ataskaitų duomenys rodo, kad dėl pandemijos ypač išaugo administracinių paslaugų teikiamų elektroniniu būdu populiarumas. Buvo tikimąsi, kad elektroniniu būdu socialinės paramos gavėjų pateiktų prašymų skaičius turėtų siekti 430, tačiau duomenys parodė, kad per 2020 m. naudojantis SPIS buvo pateiktas 701 prašymas socialinės paramos paslaugoms gauti. Mero ir tarybos veiklos ataskaitoje nurodoma, kad fiziniams asmenims ir juridiniams subjektams naudojantis elektroninėmis paslaugomis mažėja eilės, tiesiogiai gerėja aptarnavimo kokybė.

Ukmergės r. savivaldybė. Į Ukmergės r. savivaldybės veiklos ataskaitas ir strateginius dokumentus administracinių paslaugų kokybės tobulinimo aspektai buvo įtraukti tik nuo 2016 m. 2016 m. spalio 12 d. savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. 13–1580 buvo patvirtintas Ukmergės rajono savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų sąrašas. Viso sąraše numatytos 264 administracinės paslaugos (iš jų 176, t.y. 67 proc. pilnai ar dalinai yra teikiamos ir elektroniniu būdu).

2016 m. galima įvardinti viena su administracinių paslaugų kokybės tobulinimu susijusį pokytį – įdiegtą **savitarnos mokesčių mokėtojams sistemą**, kuri leido gyventojai matyti jiems išrašytas sąskaitas už atliekų išvežimą, žemės nuomos mokesčius, sumokėti šiuos mokesčius, matyti savo mokėjimus bei įsiskolinimus. Tuo metu Ukmergės r. savivaldybė yra bene vienintelė, turinti tokią mokesčių administravimo informacinę sistemą.

Tik nuo 2017 m. Ukmergės r. savivaldybėje atliekamas reguliarus administracinės naštos mažinimo vertinimas, kuriame atsispindi administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės pokyčiai. 2017 m. savivaldybės administracijose ataskaitoje nurodoma, kad Vidaus audito duomenimis vertinant, kaip buvo vykdomos LR administracinės naštos mažinimo įstatymo 3 straipsnyje nurodytos administracinės naštos mažinimo priemonės, dauguma priemonių yra įgyvendinamos:

- Savivaldybėje vykdytas informacinių technologijų ir elektroninių paslaugų plėtojimas. Įgyvendinant šią priemonę atnaujintas Ukmergės rajono savivaldybės administracijos internetinis puslapis, kuriame gyventojams sudaryta galimybė greičiau ir patogiau rasti reikiamą informaciją apie administracines paslaugas. Svetainėje pateiktos aktyvios nuorodos į įvairias elektronines paslaugas, kurias teikia savivaldybė bei kitos įstaigos.

- Teikiant viešąsias paslaugas vykdytas keitimasis turimais duomenimis ir informacija su kitomis įstaigomis, naudojami valstybės registrų duomenys.
- Fiziniams bei juridiniams asmenims buvo stengiamasi pateikti išsamią informaciją ir nurodyti konkrečius veiksmus informaciniams įpareigojimams įvykdyti.
- Atliktas administracinės naštos vertinimas atskiruose savivaldybės administracijos skyriuose, pateiktos priemonės tolesniam administracinės naštos mažinimui.
- Atlikta tikslinių grupių apklausa, siekiant nustatyti abejotinus informacinius įpareigojimus, įvertinti klientų pasitenkinimą administracinėmis ir viešosiomis paslaugomis.

Skirtingai nei Širvintų r. savivaldybėje Ukmergės r. savivaldybėje gyventojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimas buvo atliekamas privačios įmonės – UAB „A sprendimai“. Tyrimas apėmė visas 12 Ukmergės miesto ir rajono seniūnijas. Vertinant savivaldybės administracines paslaugas, nustatyta, kad ***palankiausiai*** gyventojai vertina šių paslaugų teikimą: 1) seniūnijos paslaugos – gyvenamosios vietos registravimas, notarinių veiksmų atlikimas, pažymos apie žemės dirbimą ir kt.; 2) civilinės metrikacijos paslaugos – naujagimio gimimo registravimas, santuokos registravimas ir kt.; 2) archyvinių pažymų išdavimas – pažymos apie darbo stažą, dokumentų išrašų, nuorašų kopijų išdavimas ir kt. ***Blogiausiai*** respondentai vertino paslaugas susijusias su aprūpinimu būstu (socialinis būstas, būsto nuoma ir kt.), statyba ir teritorijų planavimu (projekto statinių tikrinimas, leidimų statyti išdavimas, detaliųjų planų tvirtinimas ir kt.). Tyrime taip pat buvo išskirti veiksniai, kurie darė didžiausią įtaką pasitenkinimui paslaugomis, t. y. administracines paslaugas teikiančių specialistų apranga ir administracijos patalpų švara bei tvarkingumas. Galima pastebėti, kad palankiausiai vertinami fiziniai administracinės paslaugos kokybės komponentai. Pasitenkinimą administracinių paslaugų kokybe mažino šie veiksniai:

- Per ilgas paslaugos suteikimo laikas.
- Problemos, dėl kurios buvo kreiptasi dėl administracinių paslaugų, išsprendimas laiku.
- Nepakankamas reikiamų specialistų prieinamumas darbo metu (savivaldybės administracijoje darbo metu nebuvo lengva rasti visus reikiamus specialistus).
- Kreipiantis dėl administracinių paslaugų nebuvo reaguota iš karto.

Atsakymai implikuoja, kad respondentams aktualiausi administracinės paslaugos kokybės veiksniai susiję su reagavimo ir paslaugos suteikimo greičiu. Tai skatina manyti, kad gerinant administracinių paslaugų kokybę didžiausią dėmesį buvo verta skirti priemonėms, kurios pagreitintų paslaugos suteikimo procesą, didintų paslaugų teikimo ir administravimo efektyvumą, specialistų prieinamumą darbo laiku. Nagrinėjant respondentų pasiūlymus dėl administracinių paslaugų kokybės gerinimo buvo nustatyta, kad respondentai labiausiai norėtų patobulinti savivaldybėje paslaugų teikimo procesą, pakelti savivaldybės darbuotojų kompetenciją, kultūrą bei kvalifikaciją, daugiau juridinių galių

suteikti seniūnijoms. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ataskaitoje nurodoma, kad gerinant administracinių paslaugų kokybę reikėtų imtis šių priemonių:

- Siekti, kad savivaldybės gyventojas dėl to pačio klausimo į savivaldybės administraciją nesikreiptų pakartotinai.
- Klientui suteikti papildomą, neprivalomą informaciją, skirtą sklandžiam tolimesnių veiksmų vykdymui.
- Informuoti apie paslaugos teikimo ar skundo nagrinėjimo eigą.

Bendrai 2017 m. savivaldybėje buvo numatytos tokios administracinės naštos mažinimo priemonės: 1) savivaldybės ir jai pavaldžių institucijų darbuotojų mokymai; 2) elektroninės valdžios priemonių diegimas ir jų veiklos užtikrinimas; 3) savivaldybės informacijos skelbimas spaudoje ir kituose informaciniuose leidiniuose; 4) valstybės registrų duomenų naudojimas administracinėms paslaugoms teikti (Vertinama pagal naudojamų registrų skaičių).

Gerinant administracinių paslaugų kokybę atnaujintas savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų sąrašas ir sąrašas pagal veiklos sritis. Taip pat buvo numatyta, kad gerinant asmenų aptarnavimo kokybę, paslaugos turi būti suteikiamos vietoje mažinant atvejų skaičių, kai klientas nukreipiamas pas kitus savivaldybės specialistus.

Paminėtini atskirų skyrių administracinių paslaugų kokybės gerinimo aspektai. Metrikacijos skyrius 2017 m. interesantams dalino korteles apie galimybę naudotis informacinėmis technologijomis per MEPIS. Tokia priemonė rodo, kad savivaldybėje suprantamas poreikis ne tik sudaryti sąlygas klientų aptarnavimui nuotoliniu būdu, bet ir aktyviai skatinti gyventojus naudotis paslaugų elektroniniu būdu teikimo galimybe. Pavyzdžiui, Žemės ūkio ir plėtros skyrius nurodo, kad 2017 m. apskritai nebuvo gautas nei vienas prašymas elektroniniu būdu – konstatuojama, kad kaimo gyventojai dar menkai naudojasi elektroninėmis priemonėmis. Vaiko teisių apsaugos ir socialinės paramos skyrius nurodo, kad siekiant palengvinti administracinę naštą rajono gyventojams, buvo sudaryta galimybė prašymus socialinei paramai gauti pateikti elektroniniu būdu per SPIS. Tačiau 2016 m. šia galimybe naudojosi tik apie 1 proc. visų besikreipiančių asmenų. Žemas elektroninių paslaugų paklausumas aiškinamas tuo, jog paramos gavėjais dažniausiai būna vyresni ir pensinio amžiaus žmonės, mažiau išsilavinę asmenys, kurių kompiuterinio raštingumo lygis žemas, maža dalis šių gyventojų turi namuose kompiuterį.

Taip pat paminėtina, kad 2017 m. numatyta įgyvendinti "Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos elektroninių paslaugų plėtra" projektą, kuriuo siekta šių rezultatų:

- Visas teikiamas socialines paslaugas pilnai perkelti į elektroninę erdvę, sudarant galimybę rašytinius dokumentus skenuoti ir įkelti į e. paslaugų portalą, kiti reikiami duomenys būtų gaunami iš valstybės registrų ir informacinių sistemų.
- Modernizuoti (centralizuoti) SIAS PARAMA sistemą.

- Atsisakyti elektroniniu būdu gaunamos informacijos (registrų išrašų ir kitos informacijos) spausdinimo.
- Sukurti kliento elektroninę bylą.
- Sukurti integracijas su Lietuvos teismų informacine sistema ir e. sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacine sistema.
- Modernizuoti SPIS architektūrą siekiant išvengti greitaveikos sutrikimų.

2017 m. ataskaitoje akcentuojama, kad Žemės ūkio srityje savivaldybė atlieka valstybės deleguotas funkcijas, todėl esamo teisės aktais nustatyto reguliavimo panaikinti ar sumažinti dažniausiai negali, tačiau savivaldybės iniciatyva siekiama supaprastinti vykdymo procesą. Žemės ūkio ir kaimo plėtros skyrius LR Žemės ūkio ministerijai teikia pasiūlymus dėl naujai rengiamų teisės aktų, kad numatomos priemonės nebūtų papildomų nepatogumų paslaugų gavėjams priežastis. Galima teigti, kad tai įdomus pavyzdys, kaip savivaldybės prisideda prie administracinių paslaugų politikos formavimo nacionaliniame lygmenyje, nors ataskaitoje nenurodoma, ar į šiuos siūlymus buvo atsižvelgta.

Nuo 2017 m. Ukmergės r. savivaldybėje įdiegta DVS „Kontora“. Šios sistemos įtaka administracinių paslaugų teikimo procedūrų efektyvumui ir paslaugų kokybei jau buvo aptarta pagrindžiant Širvintų r. savivaldybės sprendimą įdiegti analogišką sistemą.

2018 m. administracinės naštos mažinimo priemonės buvo įtrauktos į Ukmergės r. savivaldybės administracijos veiklos planą. Priemonės atitiko strateginio tikslo – „Kurti pilietišką visuomenę ir užtikrinti tinkamą kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą Ukmergės rajone“ uždavinį – „Gerinti savivaldybės teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir prieinamumą visiems rajono gyventojams, mažinti administracinę naštą fiziniams ir juridiniams asmenims“.

2018 m. Ukmergės r. savivaldybėje pradėjo funkcionuoti Vaikų priėmimo į rajono ugdymo įstaigų ikimokyklines ir priešmokyklines grupes informacinė sistema. Iki šiol tėvai, gavę pranešimą, buvo įpareigoti per 5 darbo dienas atvykti į ugdymo įstaigą ir pranešti apie savo apsisprendimą. Tai palengvino vaikų priėmimo į ikimokyklines ir priešmokyklines įstaigas procedūrą, kadangi atlikus sistemos atnaujinimą, tėvai, iškart gavę pranešimą apie vaiko priėmimą į lopšelį–darželį, gali elektroninėje erdvėje (informacinėje sistemoje) patvirtinti sprendimą lankyti (arba nelankyti) darželį.

2018 m. atlikta pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis apklausa parodė, kad bendras vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis pagal Viešųjų paslaugų indeksą pirmąją alternatyvą yra 73,53 proc. ir pagal antrąją alternatyvą – 65,92 proc. Išanalizavus respondentų pateiktus atsakymus į atvirus klausimus, nustatytos labiausiai tobulintinos sritys. Paaiškėjo, kad respondentai pageidautų paslaugų teikimo procesas savivaldybėje, savivaldybės darbuotojų kompetencijos, kultūros ir kvalifikacijos kėlimo.

Atsižvelgiant į administracinių paslaugų kokybės tobulinimo poreikį savivaldybėje buvo atliktas viešasis pirkimas teikiamų paslaugų kokybės standartų parengimui. Pirkimo laimėtoja pripažinta UAB

„A sprendimai“. Sutarties vertė – 11,8 tūkst. Eur. Šia sutartimi įmonė įsipareigojo parengti Ukmergės rajono savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybės standartą.

2019 m. administracijos direktoriaus įsakymu Nr. 13–456 buvo patvirtintas naujas Ukmergės rajono savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų sąrašas. Sąraše numatytos 205 administracinės paslaugos, iš kurių minėtų paslaugų sąrašo 66 proc. (t. y. 135 paslaugos) pilnai ar dalinai yra teikiamos ir elektroniniu būdu. Taigi elektroniniu būdu teikiamų paslaugų dalis lyginant su 2016 m. nedidėjo. Administracijos veiklos ataskaitoje nurodoma, kad nuo 2019 m. elektroniniu būdu pilnai teikiamos paslaugos apima teritorijų planavimą, archyvinių pažymų išdavimą, leidimus prekiauti, žemės ūkio paslaugas, kelio ženklų įrengimą, žemės ūkio technikos registravimą, išregistravimą, techninei apžiūrai. Vis dėlto ir 2019 m. ataskaitoje konstatuojama, kad nors gyventojams bei juridiniams asmenims yra sudarytos sąlygos naudotis elektroninėmis paslaugomis, taip mažinant administracinę naštą, naudojimasis tokiomis paslaugomis vis dar nėra labai aktyvus.

2019 m. buvo vykdomi mokymai „Kokybės vadybos procesų aprašymas naudojant vizualinius algoritmus“, atlikti asmenų aptarnavimo kokybės standarto instruktavimai.

2020 m. administracijos direktoriaus įsakymu Nr. 13–983 savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų sąrašas buvo patikslintas, patvirtinti dar 23 paslaugų aprašymai. Jie paskelbti Savivaldybės internetiniame tinklapyje ties nuoroda Gyventojams – Paslaugos. Atidarius šią nuorodą yra nukreipiama į senąjį internetinį puslapį, kur pateiktos visos, tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims teikiamos paslaugos, pateiktos nuorodos į paslaugų aprašymus bei nuorodos į tinklapį www.epaslaugos.lt. Atkreiptinas dėmesys, kad toks administracinių paslaugų pateikimas gali klaidinti verslo atstovus ieškant informacijos apie teikiamas administracines paslaugas. Kaip jau minėta, internetinėje svetainėje ir e. paslaugų kataloge pilnas paslaugų sąrašas nesutampa. Taip pat, savivaldybės tinklapyje paspaudus ant reikiamos paslaugos nuorodos, atsidaro informacija, apie šios paslaugos pavadinimą, reikalingus pildyti dokumentus bei nuoroda į jos teikimo elektroniniu būdu tinklapį. Siekiant aiškumo, turėtų būti nurodoma, kad ties paslaugos pavadinimu yra pateikiamas paslaugos aprašas.

2020 m. Ukmergės r. savivaldybėje buvo gautas finansavimas tobulinti statybos ir teritorijų planavimo, kultūros ir socialinės srities teikiamų paslaugų procesus. Projektu siekta sutrumpinti paslaugos gavimo laiką gyventojams, eliminuoti poreikį paslaugos gavėjams pakartotinai kreiptis į savivaldybę. Tuo pačiu buvo parengti procedūriniai dokumentai ir įgyvendinti specialistų mokymai, paslaugų procesai (sukurti algoritmai), nurodant atsakingus asmenis, paslaugos suteikimo vietą, terminus, reikalingus dokumentus ir t.t. Tačiau pažymima, kad nėra siekiama šias paslaugas automatizuoti.

Apibendrinimas. Apibendrinant dokumentų analizės rezultatus 11 lentelėje chronologine pateikiami svarbiausi pokyčiai, susiję su abiejų savivaldybių administracinių paslaugų kokybės gerinimu.

11 lentelė. Svarbiausi Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių administracinių paslaugų kokybės gerinimo aspektai

Metai	Širvintų r. savivaldybė	Ukmergės r. savivaldybė
2015	• Metinėje administracijos veiklos ataskaitoje įvardintos administracinių paslaugų gerinimo priemonės.	–
2016	• Sudarytas naujas asmenų aptarnavimo savivaldybėje tvarkos aprašas. • Atlikta gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausa (teigiamai paslaugų kokybę vertina – 56,3 proc. respondentų). • Diegiama E. pristatymo sistema.	• Sudarytas Administracinių paslaugų aprašas – teikiamos 264 paslaugos (iš jų 176 pilnai arba dalinai elektroniniu būdu). • Sukurta savitarnos mokesčių mokėtojams sistema.
2017	• Atnaujinamas asmenų aptarnavimo savivaldybėje tvarkos aprašas. • Vykdyta apklausa dėl administracinės naštos mažinimo priemonių poreikio (9 respondentai). • DocLogix integracija į E. pristatymo sistemą.	• Atliktas Administracinės naštos mažinimo vidaus auditas. Pateikiama pirmoji administracinės naštos priemonių įgyvendinimo ataskaita. • Vykdyta pasitenkinimo apklausa – įvardinti pasitenkinimo/nepasitenkinimo paslaugomis veiksniai. • Įdiegta DVS „Kontora“. • Nebėra išduodami popieriniai gimimo, santuokos sudarymo ar nutraukimo, mirties, vardo, pavardės, tautybės keitimo liudijimai.
2018	• Išbandoma DVS „Kontora“. • Atlikta gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausa (teigiamai paslaugų kokybę vertina – 92,7 proc. respondentų). • Socialinės paramos skyriuje nesėkmingai diegiama išankstinės registracijos sistema. • Atsižvelgiant į LR viešojo administravimo įstatymo pakeitimus peržiūrimas visas administracinių paslaugų paketas, šalinami pertekliniai reikalavimai. • Numatyta diegti LEAN sistemą. • 108 paslaugos perkeltos į PASIS.	• Įdiegta informacinė priėmimo į ikimokyklines ir priešmokyklines ugdymo įstaigas priėmimo sistema. • Vykdomas projektas „Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos elektroninių paslaugų plėtra“. • Atliekama pasitenkinimo savivaldybės paslaugomis apklausa. • Pasirašoma sutartis dėl savivaldybės teikiamų paslaugų kokybės standarto sukūrimo.
2019	• Tęsiamas LEAN sistemos diegimas. • Pradėta naudoti DVS „Kontora“. • Atsisakyta išankstinės registracijos paslaugos diegimo Socialinių paramos skyriuje. • Perėjimas prie LIS sistemos (visiškai atsisakoma popierinių licencijų). • Dar 37 paslaugos perkeltos į PASIS.	• Atnaujintas administracinių paslaugų sąrašas (205 paslaugos, iš jų 66 proc. teikiama elektroniniu būdu).
2020	• Baigtas LEAN sistemos diegimas. • Įdiegta ir naudojama e. varžytinių sistema.	• Patikslintas administracinių paslaugų sąrašas, pridėti 23 paslaugų aprašymai. • Mažinant administracinę naštą tobulinti statybos ir teritorijų planavimo, kultūros ir socialinės srities teikiamų paslaugų procesus.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Teikdamos administracines paslaugas ir siekdamos sumažinti gyventojams tenkančią administracinę naštą abi savivaldybės naudojasi įvairių valstybės registrų duomenimis: Gyventojų registro, Nekilnojamo turto registro, Juridinių asmenų registro, Darbo biržos, LR kelių transporto priemonių registro, LR apdraustųjų valstybiniu socialiniu draudimu ir valstybinio socialinio draudimo išmokų gavėjų registro, Suteiktos valstybės pagalbos registro, Valstybinio mokslo ir studijų fondo, Nacionalinės mokėjimo agentūros registro, Gyvūnų augintinių registro, LR traktorių, savaeigių ir žemės

ūkio mašinų ir jų priekabų registro, Ūkininkų ūkių registro, Testamentų registro, Administracinių nusižengimų registro, Vidaus reikalų ministerijos registro duomenimis, LR teritorijų planavimo dokumentų registro, Valstybės tarnautojų registro, LR adresų registro, Ūkininkų ūkių registro ir kt. duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, jog abiejų savivaldybių dokumentų analizė atskleidė nuo 2015–2016 m. laikotarpiu suintensyvėjusį dėmesį administracinių paslaugų kokybės tobulinimui – administracinių paslaugų kokybės tobulinimo aspektai ir priemonės į strateginius savivaldybių veiklos dokumentus, atliekami administracinės naštos mažinimo auditai, reguliarus juose numatytų priemonių vertinimas. Abiejose savivaldybėse per tiriamą laikotarpį ženkliai augo elektroniniu būdu prieinamų paslaugų įvairovė, tuo pačiu fiziniams asmenims ir juridiniams subjektams naudojantis elektroninėmis paslaugomis mažėjo eilės, gerėjo aptarnavimo kokybė, paslaugų teikimo procesas tapo skaidresnis ir patogesnis. Didėjo administracinių paslaugų prieinamumas verslui – sudaryta galimybė elektroniniu būdu teikti prašymus dėl leidimų verstis didmenine ar mažmenine prekyba, prekiauti ar teikti paslaugas viešosiose vietose ar renginiuose, derinti reklamos leidimus, užsakyti statybą leidžiančius ir kitus su statyba susijusius dokumentus ir t.t. Abiejų savivaldybių administracinių paslaugų kokybės tobulinimo raida panaši, tačiau pastebėta ir skirtumų. Galima pastebėti, kad Ukmergės r. savivaldybė gerindama administracinių paslaugų kokybę daugiau dėmesio skyrė pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybės tyrimams ir paslaugų standartizavimui. Širvintų r. savivaldybės dokumentuose labiau akcentuojami tokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo efektyvumą didinantys pokyčiai kaip e. pristatymo ir LEAN sistemų diegimas. Širvintų r. savivaldybėje vykdytos tik nedidelės imties apklausos skirtos bendram pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe vertinimui. Abiejose savivaldybėse administracinių paslaugų teikimo ir administravimo efektyvumą siekta gerinti diegiant DVS „Kontora“.

3.3. Administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės veiksnių Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse analizė, taikant interviu metodą

Pirmiausiai informantų buvo klausiama, kokius administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčius savivaldybėse jie laiko padariusiais didžiausią įtaką administracinių paslaugų kokybei. Tyrimo dalyviai pateikė gana skirtingus atsakymus, tačiau akivaizdžiai dažniausiai minimu pokyčiu tapo administracinių paslaugų prieinamumo elektroniniu būdu didinimas. Šį pokytį minėjo net 5 informantai iš 8. Kadangi paslaugų prieinamumas elektroniniu būdu taupo interesantų laiką, tai neabejotinai yra labai svarbus veiksnys (12 lent.).

12 lentelė. Didžiausią įtaką administracinių paslaugų kokybei turėję administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai

Kategorija	**Iliustruojantys fragmentai**
Didesnis administracinių paslaugų prieinamumas elektroniniu būdu	**Širvintų r. savivaldybė**: „galima paminėti ir visus pokyčius susijusius su elektroninėmis paslaugomis“ (A1); „Pagrindinis pokytis, kad elektroninės sistemos yra tikras išsigelbėjimas klientams, kadangi jie viską gali susitvarkyti neiškeldami kojos iš namų – teikti prašymus, formas, siųsti paklausimus, skundus, sužinoti visą asmeninę informaciją. O tai ypač svarbu šiuolaikinėje situacijose“ (A3); „Elektroninių paslaugų prieinamumo padidinimas“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė**: „...didinamas prieinamumas elektroniniu būdu. Dauguma administracinių paslaugų suteikiama klientui neišeinant iš namų ar darbo. Taupomas klientų laikas, o tai labai vertinama. Be to, karantino sąlygomis tokie pokyčiai pasirodė dar svarbesni“ (B3); „Paslaugos suteikiamos internetu“ (B4).
DVS „Kontora“	**Širvintų r. savivaldybė:** „Įdiegus DVS „Kontorą“ eliminavome dokumentų pametimo tikimybę, pasiekėme didesnę paslaugos suteikimo spartą“ (A1); **„**Įdiegta DVS „Kontora“, kuri pagreitino dokumentą tvarkymą ir paslaugos suteikimo trukmę“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė**: „Mums darbą labai pagreitino „Kontoros“ įdiegimas, o kai galima greitai dirbti, sumažiname vidaus klaidų skaičių, tai ir paslaugos kokybė interesantų požiūriu auga. Galime pasiūlyti geresnę paslaugą“ (B1); „Interesantas nevertina, kaip efektyviai mes dirbame, tačiau kokybės klausimai prasideda nuo veiksmingo darbo organizavimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo, dokumentų valdymo sistemų. Šie žingsniai, mano požiūriu, buvo labai svarbūs“ (B2).
Transportas	**Širvintų r. savivaldybė:** „Be to, dar galima paminėti, kad savivaldybė įsigijo 4 naujus automobilius, nors pagrindinis įsigijimo tikslas buvo vežioti gyventojus Covid19 testui, tačiau transportu galima pasinaudoti ir tada, kai yra poreikis gauti administracinę paslaugą, tačiau žmogus iš kaimo negali atvykti“ (A1); „Paslaugų prieinamumą pagerino ir savivaldybės teikiamas transportas – turime naujus automobilius, kurie gali nuvykti pas klientą ir atgabenti jį į savivaldybę“ (A3).
IT integracija su valstybiniais registrais	**Širvintų r. savivaldybė**: „Svarbiausia buvo integracija su valstybiniais registrais, kuri leido žymiai pagreitinti paslaugų teikimo procesus, sumažino administracinę naštą tiek paslaugos gavėjui, tiek savivaldybei“ (A2). **Ukmergės r. savivaldybė**: „Aišku, buvo svarbu projektas „Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos elektroninių paslaugų plėtra“, SPIS sistema mūsų skyriuje dabar jau nepamainomas įrankis, kuris iš esmės pakeitė paslaugų kokybę“ (B1).
Veiksmingas darbo organizavimas	**Ukmergės r. savivaldybė**: „...kokybės klausimai prasideda nuo veiksmingo darbo organizavimo“ (B2).
Paslaugų standartizavimas	**Ukmergės r. savivaldybė**: „...aiškiai apibrėžtos taisyklės, patvirtinti nuostatai, atliekamas paslaugų standartizavimas“ (B3).
Svarbūs visi pokyčiai	**Širvintų r. savivaldybė**: „...visi pokyčiai, kurie padėjo paslaugas teikti greičiau ir mažino gyventojams bei verslui tenkančią administracinę naštą buvo labai reikšmingi. Paslaugų gavėjams – tai svarbiausia, kad paslaugos būtų teikiamos greitai, operatyviai, reikėtų pateikti kuo mažiau dokumentų“ (A1).
Mokėjimas banko kortele	**Ukmergės r. savivaldybė:** „Seniai buvo pageidaujama už paslaugas atsiskaityti banko kortele, dabar mūsų skyriuje taip jau yra įmanoma“ (B3).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis interviu protokolais.

Interviu metu buvo akcentuojama, kad e. paslaugų plėtra tapo ypač svarbi būtent 2020 m., t. y. karantino sąlygomis. Informanto A3 pastebėjimu, poreikis tokioms paslaugoms smarkiai išaugo. Interviu metu informantas užsiminė, jog gauna skambučių iš interesantų, kurie labai apsidžiaugia, jog apribojus judėjimą, galima gauti paslaugas internetu.

Svarbiu administracinių paslaugų kokybę gerinančiu veiksniu laikomas DVS „Kontora“ įdiegimas, kadangi informantai tai sieja su paslaugos teikimo trukmės sumažinimu, mažesniu klaidų susijusių su dokumentų valdymu skaičiumi. Galima pastebėti, kad tarp informantų vyrauja platus požiūris į administracinių paslaugų kokybę didinusius pokyčius. Širvintų r. savivaldybę atstovaujanti informantė A1 pažymėjo, kad svarbūs visi pokyčiai, kurie didina paslaugos teikimo greitį, operatyvumą,

mažina administracinę savivaldybei ir interesantui tenkančią naštą. Informantė B1 pažymėjo, kad administracinės paslaugos kokybė prasideda nuo veiksmingo darbo organizavimo.

Su paslaugų prieinamumu elektroniniu būdu tiesiogiai susijęs ir kitas veiksnys – integracija su valstybiniais registrais. Horizontalaus pobūdžio e. paslaugų plėtra leido pagreitinti paslaugos teikimo procesą, sumažino administracinę naštą tiek paslaugos gavėjui, tiek savivaldybei.

Širvintų r. atstovai džiaugėsi, kad savivaldybei įsigijus papildomo transporto atsirado galimybė esant būtinybei padėti į savivaldybės priimamąjį atvykti kitų galimybių neturintiems gyventojams. Tuo tarpu Ukmergės r. savivaldybės atstovė pasidžiaugė suteikta ir seniai klientų pageidauta galimybe už paslaugas atsisakyti banko kortele.

Interviu eigoje informantų buvo klausiama, kokių skundų dėl administracinių paslaugų kokybės dažniausiai sulaukiama jų skyriuje. Atsakymai grupuojami pagal administracinių paslaugų kokybės kriterijus. Nustatyta, kad daugiausiai skundų yra susiję su informatyvumo, pasiekiamumo ir profesionalumo kriterijais. Net 5 iš 8 informantų teigė, kad susiduria su interesantų skundais, jog nėra pakankamai aišku, kaip naudotis elektroninėmis paslaugomis (13 lent.).

13 lentelė. Skundai dėl administracinių paslaugų kokybės

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys fragmentai**
Informatyvumas	Aiškumo stoka	**Širvintų r. savivaldybė:** „Girdime nusiskundimų, kad elektroninių paslaugų teikimas nėra aiškus [...] Klientai pasigenda aiškumo, susipainioja terminuose“ (A1); „Kyla skundai dėl neaiškumų, kai informacija pateikiama interesantui sudėtinga, neaiškia kalba, daug terminų. Pasitaiko, kad tiesiog pats darbuotojas turi išsiklausinėti asmenį ir suvokti, kokia administracinė paslauga jam vis dėl to reikalinga“ (A3). **Ukmergės r. savivaldybė: „**Gali būti, jog paslaugos teikime tiesiog pritrūksta aiškumo, dėl to kyla nusiskundimai“ (B1); „Galbūt labiau pradžioje, buvo nusiskundimų, kad naujasis variantas per sudėtingas, neaiškus [...] Bet tie skundai būdavo žodiniai, ne raštiški“ (B2); „Bendraujant gyvai kartais sulaukiame pastabų, kad turėtume kalbėti „žmonėms suprantama kalba“ (B4).
Pasiekiamumas	Sudėtingas naudojimasis e. paslaugomis	**Širvintų r. savivaldybė: „**Skundai dėl painaus naudojimosi elektroninėmis paslaugomis“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė**: „Anksčiau gaudavom atsiliepimų, kad be specialisto pagalbos žmogui sunku pasinaudoti paslauga elektroniniu būdu, kad trūksta įgūdžių, sistema atrodo per sudėtinga“ (B2).
	Internetinės svetainės funkcionalumas	**Širvintų r. savivaldybė**: „...iš mūsų elektroninio puslapio nėra tiesioginės nuorodos į elektroninių paslaugų katalogą, šis perkėlimas yra procese“ (A1). **Ukmergės r. savivaldybė**: „Šitą galima būtų paminėti prie skundų apie administracines paslaugas – senojoje versijoje nėra atnaujinta informacija, tačiau vis dar prieinama“ (B4).
	Elektroninių sistemų trikdžiai	**Širvintų r. savivaldybė:** „(*dėl. Aut. past.*) lūžtančių sistemų“ (A4).
Profesionalumas	Specialistų pasiekiamumas	**Širvintų r. savivaldybė**: „Pasitaiko, kad klientai skundžiasi tuo, jog sudėtinga susisiekti su atsakingais specialistais, neatsiliepiama į skambučius, ilgai trunka atsakymas į e. laiškus. Tačiau reikia suprasti, kad specialistų skaičius yra ribotas, kartais tiesiog fiziškai neįmanoma greitai sureaguoti į visas interesantų užklausas pakankamai operatyviai“ (A2). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Dar pasitaiko skundų, kad per ilgai reaguojame į užklausas, neatsiliepiame į skambučius arba nukreipiame pas kitus specialistus“ (B1).
	Specialistų kompetencija	**Širvintų r. savivaldybė: „**Pasitaiko ir skundų, kad specialistai nėra kompetentingi, neatsako į visus rūpimus klausimus, nukreipiame į kitus skyrius“ (A2).

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys fragmentai
Aplinka	Civilinės metrikacijos salė	**Ukmergės r. savivaldybė:** „Anksčiau yra buvę nusiskundimų dėl civilinės metrikacijos salių“ (B3).
Administracinės paslaugos suteikimo efektyvumas	Aptarnavimo trukmė	**Ukmergės r. savivaldybė: „**Anksčiau sulaukdavo skundų dėl to, jog reikia ilgai laukti, kol galėsime aptarnauti“ (B4).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis interviu protokolais.

Informantai interviu metu pasakojo, jog paslaugų gavėjams kyla nusiskundimų dėl painių terminų, prašoma paaiškinti apie paslaugų teikimą „žmonėms suprantama kalba“. Anot informanto A3, pasitaiko atvejų, kai darbuotojui tenka išklausinėti interesanto, kad suprastų, kokia konkrečiai administracinės paslauga jam reikalinga. Galima pastebėti, kad šie skundai būdingi abiem savivaldybėms. Skundų kyla ir dėl pasiekiamumo kriterijaus – interesantai skundžiasi e. paslaugų teikimo sistemų sudėtingumu, e. sistemų trikdžiais, savivaldybių internetinių svetainių funkcionalumu. Taip pat pastebėtina, kad ši problematika praktiškai vienodai būdinga abejoms savivaldybėms. Remiantis atsakymais galima teigti, jog abiejų savivaldybių atstovai supranta internetinių svetainių atnaujinimo poreikį – Širvintų r. savivaldybėje trūksta tiesioginių nuorodų į e. paslaugų katalogą, Ukmergės r. savivaldybės svetainėje dėl vis dar prieinamos senosios internetinės svetainės versijos pateikiama besidubliuojanti informacija apie administracines paslaugas, kuri nebeatitinka e. paslaugų kataloge pateikiamų paslaugų sąrašo. Skundai dėl e. paslaugų sistemų sudėtingumo sietini ir su tuo, jog patiems interesantams reikia laiko priprasti prie naujos administracinių paslaugų teikimo tvarkos.

Profesionalumo kriterijaus kategorijoje sulaukiama skundų dėl specialistų pasiekiamumo ir kompetencijų. Informantė A2 pažymėjo, kad specialistai nepasiekiami dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo. Tuo tarpu Ukmergės r. savivaldybės atstovė B1 interviu metu paminėjo, kad stengiasi specialistų pasiekiamumą didinti peržiūrint jų darbotvarkę: „sudarant dienotvarkę yra numatoma, kiek darbuotojas per dieną skiria laiko atsakymams į interesantų elektroninius laiškus. Daugiausiai laiškų gauname rytais, tad stengiamės, kad specialistas į laiškus atsakytų pirmoje dienos pusėje, bei peržiūrėtų pašto dėžutę darbo dienos pabaigoje“. Apie skundus dėl kompetencijos užsiminė tik viena informantė A2, todėl manytina, kad tai nėra didelę administracinių paslaugų kokybę mažinanti problema. Po kartą paminėti skundai dėl aplinkos (konkrečiau – civilinės metrikacijos salių) ir administracinės paslaugos teikimo efektyvumo (laiko trukmė, per kurią klientas aptarnaujamas). Įdomu, jog skundus dėl paslaugos suteikimo greičio paminėjo tik viena Ukmergės r. atstovė (B4), kadangi ankstesnių metų savivaldybės atliktuose tyrimuose interesantų netenkino būtent paslaugos suteikimo greitis.

Papildomai buvo teirautasi, ar skyriuose vykdoma skundų apskaita. Paaiškėjo, kad nei viename iš skyrių, kuriems atstovavo informantai, skundų apskaita nėra vykdoma (14 lent.).

14 lentelė. Skundų apskaita

Kategorija	Iliustruojantys fragmentai
Skundų apskaita nevykdoma	**Širvintų r. savivaldybė:** „Skundus įsimename, ir atsižvelgiama, bet specialiai nefiksuojame. Nors jei skundas gaunamas skaitmeniniu būdu, jis išlieka sistemoje. Bet nevadintume to apskaita.“ (A1); „Ne, nefiksuojame“ (A2); „Ne [...] Per mažai skundų. Tie, kuriuos gauname, tiesa, visi žodžiu, ir taip yra fiksuojami asmeniškai, iškyla susirinkimų metu“ (A3); „Nevykdome. Nėra poreikio“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Ne, tokios neturime. Jei skundas susijęs su tuo, jog negalima laiku atsiliepti ar sureaguoti į užklausą, žinome, kad nieko negalime padaryti. Jei pasikartoja kažkokios klaidos, tačiau fiksuojame ir be apskaitos“ (B1); „Ne, kadangi raštiškų skundų beveik negauname. Žodinius pasižymime galbūt asmeniškai, vėliau aptariame, ką galima padaryti, kad situacija nepasikartotų“ (B2); „Nėra, nevykdome“ (B3); „Ne, kadangi skundų yra mažai“ (B4).

Šaltinis: sudarytas remiantis interviu protokolais.

Skundų apskaita nevykdoma motyvuojant tuo, jog skundai nėra dažni. Kai kurių informantų pažymėjimu (A1, A3, B1, B2) besikartojantys skundai yra pastebimi, fiksuojami asmeniškai ir aptariami susirinkimų metu, tačiau tai nėra laikoma skundų apskaita.

Kitas interviu klausimas buvo skirtas identifikuoti iššūkius kylančius didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu. Iššūkiai buvo skirstomi į dvi kategorijas – vidinius (tiesiogiai susijusius su savivaldybė/savivaldybės veiklos organizavimu) ir išorinius. Nustatyta, kad didžioji dalis vidinės kilmės iššūkių yra susiję su žmogiškaisiais ištekliais – mokymosi poreikiu, žmogiškųjų išteklių trukumu, specialistams tenkančiu krūviu. Su žmogiškaisiais ištekliais susiję iššūkiai ypač dažnai minėti Širvintų r. savivaldybėje (15 lent.).

15 lentelė. Iššūkiai didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys fragmentai
Vidiniai veiksniai	Mokymosi poreikis	**Širvintų r. savivaldybė**: „Sistemos tobulinimai reikalauja nuolat atnaujinti žinias. Vyresni specialistai nusiteikia, kad įsisavins programą ir vėl daugelį metų naudos, bet sužino, kad vėl atsiranda naujovių“ (A3); „didelis papildomų mokymų poreikis“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė**: „Iššūkiai kilo apmokant darbuotojus, pačiai įsisavinant naujas žinias ir įgūdžius. Bet galiausiai kai pastebi rezultatą, kaip pagreitėja paslaugos teikimo procesas pasirodo lengva“ (B1).
	Informacinių sistemų trikdžiai	**Širvintų r. savivaldybė:** „Kitas iššūkis – nuolatinis sistemų tobulinimas, kuris reikalauja atnaujinimo, kyla techninių kliūčių, pavyzdžiui, pateikiant prašymus internetu“ (A2). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Pradžioje programos strigdavo, kildavo daug neaiškumų“ (B4).
	Krūvis specialistams	**Širvintų r. savivaldybė: „**Apkrova mūsų specialistams, didėjantys reikalavimai“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Mūsų skyriuje didžiausias iššūkis buvo padidėjęs darbo krūvis, reikėjo užtikrinti ir nuoseklų paslaugų teikimą ir dalyvauti mokymuose, įsisavinti naujas žinias ir įgūdžius“ (B4).
	Administracinių paslaugų aprašų atnaujinimas	**Širvintų r. savivaldybė:** „Didelis iššūkis kyla dėl informacijos atnaujinimo. Vėluojam su paslaugų aprašais“ (A2).
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	**Širvintų r. savivaldybė:** „... žmogiškųjų išteklių trūkumas, dėl kurio užtrunka laiko perkelti paslaugas pilnai elektroniniu būdu tiesiai iš mūsų internetinio puslapio“ (A1).
Išoriniai veiksniai	Gyventojų nepasirengimas naudotis e. paslaugomis	**Širvintų r. savivaldybė:** „Kitas iššūkis būtų susijęs su pačių gyventojų skaitmeniniu raštingumu. Mums patiems būtų paprasčiau, jei viskas būtų vykdoma kaip įmanoma labiau skaitmenizavus, tačiau mažuma gyventojų yra pakankamai susipažinę su elektroninių paslaugų teikimu“ (A1); „Pradžioje buvo gyventojų nenoras, negatyvus požiūris. Sakoma, kad atvykti ir tiesiogiai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys fragmentai
		bendrauti su specialistu paprasčiau“ (A3); „Gyventojų nenoras naudotis elektroninėmis paslaugomis“ (A4).
	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka / neišvystyta horizontali integracija	**Širvintų r. savivaldybė:** „Menkas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, ne visi registrai turi išvystytas sąsajas“ (A2).
	Programų / registrų įvairovė	**Ukmergės r. savivaldybė:** „Iššūkiai kyla dėl programų įvairovės, kaitos, skirtingi registrai nėra suvienodinti, tad aptarnaujant klientą reikia keisti programas, prisiminti registrų veikimo principus. Perėjimas iš vienos programos į kitą užtrunka laiko sąnaudų“ (B3).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis interviu protokolais.

Interviu metu buvo pasakojama, kad darbuotojams teko didelis papildomas krūvis prisitaikant prie e. paslaugų sistemos. Apmokymų metu tenkantis krūvis nėra vienkartinis, kadangi su e. paslaugų teikimu susijusios informacinės sistemos yra nuolatos atnaujinamos. Su žmogiškaisiais ištekliais tiesiogiai susijęs ir dar vienas paminėtas iššūkis – administracinių paslaugų aprašų atnaujinimas. Informantės A2 teigimu, šis procesas yra vėluojantis. Taip pat po vieną informantą iš abiejų savivaldybių užsiminė, jog plėtojant e. paslaugas teko susidurti su informacinių sistemų trikdžiais.

Tarp išorinių veiksnių dažniausiai minimas gyventojų žemas gyventojų pasirengimas naudotis e. paslaugomis. Pastebėtina, kad šį iššūkį interviu metu pažymėjo tik Širvintų r. savivaldybės atstovai, nors nėra duomenų, jog Ukmergės r. savivaldybėje e. paslaugų populiarumas būtų ženkliai didesnis. Po kartą buvo paminėti du iššūkiai – tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka (horizontali integracija) ir dėl programų/registrų įvairovė. Pastarasis iššūkis taip pat glaudžiai siejasi su žmogiškaisiais ištekliais, kadangi, informantės B3 pastebėjimu, dėl nevienodų registrų ir skirtingų programų, specialistams tenka didesnis krūvis, išauga administracinių paslaugų teikimo laiko sąnaudos.

Kadangi abiejose savivaldybėse per pastaruosius kelis metus buvo vykdomos gyventojų apklausos dėl administracinių paslaugų kokybės, buvo prašoma pateikti pavyzdžių, kaip šių apklausų rezultatai sąlygojo administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės pokyčius. Vis dėlto informantai šiuo klausimu galėjo pateikti tik po vieną pavyzdį arba apskritai negalėjo prisiminti, jog gerinant administracinių paslaugų kokybę būtų remiamasi būtent apklausų duomenimis. Pavyzdžiui, informantė A1 teigė, „pastaruoju metu vertinamas tik bendras pasitenkinimas paslaugomis, tačiau gyventojų dalyvavimas ir taip mažas, jei teiksime ilgus klausimynus greičiau norinčių dalyvauti apklausoje dar labiau sumažės“. Informantės A2 teigimu, „paslaugų kokybės tobulinimas vyksta remiantis kitų savivaldybių gerąja patirtimi, teisės aktų atnaujinimo ir VRM rekomendacijų praktika. Apklausos tik parodo, kiek šie patobulinimai veikia bendrą pasitenkinimą, tačiau nėra tas šaltinis, kuris lemia, kokie konkrečiai pokyčiai bus įgyvendinti“. Informantė A3 paminėjo, kad tobulinant administracinių paslaugų kokybę daugiausiai remiamasi tiesioginiais atsiliepimais. Paminėtas pavyzdys – tėvų skundai dėl nepatogaus registravimo į darželį, kurie paskatino šios paslaugos skaitmenizavimą prioriteto tvarka.

Taigi apskritai Širvintų r. savivaldybėje vykdomos pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe apklausos nėra vertinamos kaip svarbus šaltinis numatant administracinių paslaugų kokybės gerinimo kryptis.

Ukmergės r. savivaldybės informantės pateikė du pavyzdžius, kaip gyventojų apklausos pakoregavo administracinių paslaugų kokybę – informantė B1 paminėjo, kad remiantis apklausos duomenimis buvo pagreitintas socialinio būsto skyrimo procesas. Informantė B2 teigė, kad būtent atsižvelgiant į gyventojų apklausos duomenis buvo sprendžiama išryškėjusi problema – specialistų nepasiekiamumas darbo metu. Kaip jau minėta, specialistų pasiekiamumas e. paštu buvo didinamas numatant dienotvarkę, kada tikslingiausia būtų skirti laiką reagavimui į e. laiškus. Tuo tarpu informantė B3 taip pat mano, kad administracinių paslaugų kokybės gerinimas vyksta atsižvelgiant į tiesioginius vartotojų atsiliepimus (pvz., pageidavimus atsiskaityti banko kortele), remiantis gerąja patirtimi, teisinio reglamentavimo pokyčiais, o ne apklausų rezultatus. Taigi gyventojų apklausų teikiama informacija, informantės požiūriu, nėra laikytina svarbiu šaltiniu numatant administracinių paslaugų kokybės tobulinimo gaires, nepaisant to, jog savivaldybė samdo profesionalią apklausas atliekančią agentūrą.

Toliau interviu metu buvo gilinamasi į iššūkius, kilusius įgyvendinant „vieno langelio“ principą. Tarp vidinių veiksnių vėlgi išryškėjo žmogiškųjų išteklių stokos, išaugusio mokymosi poreikio, didelių reikalavimų personalui problemos, kurias dažniausiai minėjo būtent Širvintų r. savivaldybės informantai. Pavyzdžiui, informantė A1 paminėjo, kad ypač didelis iššūkis teko vyresnio amžiaus darbuotojams, kuriems buvo sunkiau prisitaikyti (16 lent.).

16 lentelė. Iššūkiai įgyvendinant „vieno langelio“ principą

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys fragmentai
Vidiniai veiksniai	Žmogiškųjų išteklių stoka	**Širvintų r. savivaldybė:** „Iššūkiai buvo susiję su žmogiškaisiais ištekliais, tiek kiekybes, tiek kokybes prasme. Kiekybines turiu omenyje, kad tam reikėjo daug darbuotojų, ir tebereikia, kad būtų sklandus perkėlimas“ (A1). **Ukmergės r. savivaldybė**: „Tie iššūkiai vėlgi susiję su padidėjusiu krūviu personalui. Neturime tiek personalo, kiek realiai reikėtų“ (B4).
	Mokymų poreikis	**Širvintų r. savivaldybė: „...**o kokybė – tai kompetencijos. Vyresnio amžiaus darbuotojams ir dabar sunku atlikti, kai kuriuos veiksmus, kurie reikalingi teikiant paslaugas vieno langelio principu, tačiau procesą vis vien vertinčiau pozityviai“ (A1); „Kyla tokių, kad įsisavinant šį principą darbuotojams reikėjo įgyti visiškai naujų kompetencijų, gerokai patobulinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius, įsisavinti programas“ (A3).
	Per dideli reikalavimai specialistams	**Širvintų r. savivaldybė: „**Mano požiūriu, specialistams keliami pernelyg dideli reikalavimai, vienas specialistas privalo operuoti itin dideliu informacijos kiekiu, nuolat kinta reikalavimai, o visa tai apsunkina patį paslaugos teikimą.“ (A3); „Dideli reikalavimai specialistams, reikia įsisavinti daug žinių susijusių su programomis ir teisės aktų pokyčiais“ (A4).
	Eilių valdymas	**Ukmergės r. savivaldybė:** „Vieno langelio“ eilių valdymo terminalo naudojimas – šiuo metu savivaldybės administracijos „Viename langelyje“ yra klientų eilių valdymo terminalai, programinė įranga, tačiau įranga nepilna, kol kas nėra galimybės specialistams fiksuoti atėjusį į kabinetą klientą ir informuoti apie laisvą kabinetą“ (B1).
Išoriniai veiksniai	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	**Širvintų r. savivaldybė:** „Daugiausiai susiję su tarpinstituciniu bendradarbiavimu“ (A2).
	Klientų pasirengimas	**Ukmergės r. savivaldybė:** „Vartotojams reikėjo laiko suprasti, kaip veikia duomenų pildymas internetu“ (B3).

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys fragmentai
	naudotis e. paslaugomis	
	Programų funkcionalumas	**Ukmergės r. savivaldybė: „...**programų funkcionalumu“ (B4).
Reikšmingų iššūkių nekilo		**Ukmergės r. savivaldybė:** „Nepasakyčiau, kad labai didelių, kadangi buvo pasiruošimas, kalbamasi su specialistais, aiškintasi visos galimybės, patirtys kitų įstaigų ir organizacijų, mokslininkų pasisakymai“ (B2).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis interviu protokolais.

Kaip matyti 16 lentelėje, tik informantė B1 paminėjo vidinį veiksnį nesusijusį su žmogiškaisiais ištekliais, t. y. eilių valdymo efektyvumą. Išorinių veiksnių kategorija po kartą paminėti iššūkiai susiję su tarpinstituciniu bendradarbiavimu, paslaugų gavėjų pasirengimu naudotis e. paslaugomis, programų funkcionalumu. Apskritai galima teigti, jog iššūkiai didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu ir įgyvendinant „vieno langelio“ principą yra praktiškai tapatūs. Tik informantė B2 teigė, kad reikšmingų iššūkių apskritai nebūta, kadangi visame šiame procese buvo konsultuojamasi su specialistais, perimamos patirtys iš kitų įstaigų ir organizacijų, atsižvelgiama į mokslinius darbus.

Toliau buvo siekiama nustatyti priežastis, dėl kurių galimai pasitaiko vėlavimų suteikiant paslaugą. Dvi tyrimo dalyvės, A1 ir B3, apskritai teigė, jog vėlavimų teikiant administracines paslaugas pastaruoju metu nepasitaiko – tai rodo ženkliai išaugusį administracinių paslaugų suteikimo efektyvumą. Informantė B3 pažymėjo, kad dėl efektyvaus darbo pavyksta viršyti vartotojų lūkesčius ir paslaugas suteikti greičiau nei tikisi pats vartotojas. Paslaugos suteikimo vėlavimo veiksniai išskirti į dvi kategorijas – vidiniai veiksniai ir išoriniai veiksniai (17 lent.).

17 lentelė. Priežastys, dėl kurių nepavyksta laiku įvykdyti administracinės paslaugos teikimo

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys fragmentai
Vidiniai veiksniai	Neefektyvus dokumentų valdymas	**Širvintų r. savivaldybė:** „Anksčiau yra pasitaikę, kad pasimeta dokumentai, užtrunka dokumentų siuntimas. Šiuo atveju labai pagelbėjo perėjimas prie elektroninės pristatymo sistemos“ (A2). **Ukmergės r. savivaldybė**: „Anksčiau pasitaikydavo problemų, susijusių su dokumentų valdymo spragomis“ (B4).
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	**Širvintų r. savivaldybė:** „Vidinės priežastys susijusios su žmogiškaisiais ištekliais“ (A1).
	Elektroninių programų „lūžimas	**Ukmergės r. savivaldybė:** „„Būna atvejų, kai „lūžta‘‘ programos“. Pastaruoju metu rečiau, nes viskas tobulėja, bet dar pasitaiko skundų iš darbuotojų, kad prie rečiau naudojamų programų sunku prisijungti“ (B1).
Išoriniai veiksniai	Stringanti tarpinstitucinė sąveika	**Širvintų r. savivaldybė:** „...Išorinės priežastys nuo mūsų nepriklauso – užtrunka gauti informacija iš kai kurių įstaigų, naujų registrų“ (A1); „Pagrindiniai trikdžiai kyla dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo“ (A3). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Paslaugos teikimą apsunkina ir tuo pačiu sulėtina situacijos, kai susiduria ne viena valstybinė įstaiga“ (B2).
	Klaidingai pateikta informacija	**Širvintų r. savivaldybė:** „...klientų pateikta klaidinga, netikslia informacija“ (A1); „...dėl pasitaikančių klaidų pildant dokumentus. Kadangi pastarosios priežastys nėra mūsų valioje, veiksmų imtis negalima. Jei aptinkame klaidus susisiekiame su interesantu, stengiamės paaiškinti, kaip tinkamai užpildyti dokumentą ir tiek“ (A3).
	Registrų funkcionalumo stoka	**Širvintų r. savivaldybė:** „...stringančių valstybinių registrų“ (A1).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis interviu protokolais.

Dauguma likusių informantų taip pat pabrėžė, kad vėlavimų teikiant administracines paslaugas pasitaiko labai retai, ypač įdiegus e. paslaugų sistemas, atsisakius dalies popierinių dokumentų, perėjus prie dokumentų e. pristatymo. Minint vidinius veiksnius informantai pažymėjo, kad paslaugos vėluodavo būtent dėl neefektyvaus dokumentų valdymo, pasitaikydavo atvejų, kai dokumentai pasimesdavo. Tarp vidinių veiksnių po kartą paminėti žmogiškieji ištekliai ir elektroninių programų „lūžimas“. Informantė B1 paminėjo, kad ypač stringa rečiau naudojamos programos.

Tarp išorinių veiksnių trys informantai paminėjo stringančią institucinę sąveiką. Dvi informantės iš Širvintų r. savivaldybės pažymėjo, kad kartais paslaugos vėluoja dėl klaidingos pačių interesantų pateiktos informacijos. Kartą paminėtas nepakankamas registrų funkcionalumas.

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie dar veiksniai daro įtaką administracinių paslaugų kokybei. Buvo išskirtos penkios veiksnių grupės – žmogiškieji ištekliai, finansiniai ištekliai (vidiniai veiksniai), politiniai, teisiniai ir socialiniai veiksniai (išoriniai veiksniai). Dauguma informantų galėjo apibūdinti reikšmingą žmogiškųjų išteklių įtaką administracinių paslaugų kokybei (18 lent.).

18 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka administracinių paslaugų kokybei

Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys fragmentai**
Vidiniai veiksniai	Žmogiškieji ištekliai	**Širvintų r. savivaldybė:** „Žmogiškieji ištekliai turi kertinę įtaką, ypač kai kalbama apie paslaugų skaitmenizavimo procesą. Taip pat paslaugų aprašų atnaujinimą“ (A1); „Labai didelę įtaką, juk paslaugos teikimas prasideda nuo darbuotojo. Kai prasidėjo skaitmenizacijos era, atsirado poreikis pereiti prie elektroninių dokumentų valdymo sistemos, buvo susidurta su skeptiškumu, ilgus metus skyriuje dirbantiems žmonėms gali pasirodyti sudėtinga keisti savo darbo įpročius, įsisavinti kompiuterinio raštingumo žinias. Tačiau tai jau pereitas etapas, dabar visi sėkmingai naudojasi „Kontora“, moka jungtis prie registrų, patys perkelti informaciją į sistemą. Ko trūksta, tai IT specialistų, kurie atnaujintų svetainę“ (A2); „Paminėčiau darbuotojų kaitą. Priimame jaunus darbuotojus, kalbant ne tik apie mūsų skyrių, apmokome, procesas vyksta sklandžiai. Bet jauni darbuotojai savivaldybėje neužsibūna, ieško kitų karjeros galimybių, išvyksta. Tenka apmokyti iš naujo“ (A3); „Personalo prisitaikymas prie naujų reikalavimų ir modernizacijos yra pagrindinis veiksnys“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Tarkim, jei būtų daugiau specialistų greičiau atnaujintume paslaugų aprašus, pateiktume grafinę informaciją, kuri gyventojams būtų suprantamesnė, parengtume lankstinukus ir atmintines, kaip naudotis elektroninėmis paslaugomis. Be to, reikėtų suprasti, kad vis dėlto paslaugų kokybė prasideda nuo darbo su žmonėmis. Klientų aptarnavime dirbant su žmonėmis kyla įvairios situacijos, kai darbuotojams reikia emocinio intelekto, gebėjimo valdyti situacijas, konfliktus. Todėl darbuotojams privalu nuolat tobulinti savo kvalifikaciją ne tik mokantis naudotis įvairiomis programomis, bet ir tarpasmeninės komunikacijos klausimu. Tačiau tokie mokymai vyksta labai retai.“ (B1); „Viskas arba labai daug kas remiasi į žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Mūsų specialistai dirba su keliomis programomis, todėl pailgėja darbo laikas, pasitaikydavo dirbti viršvalandžius, todėl labai svarbus veiksnys buvo darbuotojų motyvacija“ (B2); „Labai daug kas priklauso nuo to, kaip darbuotojais priims modernizavimą. Pradžioje buvo nuostata, kad modernizuojant paslaugų teikimą ir administravimą apskritai mažės specialistų poreikis, tad motyvacija mokytis naudotis programomis buvo mažesnė“ (B3); „Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis veiksnys, kuris lemia prisitaikymo prie administracinių paslaugų modernizacijos spartą. Finansiniai ištekliai seka po jų. Paslaugų skaitmenizacija iš esmės atsiremia į žmogiškuosius išteklius, jų kompetencijas, apmokymą, kaitą“ (B4).
	Finansiniai ištekliai	**Širvintų r. savivaldybė:** „O apmokymai reikalauja nemažai laiko resursų, stringa paslaugų teikimo procesas, reikia papildomų finansinių išteklių“ (A3); „Finansiniai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys fragmentai
		ištekliai būtini atnaujinant programas, standartizuojant paslaugas, organizuojant mokymus“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė: „**Finansiniai ištekliai padėjo modernizuoti administracinių paslaugų teikimą ir administravimą, o tai jau savaime veda link kokybės (B2).
Išoriniai veiksniai	Teisiniai veiksniai	**Širvintų r. savivaldybė**: „Teisinė bazė tai yra pagrindas administracinių paslaugų teikime, įpareigoja gerinti administracines paslaugas, mažinti administracinę naštą, vertinti paslaugų kokybę“ (A2); „Teisinė bazė keičiasi labai greitai, specialistams reikia prisitaikyti. Nuolat keičiasi administracinių paslaugų sąrašai ir aprašai“ (A3). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Be abejo, teisiniai ir politiniai veiksniai yra pagrindas kokybės, kurį galima užtikrinti teikiant administracines paslaugas“ (B1); „Galima sakyti, kad išlieka nepakankamai reglamentuotus santykiai tarp viešojo administravimo institucijų ir kitų organizacijų keičiantis informacija ir aptarnaujant asmenis“ (B3); „Teisinė bazė yra labai nepastovi, todėl specialistams tenka papildomas krūvis“ (B4).
	Politiniai veiksniai	**Širvintų r. savivaldybė:** „Politinis veiksnys toks, kad administracinių paslaugų kokybės sąskaita gali būti stabdomas tam tikrų mokymų, inovacijų finansavimas, kitaip tariant, apkarpomos išlaidos“ (A1). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Daro įtaka tai, kad esame pakankamai centralizuota valstybė, tad pagrindiniai nurodymai eina iš viršaus, vadovaujamės valstybės numatytomis gairėmis. Todėl administracinių paslaugų teikimas visose Lietuvos savivaldybės tikriausiai yra daugiau arba mažiau panašaus kokybės lygio“ (B2); „Vietos politiniai veiksniai lemia biudžetą, o biudžetas visas galimybes modernizuoti kompiuterinę ir programinę įrangą, apmokyti darbuotojus, kreiptis į specialistus konsultacijoms“ (B3).
	Socialiniai veiksniai	**Širvintų r. savivaldybė:** „O socialiniai veiksniai susiję su vietos gyventojų skaitmeniniu raštingumu“ (A1); „Socialiniai veiksniai susiję su bendruomenės pasiruošimu paslaugų skaitmenizacijai. Turiu omenyje kompiuterinį raštingumą“ (A2).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis interviu protokolais.

Interviu metu pasitvirtino įvadine paminėta prielaida, kad administracinių paslaugų kokybė gali reikšmingai priklausyti nuo tokių veiksnių kaip darbuotojų motyvacija, požiūris į technologijų teikiamą naudą. Paaiškėjo, kad plėtojant e. paslaugas ir diegiant kitus administracinių paslaugų teikimo efektyvumą didinančius skaitmeninius įrankius savivaldybėse buvo susidurta su darbuotojų skeptiškumu (informantė A2), žema motyvacija (informantė B3). Vis dėlto vertinant informantų atsakymus galima teigti, kad tai buvo laikinas reiškinys, pavyzdžiui, informantė A2 paminėjo, kad šiuo metu visi darbuotojai sėkmingai naudojasi informacinėmis technologijomis ir pastebi jų naudą. Informantė B3 interviu metu pažymėjo – „specialistai pamato, kad programos, paslaugų standartizavimas yra ir jų pačių labui, mažina krūvius, stresą, palieka mažiau galimybių įsivelti klaidoms“. Pažymėta, kad šiuo metu motyvacijos problemų dėl naudojimosi informacinėmis technologijomis (tarp jų ir DVS „Kontora“) nėra. Interviu metu buvo pažymėta, kad prisitaikyti prie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo informacinių technologijų darbuotojams trunka ne daugiau nei pora mėnesių. Informantas A3 pažymėjo kitą probleminį aspektą – dažną darbuotojų kaitą, dėl kurios reikalingi naujų darbuotojų apmokymai. Informantė A2 užsiminė, kad Širvintų r. savivaldybėje ypač aiškus IT specialistų trūkumas.

Ukmergės r. savivaldybės atstovė informantė B1 paminėjo, kad apmokymai reikalingi ne tik elektroninių programų įvaldymo srityje, tačiau ir tarpasmeninės komunikacijos, konfliktų valdymo

srityse. Šios srities kompetencijos svarbios tiesiogiai klientų aptarnavime dirbantiems specialistams. Kadangi 2017 ir 2018 m. vykdytų apklausų metu gyventojai pasigenda aptarnaujančio personalo kompetencijos ir kultūros, galima sutikti, jog tokių mokymų poreikis yra.

Informantai minėjo, kad finansiniai ištekliai daro įtaką administracinių paslaugų kokybei dėl to, jog apibrėžia galimybes atnaujinti kompiuterines programas, darbuotojų apmokymus, paslaugų standartizavimą. Tačiau tik viena tyrimo dalyvė – informantė A2 – nurodė, kad finansiniai ištekliai yra paslaugų kokybę galimai ribojantis veiksnys, kadangi užsiminė apie jų trūkumą.

Tarp išorinių administracinės paslaugos kokybę lemiančių veiksnių dažniausiai buvo akcentuojama teisinių veiksnių svarba. Teisinis reglamentavimas, daugelio informantų požiūriu, suprantamas kaip administracinės paslaugos kokybės pagrindas. Kita vertus, minimas ir neigiamas aspektas – informantai A3, B3, B4 pažymėjo, kad teisinė bazė yra labai nepastovi, o tai sąlygoja didesnį krūvį specialistams, kuriems reikia periodiškai prisitaikyti prie naujos tvarkos.

Politinių veiksnių įtaka administracinių paslaugų kokybei vertinama daugiausiai būtent finansinių resursų skirstymo aspektu. Socialinių veiksnių įtaką administracinių paslaugų kokybei pagrindė tik Širvintų r. savivaldybės informantės – interviu metu buvo teigiama, kad paslaugų kokybė priklauso ir nuo visuomenės pasirengimo naudotis e. paslaugomis. Savivaldybės gali užtikrinti geresnę paslaugų kokybę, kai paslaugos teikiamos būtent elektroniniu būdu.

Paskutiniame interviu klausime buvo aptartos administracinių paslaugų teikimo ir administravimo tobulinimo galimybės gerinant paslaugų kokybę. Dažniausiai interviu metu minima galimybė – internetinės svetainės atnaujinimas. Šis administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybė yra aktuali abiejose savivaldybėse. Kaip jau atskleista anksčiau, internetinių svetainių atnaujinimo poreikis kyla dėl besidubliuojančios informacijos, interaktyvių nuorodų trūkumo, taip pat vizualinių sprendimų. Remiantis informantų nuomonėmis, šiuo metu abiejų savivaldybių informacijos apie administracines paslaugas pateikimas internetinėse svetainėse yra painokas (19 lent.).

19 lentelė. Administracinių paslaugų teikimo ir administravimo tobulinimo galimybės gerinant paslaugų kokybę

Kategorija	**Iliustruojantys fragmentai**
Savivaldybės internetinės svetainės atnaujinimas	**Širvintų r. savivaldybė:** „Manau, kad reikalingi vizualiniai sprendimai svetainėje. Manau, kad informacijos pateikimas ir visa prieiga kol kas yra painoka, bet nėra rasti tenkinantys sprendimai“ (A3); „Reikalinga sutvarkyti savivaldybės e. puslapį, sukurti interaktyvias nuorodas į SPIS“ (A4). **Ukmergės r. savivaldybė**: „Atnaujinti svetainę, nes šiuo metu dėl senos versijos informacija dubliuojasi, kyla painiava“ (B4).
LEAN	**Širvintų r. savivaldybė:** „Tikimės, kad LEAN programa padės optimizuoti administracinių paslaugų teikimo efektyvumą“ (A2); „Taip pat LEAN dar tik pradedame išnaudoti“ (A4).

Kategorija	Iliustruojantys fragmentai
„Slapto pirkėjo“ metodika	**Širvintų r. savivaldybė:** „Taip pat „Slapto kliento“ metodika. Pagal gautus rezultatus būtų galima lyginti paslaugos kokybė su praėjusiu laikotarpiu, lyginti panašių paslaugų rodiklius, numatyti „aliarmo rodiklius“, kurie rodytų, kad su paslaugos teikimu yra kažkas negerai. Galima bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis ir pasilyginti. Tai suteiktų daugiau informacijos apie paslaugos gerėjimą arba blogėjimą“ (A2). **Ukmergės r. savivaldybė:** „Mano požiūriu, turėtų būti vykdomas išorinis darbo tikrinimas taikant „slapto kliento“ metodiką. Tai turėtų būti vykdoma reguliariai, pvz., kas ketvirtį gaunamos išvados bei pasiūlymai kaip gerinti aptarnavimo kokybę“ (B3).
Darbuotojų apmokymai	**Ukmergės r. savivaldybė:** „Kaip žmogus vertins kokybę labai priklauso nuo tarpasmeninės sąveikos patirties. Galiu pasakyti, kad labai svarbios asmeninės savybės, kantrybė, psichologinės žinios. Klientų pasitaiko pačių įvairiausių, reikia mokėti išklausyti ir nustatyti kliento poreikius, rasti profesionalius atsakymus. Ne visiems darbuotojams pavyksta susidoroti su stresu. O stresuojantis darbuotojas ne visada būna labai malonus“ (B2); „Patys darbuotojai turi reguliariai vykti į mokymus, kad įsisavintų naujoves“ (B3).
Gyventojų apklausų metodikos tobulinimas	**Ukmergės r. savivaldybė:** „Pavyzdžiui, dabar apklausose dalyvauja gyventojai, kurie naudojasi administracinėmis paslaugomis internete, kitaip tariant, tie kurie turi internetą. Tačiau pamirštame kontingentą, kuris neturi tokios prieigos arba nesilanko mūsų puslapyje, mažai žinome apie tai, kaip tokie interesantai vertina mūsų pastangas, ką galėtume padaryti, kad elektroninės paslaugos būtų jiems prieinamesnės“ (B1).
Administracinių paslaugų skaitmenizavimas	**Širvintų r. savivaldybė:** „Tolesnis skaitmenizavimas, dar tolimas procesas. Galiausiai sieksime, kad paslaugos būtų teikiamos kelių mygtukų paspaudimu“ (A1).
Gyventojų kompiuterinio raštingumo didinimas	**Širvintų r. savivaldybė:** „Reikėtų aktyviau šviesti bendruomenę, kaip paprasta, lengva naudotis elektroninėmis paslaugomis“ (A1).
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas	**Ukmergės r. savivaldybė: „**Reikia stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą“ (B4).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis interviu protokolais.

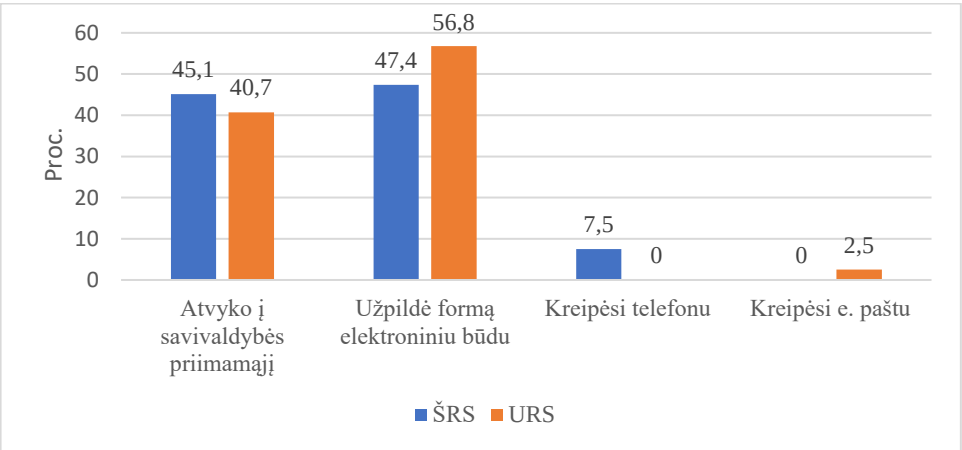
Dvi Širvintų r. savivaldybės atstovės administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimą sieja su neseniai įdiegta LEAN sistema. Tuo tarpu Ukmergės r. savivaldybėje manoma, kad paslaugų kokybę tolesni darbuotojų apmokymai. Informantė B2 teigė, kad darbuotojams praverstų mokymai susiję su streso valdymu. Informantė B3 pažymėjo, kad reikalingi reguliarūs mokymai įsisavinant naujoves, susijusias su administracinių paslaugų teikimu ir administravimu. Po vieną informantę abiejose savivaldybėse mano, kad gerinant administracinių paslaugų kokybę praverstų „Slapto pirkėjo“ metodika. Po kartą buvo paminėtos tokios administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybės kaip gyventojų apklausų metodikos tobulinimas, tęsiamas administracinių paslaugų teikimo ir administravimo skaitmenizavimas, gyventojų kompiuterinio raštingumo didinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai minimi su administracinių paslaugų kokybės gerinimu susiję pokyčiai abiejose savivaldybėse – didesnis elektroninių paslaugų prieinamumas, DVS „Kontora“, IT integracija su valstybiniais registrais. Širvintų r. savivaldybėje akcentuotas pokytis – įsigytas transportas, kuriuo gali pasinaudoti į savivaldybę kitu būdu negalintys atvykti administracinių paslaugų gavėjai. Remiantis atliktais interviu, gerėjančią paslaugų kokybę atspindi žemas nusiskundimų skaičius. Savivaldybėse nėra vykdoma skundų apskaita, tačiau abiejų savivaldybių specialistai gauna nusiskundimų dėl aiškumo teikiant administracines paslaugas stokos, internetinių svetainių

funkcionalumo. Interesantai skundžiasi, kad naudotis e. paslaugomis yra sudėtinga. Interviu metu paaiškėjo, kad anketinės apklausos atlieka formalią funkciją (ypač Širvintų r. savivaldybėje), Ukmergės r. savivaldybės atstovų galėjo įvardinti tik pora pavyzdžių, kaip atsižvelgiant į apklausų rezultatus buvo gerinama administracinių paslaugų kokybė. Tobulinant administracinių paslaugų kokybę (ypač didinant paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu ir įgyvendinant „vieno langelio" principą) daugiausiai iššūkių kyla dėl žmogiškųjų išteklių – personalo stokos, didelio mokymų poreikio, per didelių reikalavimų specialistams, IT specialistų stygiaus. Dėl šių priežasčių vėluoja administracinių paslaugų aprašų atnaujinimas, savivaldybių internetinės svetainės atnaujinimo darbai. Administracinių paslaugų kokybės tobulinimas ateityje, siejamas su internetinių svetainių atnaujinimu, LEAN sistemos išnaudojimu (Širvintų r. savivaldybėje), „Slapto pirkėjo" metodika, darbuotojų apmokymais (klientų aptarnavimo, streso valdymo ir kompiuterinio raštingumo srityje), gyventojų apklausų metodikos tobulinimu, tolesniu administracinių paslaugų teikimo ir administravimo skaitmenizavimu, gyventojų kompiuterinio raštingumo plėtra, tarpinstituciniu bendradarbiavimu.

3.4. Gyventojų pasitenkinimo Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybe tyrimas

Atliekant anketinę apklausą pirmiausiai buvo siekiama nustatyti, kokia dalis respondentų į savivaldybę kreipėsi elektroniniu būdu. Paaiškėjo, kad tarp abiejų savivaldybių respondentų dauguma dėl administracinių paslaugų suteikimo kreipėsi būtent elektroniniu būdu. Ypač didelė dalis respondentų elektroniniu būdu kreipėsi būtent Ukmergės r. savivaldybėje (56,8 proc.), Širvintų r. savivaldybėje kiek mažiau – 47,4 proc. (7 pav.).



7 pav. Kreipimosi į savivaldybė būdas
Šaltinis: sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis.

Vis dar nemaža dalis respondentų į savivaldybę kreipėsi tradiciniu būdu, t. y. atvykdami į savivaldybės priimamąjį – Širvintų r. savivaldybėje 45,1 proc., Ukmergės r. savivaldybėje – 40,7 proc.

Kiti kreipimosi į savivaldybę būdai nėra populiarūs. Telefonu kreipėsi 7,5 proc. Širvintų r. savivaldybės respondentų ir nei vienas respondentas iš Ukmergės r. savivaldybės. E. paštu kreipėsi tik 2,5 proc. respondentų iš Ukmergės r. savivaldybės. Vertinant atsakymo rezultatus reikia atsižvelgti, kad apklausa buvo atliekama elektroniniu būdu, todėl joje dalyvavo tik savivaldybių gyventojai turintys prieigą prie interneto. Taigi šis klausimas padėjo įvertinti elektroniniu būdu teikiamų administracinių paslaugų populiarumą tarp gyventojų, turinčių interneto prieigą, o ne visos populiacijos atžvilgiu.

Bendras administracinių paslaugų kokybės vertinimas atliktas apskaičiavus įverčių vidurkius. Taip pat lentelėse pateikiamas bendras įvertį pasirinkusių respondentų skaičius. Nustatyta, kad administracinių paslaugų suteikimas ir suteikimo efektyvumas abiejose savivaldybėse vertinamas itin panašiais balais (20 lent.).

20 lentelė. Administracinių paslaugų suteikimo ir suteikimo efektyvumo vertinimas

	Administracinių paslaugų suteikimas		**Administracinių paslaugų suteikimo efektyvumas**			
	Administracinės paslaugos teikimo rezultatas atitiko mano lūkesčius (1)		Administracinė paslauga buvo suteikta greitai ir laiku (7)		Teikiant administracinė paslaugą iš manęs buvo reikalaujama tik tos informacijos/dokumentų, kurios nėra valstybiniuose registruose (8)	
	ŠRS	URS	ŠRS	URS	ŠRS	URS
Įverčio vidurkis	4,20	4,26	4,36	4,25	4,47	4,41
5	65	40	73	44	82	50
4	37	19	41	13	33	13
3	23	17	13	20	16	17
2	8	1	6	2	2	0
1	0	0	0	0	0	0

Iš visų pirmojo bloko teiginių geriausiai vertinamas teiginys atspindintis kertinį „vieno langelio“ principo aspektą – iš absoliučios daugumos respondentų buvo reikalaujama tik tos informacijos/dokumentų, kurių nėra valstybiniuose registruose. Širvintų r. savivaldybėje šis teiginys buvo įvertintas 4,47 b., Ukmergės r. savivaldybėje – 4,41 b. Aukštas bendras įvertis leidžia teigti, kad savivaldybėms pavyko įgyvendinti „vieno langelio“ principą, nors pasitaikė respondentų, **kurie pilnai nesutiko su šiuo teiginiu**. Teigiamai vertinamas ir paslaugos suteikimas greitai ir laiku. Šis administracinės paslaugos kokybės aspektas Širvintų r. savivaldybėje bendrai vertintas 4,36 b., Ukmergės r. savivaldybėje – 4,25 b. Širvintų r. savivaldybėje kiek mažiau buvo pritariama teiginiui „Administracinės paslaugos teikimo rezultatas atitiko mano lūkesčius“ (įvertis 4,20 b.). Tai vienintelis pirmojo bloko teiginys, kuriame Ukmergės r. savivaldybės respondentai išreiškė stipresnį pritarimą (4,26 b.).

Teiginiai atspindintys administracinių paslaugų pasiekiamumą sulaukė reikšmingai mažesnio pritarimo. Žemiausio pritarimo sulaukė teiginys „Informaciją apie administracinę paslaugą radau greitai“ (Širvintų r. savivaldybėje – 3,19 b., Ukmergės r. savivaldybėje – 3,31 b. Vertinant rezultatus darytina išvada, kad abiejoms savivaldybėms kol kas nepavyko sudaryti sąlygų greitai informacijos apie

administracinę paslaugą paieškai. Taip pat itin žemas pritarimas išreikštas vertinant teiginį „Priimamojo teikiant administracines paslaugas darbo laikas yra patogus“. Atvirame anketos klausime du respondentai nurodė, jog pageidautų, kad savivaldybės specialistai būtų pasiekiami ir savaitgalio metu (abejose savivaldybėse po 3,40 b.) (21 lent.).

21 lentelė. Administracinių paslaugų pasiekiamumo vertinimas

	Administracinių paslaugų pasiekiamumas									
	Administracinė paslauga buvo pakankamai prieinama elektroniniu būdu (2)		Priimamojo teikiant administracines paslaugas darbo laikas yra patogus (3)		Administracine paslauga naudotis buvo patogu (4)		Administracine paslauga naudotis buvo paprasta (5)		Informaciją apie administracinę paslaugą radau greitai (6)	
	ŠRS	URS	ŠRS	URS	ŠRS	URS	ŠRS	URS	ŠRS	URS
Įverčio vidurkis	3,60	3,59	3,40	3,40	3,71	3,86	3,86	3,88	3,19	3,31
5	38	20	11	7	37	26	33	19	6	9
4	28	13	14	8	37	22	52	33	51	23
3	47	39	23	12	42	23	44	19	43	32
2	18	7	11	8	17	7	4	5	28	12
1	2	0	0	0	0	0	0	0	5	3

Stipriausias pritarimas vertinant administracinių paslaugų prieinamumą buvo išreikštas teiginiui „Administracine paslauga naudotis buvo paprasta“ (Širvintų r. savivaldybėje – 3,86 b., Ukmergės r. savivaldybėje – 3,88 b.), tačiau atsižvelgiant į tai, jog įverčiai abiejose savivaldybėse nesiekia 4 b., negalima teigti, jog pritarimas teiginiui vertintinas kaip aukštas. Didžiausias skirtumas tarp savivaldybių nustatytas vertinant teiginį – „Administracine paslauga naudotis buvo patogu“. Šis teiginys Ukmergės r. savivaldybėje sulaukė 3,86 b. siekiančio bendro pritarimo, Širvintų r. savivaldybėje – 3,71 b. Įdomu, jog gana vidutiniškai vertintas ir administracinių paslaugų prieinamumas elektroniniu būdu (Širvintų r. savivaldybėje – 3,60 b., Ukmergės r. savivaldybėje – 3,59 b.). Vertinant paslaugų pasiekiamumo komponentą paminėtina, kad vienas Širvintų r. savivaldybės respondentas atvirajame klausime nurodė, jog pasigenda mokėjimo banko kortele galimybės.

Didžiausia dalis administracinę kokybę atspindinčių teiginių buvo susieti su personalo, teikiančio administracinę paslaugą, profesionalumo komponentu. Paaiškėjo, kad didžioji dalis personalo profesionalumą atspindinčių abiejose savivaldybėse sulaukė aukšto pritarimo. Ypač stipriai abiejose savivaldybėse pritariama teiginiui, jog administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo kompetentingas (Širvintų r. savivaldybėje – 4,43 b., Ukmergės r. savivaldybėje – 4,44 b.). Kiek mažesnio pritarimo abiejose savivaldybėse sulaukė teiginys „Administracinę paslaugą teikiantis personalas gebėjo atsakyti į mano pateiktus klausimus“ (Širvintų r. savivaldybė – 4,04 b., Ukmergės r. savivaldybė – 4,11 b.) (22 lent.).

22 lentelė. Administracinių paslaugų profesionalumo vertinimas (I dalis)

	Profesionalumas					
	Administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo kompetentingas (9)		Administracinę paslaugą teikiantis personalas gebėjo atsakyti į mano pateiktus klausimus (10)		Darbuotojai informuoja apie paslaugos teikimo procesą ir atlikimo laiką (11)	
	ŠRS	URS	ŠRS	URS	ŠRS	URS
Įverčio vidurkis	4,43	4,44	4,04	4,11	3,94	4,00
5	81	41	54	27	36	30
4	30	32	24	16	50	15
3	20	3	19	14	23	30
2	2	1	15	3	9	0
1	0	0	0	0	0	0

Mažiausiai šioje bloko dalyje buvo pritariama teiginiui „Darbuotojai informuoja apie paslaugos teikimo procesą ir atlikimo laiką“ (Širvintų r. savivaldybė – 3,94 b., Ukmergės r. savivaldybė – 4,00 b.). Pastebėtina, kad visų trijų teiginių atžvilgiu pritarimas Ukmergės r. savivaldybėje buvo aukštesnis, tačiau skirtumas nėra aukštas, jog būtų galima daryti išvadą, jog Ukmergės r. savivaldybėje reikšmingai pirmauja pagal personalo profesionalumą.

Vertinant kitus profesionalumo bloko teiginius nustatyta, kad išskyrus vieną teiginį, stipresnį pritarimą vėlgi išreiškė Ukmergės r. savivaldybės respondentai. Labiausiai abiejose savivaldybėse buvo pritariama teiginiui „Administracinę paslaugą teikiantis personalas komunikavo profesionaliai“ (Širvintų r. savivaldybė – 4,32 b., Ukmergės r. savivaldybė – 4,37 b.). Pritarimas kitiems teiginiams nebuvo aukštas. Vertinant rezultatus galima teigti, jog respondentai dvejoja, at teikiant paslaugas yra gerbiami jų norai, vertybės ir pageidavimai. Ypač žemas šio teiginio vertinimas pastebimas Širvintų r. savivaldybėje (3,65 b.) (23 lent.).

23 lentelė. Administracinių paslaugų profesionalumo vertinimas (II dalis)

	Profesionalumas					
	Administracinę paslaugą teikiantis personalas komunikavo profesionaliai (12)		Gerbiami klientų norai, vertybės ir pageidavimai (13)		Administracinę paslaugą teikiantis personalas darbo metu buvo lengvai pasiekiamas (t.y. atsakė į skambučius ar e. laiškus) (14)	
	ŠRS	URS	ŠRS	URS	ŠRS	URS
Įverčio vidurkis	4,32	4,37	3,65	3,89	3,98	3,95
5	60	48	40	32	29	13
4	58	16	29	6	53	33
3	13	14	44	37	21	10
2	2	2	18	2	5	3
1	0	0	2	0	0	0

Teiginys apie personalo pasiekiamumą telefonu ir e. paštu abiejose savivaldybėse vertintas vidutiniškai, t.y. nesiekia 4 b. Širvintų r. savivaldybėje šiam teiginiui buvo pritariama šiek tiek stipriau (Širvintų r. savivaldybėje – 3,98 b., Ukmergės r. savivaldybėje – 3,95 b.).

Vartotojų supratimo ir informatyvumo komponentus atspindintys teiginiai taip pat sulaukė žemo respondentų pritarimo. Mažiausiai buvo pritariama teiginiui „Informacija apie administracinę paslaugą buvo išsami“ (Širvintų r. savivaldybė – 3,49 b., Ukmergės r. savivaldybė – 3,53 b.) (24 lent.).

24 lentelė. Vartotojų supratimo ir informatyvumo teikiant administracines paslaugas vertinimas

	Vartotojų supratimas		**Informatyvumas**			
	Administracinė paslauga atitiko mano poreikius (17)		Informacija apie administracinę paslaugą buvo išsami (15)		Informacija apie administracinę paslaugą buvo aiški (16)	
	ŠRS	URS	ŠRS	URS	ŠRS	URS
Įverčio vidurkis	3,92	4,14	3,49	3,53	3,59	3,53
5	50	37	28	13	19	15
4	39	21	40	21	54	23
3	28	18	39	29	49	27
2	16	4	25	11	9	10
1	0	0	1	0	2	2

Panašus bendras pritarimas išreikštas ir vertinant teiginį „Informacija apie administracinę paslaugą buvo aiški“ (Širvintų r. savivaldybė – 3,59 b., Ukmergės r. savivaldybė – 3,53 b.). Galima pastebėti, kad abiejose savivaldybėse teiginiai sulaukė panašaus pritarimo, tačiau teiginio „Administracinė paslauga atitiko mano poreikius“ atžvilgiu Ukmergės r. savivaldybės respondentai buvo linkę išreikšti reikšmingai stipresnį pritarimą nei Širvintų r. savivaldybės respondentai. Nustatyta, kad šio teiginio atžvilgiu Ukmergės r. savivaldybės gyventojų pritarimas yra aukštas – 4,14 b., tuo tarpu Širvintų r. savivaldybėje siekia tik 3,92 b.

Labai stiprus pritarimas abiejose savivaldybėse išreikštas dėl aplinko komponento. Respondentai sutinka, kad administracinės paslaugos teikimo vieta yra tvarkinga ir tinkama. (Širvintų r. savivaldybė – 4,32 b., Ukmergės r. savivaldybė – 4,3 b.) (25 lent.).

25 lentelė. Aplinkos ir draugiškumo teikiant administracines paslaugas vertinimas

	Aplinka		**Draugiškumas**			
	Administracinės paslaugos teikimo vieta tvarkinga ir tinkama (20)		Administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo nusiteikęs padėti spręsti problemą (18)		Administracinę paslaugą teikiantis personalas skyrė man pakankamai laiko (19)	
	ŠRS	URS	ŠRS	URS	ŠRS	URS
Įverčio vidurkis	4,32	4,38	4,06	3,99	4,00	3,82
5	24	18	34	17	25	15
4	27	13	79	45	63	29
3	6	4	16	10	13	24
2	0	0	2	4	6	1
1	0	0	2	0	0	0

Širvintų r. savivaldybė išsiskyrė pozityviu personalo draugiškumo vertinimu. Abu teiginiai susiję su savivaldybės personalo draugiškumu teikiant administracines paslaugas sulaukė stipraus pritarimo. Dauguma savivaldybės respondentų pritarė, kad personalas buvo nusiteikęs padėti spręsti problemą

(4,06 b.) ir skyrė klientui pakankamai laiko (4,00 b.). Ukmergės r. savivaldybėje šių teiginių įverčių vidurkis siekė 4 b., todėl nėra vertinamas kaip stiprus (atitinkamai 3,99 b. ir 3,82 b.).

Paminėtina, kad respondentams teikiant pasiūlymus dėl administracinių paslaugų kokybės tobulinimo keturi respondentai pažymėjo pasiūlymus susijusius būtent su aplinkos elementu – du Širvintų r. savivaldybės respondentai pažymėjo, kad laukiant priimamajame praverstų laisvai lankytojams prieinamas tualetas. Dar du respondentai (po vieną iš abiejų savivaldybių) nurodė, kad priimamojo aplinka galėtų būti jaukesnė.

Apibendrinant pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe vertinimą sudaryta 26 lentelė.

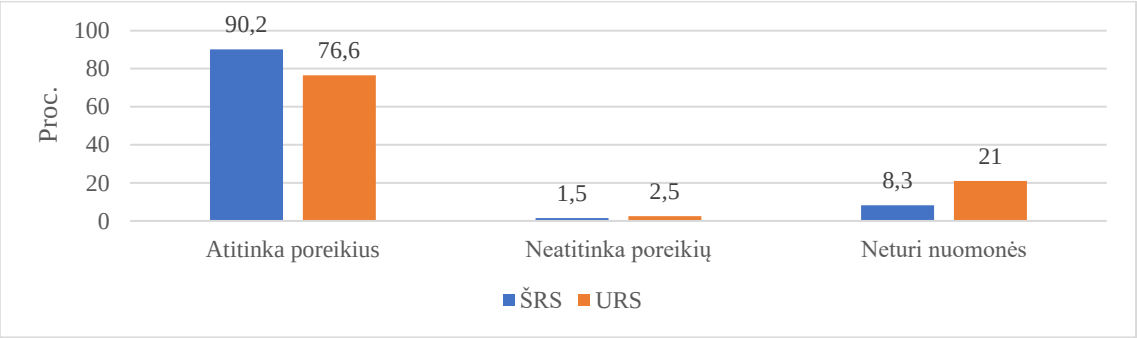
26 lentelė. Apibendrintas gyventojų pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse palyginimas

Širvintų r. savivaldybė	**Ukmergės r. savivaldybė**	**Kokybės lygis panašus (įverčių vidurkio skirtumas mažesnis nei 0,1 b.).**
Suteikimo efektyvumas: Administracinė paslauga buvo suteikta greitai ir laiku. **Draugiškumas:** Administracinę paslaugą teikiantis personalas skyrė man pakankamai laiko.	**Pasiekiamumas:** Administracine paslauga naudotis buvo patogu. Informaciją apie administracinę paslaugą radau greitai. **Profesionalumas:** Gerbiami klientų norai, vertybės ir pageidavimai. **Vartotojų supratimas:** Administracinė paslauga atitiko mano poreikius.	**Suteikimas:** Administracinės paslaugos teikimo rezultatas atitiko mano lūkesčius. **Suteikimo efektyvumas:** Teikiant administracinė paslaugą iš manęs buvo reikalaujama tik tos informacijos/dokumentų, kurios nėra valstybiniuose registruose. **Pasiekiamumas:** Administracinė paslauga buvo pakankamai prieinama elektroniniu būdu. Priimamojo teikiant administracines paslaugas darbo laikas yra patogus. Administracine paslauga naudotis buvo paprasta. **Profesionalumas:** Administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo kompetentingas. Administracinę paslaugą teikiantis personalas gebėjo atsakyti į mano pateiktus klausimus. Darbuotojai informuoja apie paslaugos teikimo procesą ir atlikimo laiką. Administracinę paslaugą teikiantis personalas komunikavo profesionaliai. Administracinę paslaugą teikiantis personalas darbo metu buvo lengvai pasiekiamas (t.y. atsakė į skambučius ar e. laiškus). **Informatyvumas:** Informacija apie administracinę paslaugą buvo išsami. Informacija apie administracinę paslaugą buvo aiški. **Aplinka:** Administracinės paslaugos teikimo vieta tvarkinga ir tinkama **Draugiškumas**: Administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo nusiteikęs padėti spręsti problemą.
Bendras įvertis: 3,93	**Bendras įvertis: 3,96**	

Nustatyta, kad bendras pasitenkinimas Ukmergės r. savivaldybės teikiamomis administracinėmis paslaugomis yra aukštesnis (3,96 b. prieš 3,93 b.). Be to, daugiau administracinės paslaugos kokybę atspindinčių teiginių buvo įvertinta ženkliai aukštesniu įverčių vidurkiu (įverčių vidurkio skirtumas ne mažesnis nei 0,1). Todėl teigtina, kad Ukmergės r. savivaldybės administracinių paslaugų kokybė yra aukštesnė, tačiau šis skirtumas nėra ženklus. Daugumos administracinių paslaugų kokybės komponentų

vertinimas yra panašus. Esama administracinių paslaugų kokybės komponentų, kurie geriau vertinami Širvintų r. savivaldybėje.

Paskutiniu uždarojo pobūdžio klausimu respondentų buvo klausiama, ar juos tenkina savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų įvairovė. Paaiškėjo, kad absoliuti dauguma Širvintų r. savivaldybės respondentų yra patenkinti (90,2 proc.) (8 pav.).



8 pav. Respondentų pasitenkinimas savivaldybėse teikiamų administracinių paslaugų įvairove

Šaltinis: sudaryta remiantis anketinės apklausos duomenimis.

Ukmergės r. savivaldybės atstovų gretose pasitenkinimas paslaugų įvairove nėra toks akivaizdus, kadangi 21 proc. respondentų teigė neturintys nuomonės. Vis dėlto atvirajame klausime nei vienas Ukmergės r. savivaldybės respondentas neįvardijo trūkstamų administracinių paslaugų.

Apibendrinant galima teigti, kad Ukmergės r. savivaldybėje administracinių paslaugų kokybė vertinama kaip nežymiai geresnė. Abiejose tirtose savivaldybėse nustatytas aukštas gyventojų pasitenkinimas administracinių paslaugų suteikimu ir paslaugos suteikimo efektyvumu, administracinės paslaugos teikimo vieta, paslaugą teikiančio personalo bendravimu ir kompetentingumu. Tačiau identifikuota ir abiem savivaldybėms būdingų tobulintinų administracinės paslaugos komponentų – tai administracinių paslaugų pasiekiamumas (ypač personalo darbo laikas, informacijos apie administracines paslaugas prieinamumas) ir informatyvumas (informacijos apie administracinę paslaugą išsamumas ir aiškumas). Vidutiniškai vertinamas personalo prieinamumas e. paštu ir telefonu, gebėjimas atsakyti į visus klausimus, informavimas apie paslaugos teikimo eigą. Širvintų r. savivaldybėje vyrauja žemesnis respondentų pritarimas dėl paslaugos atitikimo poreikiams ir klientų norų, vertybių, pageidavimų teikiant administracines paslaugas gerbimo. Ukmergės r. savivaldybėje žemiau vertintas personalo draugiškumo komponentas (Širvintų r. savivaldybėje šis komponentas vertinamas itin palankiai).

3.5. Administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimo galimybės Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse

Administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimo galimybės nagrinėjamos pagal išskirtus administracinės paslaugos kokybės kriterijus.

Administracinės paslaugos suteikimas ir suteikimo efektyvumas. Anketinė apklausa atskleidė, kad tarp vartotojų vyrauja aukštas pasitenkinimo lygis administracinių paslaugų suteikimu ir suteikimo efektyvumu, t.y. administracinės paslaugos suteikimo greičiu ir laiku, tik būtinos informacijos reikalavimu, paslaugos atitikimu lūkesčiams. Todėl šioje administracinės paslaugos kokybės srityje ženklūs pokyčiai nėra reikalingi. Interviu atskleidė, kad pagrindiniai administracinės paslaugos suteikimo ir suteikimo efektyvumo veiksniai – paslaugų teikimo ir administravimo skaitmenizacija. Informacinių technologijų diegimas jau dabar reikšmingai prisideda prie administracinių paslaugų kokybės – didinant rutininių procesų automatizavimą, gerinant informacijos prieinamumą, integruojant informacines sistemas spartinamas paslaugos suteikimas, mažina administracinė našta ir tuo pačiu gerinama kokybė. Vis dėlto interviu atsakymai rodo, kad informacinių technologijų diegimo srityje vis dar yra tobulintinų aspektų. Nors interesantai yra patenkinti administracinių paslaugų suteikimu ir suteikimo efektyvumu, tačiau tolimesnis paslaugų teikimo ir administravimo efektyvumo didinimas galėtų padėti optimizuoti žmogiškuosius resursus (klientų aptarnavimo, administracinių paslaugų aprašų atnaujinimo ir kitose srityse). Kaip nustatyta interviu metu, žmogiškieji resursai apriboja administracinių paslaugų kokybės tobulinimą (ypač dažnai tai akcentuojama pokalbiuose su Širvintų r. savivaldybės atstovais).

Pasiekiamumas. Nors analizuojamo laikotarpio pabaigoje ženkliai išaugo elektroniniu būdu teikiamų administracinių paslaugų prieinamumas, vis dar nemaža didelė dalis gyventojų renkasi tradicinį kreipimosi į savivaldybę būdą ir vyksta į savivaldybių priimamuosius. Elektroninių paslaugų pasiekiamumas galėtų būti didinamas atnaujinant elektroninių paslaugų aprašus ir pateikiant tiesiogines nuorodas į valstybines informacines sistemas (eSPIS, MEPIS ir kt.).

Taip pat tikslinga didinti gyventojų informuotumą apie galimybę paslaugas gauti neišėjus iš namų – parengti elektroninius informacinius leidinį, dalintis šia informacija savivaldybių socialiniuose tinkluose. Informacinį leidinį apie elektroniniu būdu teikiamas paslaugas yra parengusi Širvintų r. savivaldybė, tačiau jame pateikiama pasenusi informacija, nurodomos tik kelios elektroniniu būdu teikiamos paslaugos. Pasenęs, tačiau vis dar internetinėje svetainėje prieinamas elektroninis leidinys ne tik nedidina gyventojų informuotumo, bet galimai ir skatina painiavą, kurios administracinės paslaugos yra prieinamos internetu. Tai galimai viena iš priežasčių, kodėl nemaža dalis respondentų nėra patenkinti informacijos apie administracines paslaugas pasiekiamumu ir aiškumu.

Taip pat didinant administracinių paslaugų pasiekiamumą galėtų būti apsvarstoma galimybė prailginti aptarnaujančio personalo darbo laiką. Besikreipiantiems dėl mokamų administracinių paslaugų tradiciniu būdu turėtų būti suteikiama galimybė mokėti banko kortele.

Ukmergės r. savivaldybei aktualu plėtoti e. paslaugų sąrašą – kaip atskleidė skyrelis 3.1., Ukmergės r. savivaldybės teikiamų e. paslaugų sąraše nėra nei vienos paslaugos susijusios su žemės ūkiu, žuvininkyste, miškininkyste, gyvulininkyste, paramos veiklos vykdymui, kūno ir sporto paslaugomis

Informatyvumas. Anketinė apklausa atskleidė, kad informuotumas yra prasčiausiai vertinamas administracinių paslaugų kokybės komponentas. Interviu taip pat atskleidė, kad dažniausiai interesantai skundžiasi būtent dėl aiškumo naudojantis administracinėmis paslaugomis stokos. Siekiant gerinti informuotumo komponentą pirmiausiai abiem savivaldybėms tikslinga atnaujinti administracinių paslaugų aprašus ir išvengti informacijos dubliavimosi. Abiejų savivaldybių administracinių paslaugų sąrašai turi būti atnaujinti / perkelti į naująją savivaldybės internetinės svetainės versiją (Ukmergės r. savivaldybės atveju).

Taip pat būtų tikslinga klientui suteikti papildomą, neprivalomą informaciją, skirtą sklandžiam tolimesnių veiksmų vykdymui, informuoti apie paslaugos teikimo ar skundo nagrinėjimo eigą. Didinant informacijos apie paslaugą suprantamumą galėtų būti pateikiama ne tik rašytinė, bet ir vizualinė informacija.

Vartotojo supratimas. Siekiant didinti vartotojų supratimą reikalingos reguliarios ir informatyvios gyventojų apklausos. Informantų atsakymai rodo, kad gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos Širvintų r. savivaldybėje atliekamos vykdant formalumą, surinkti duomenys stokoja reprezentatyvumo ir retai tampa realių pokyčių teikiant ir administruojant administracines paslaugas priežastimi. Išsami ir reprezentatyvi anketinė apklausa galimai padėtų atsakyti, kodėl savivaldybėje vyrauja vidutinis pritarimas tam, jog administracinių paslaugų teikimas atitinka vartotojų poreikius. Ukmergės r. savivaldybėje apklausos vykdomos pasižymi didesniu reprezentatyvumu, kadangi yra atliekamos kreipiantis į apklausų organizavimo įmonę. Penktadalis apklaustų Ukmergės r. savivaldybės gyventojų nebuvo tikri, ar administracinių paslaugų įvairovė atitinka jų poreikius, todėl į gyventojų apklausas būtų tikslinga įtraukti klausimą, kokios paslaugos juos dar galimai domintų.

Siekiant geresnio vartotojų supratimo būtų tikslinga apklausti interesantus, kurie nesinaudoja elektroniniu būdu teikiamos savivaldybių administracinėmis paslaugomis. Jiems galėtų būti pateikiamos anketos popieriniu būdu (pvz., laukiantiems savivaldybės priimamajame).

Profesionalumas. Siekiant įvertinti darbuotojų profesionalumą tikslinga taikyti privačiajame sektoriuje prigijusią „slapto kliento“ metodiką. Anketinės apklausos duomenys parodė, kad nors gyventojai administracines paslaugas teikiantį personalą laiko kompetentingu, tačiau silpniau sutinkama

su teiginiu, jog personalas geba atsakyti į užduotus klausimus. „Slapto kliento“ metodika galėtų padėti nustatyti, kokios yra personalo silpnosios pusės, pagal gautus rezultatus numatyti personalo profesinių mokymų kryptis.

Personalo draugiškumas. Širvintų r. savivaldybės respondentai personalo draugiškumo komponentą vertino itin palankiai, todėl pokyčiai šioje srityje nereikalingi. Tačiau Ukmergės r. savivaldybėje personalo draugiškumas vertinamas vidutiniškai. Įvertinti personalo draugiškumą padėtų „slapto kliento“ metodika. Esant poreikiui būtų tikslinga skirti personalui papildomus klientų aptarnavimo ir streso valdymo mokymus (apie šių mokymų poreikį buvo užsiminta ir interviu metu).

Aplinka. Aplinkos komponentas anketinėje apklausoje buvo itin palankiai vertintas abiejų savivaldybių atstovų, tačiau atvirojo pobūdžio klausime pateikta pasiūlymų dėl lankytojams prieinamo tualeto (Ukmergės r. savivaldybėje) ir priimamojo salės jaukumo (abejose savivaldybėse).

Apibendrinant galima teigti, kad daugiausiai administracinių paslaugų tobulinimo galimybių abiejose savivaldybėse įžvelgiama paslaugų pasiekiamumo ir informatyvumo srityse. Ukmergės r. savivaldybėje tikslinga atsižvelgti ir taikyti priemones reikalingas didinant personalo draugiškumą.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros, teisinio reglamentavimo analizę ir tyrimą buvo suformuluotos tokios išvados:

1. Administracinė paslauga yra viešojo administravimo sritis, todėl gali būti teikiama tik viešojo administravimo subjektų – tuo ji skiriasi nuo viešosios paslaugos. Remiantis plačiąja viešosios paslaugos samprata – administracinė paslauga yra viešosios paslaugos rūšis, todėl administracinių paslaugų teikimas remiasi kertiniais viešosios paslaugos teikimo ir administravimo principais (visuotinė svarba, neribotas paslaugos gavėjų skaičius, įsipareigojimas teikti paslaugas universaliai, priimtinomis kainomis, dažnai nedarant skirtumo tarp teikimo išlaidų skirtinguose regionuose). Administracinių paslaugų rūšis apibrėžia LR viešojo administravimo įstatymas. Administracines paslaugas galima skirstyti pagal kreipimosi tikslą, veiklos sritį, gyvenimo atvejį, paslaugos teikėją. Administracinių paslaugų administravimą sudaro teikimo būdų, taisyklių ir rėžimo nustatymas. Vadybiniu aspektu administracinių paslaugų administravimo sandarą atskleidžia ir vadybinės šio proceso funkcijos – planavimas, organizavimas, finansavimas, veiklos priežiūra ir kontrolė.
2. Kokybės vertinimo metodika gali remtis objektyviomis arba subjektyviomis skalėmis. Šiuo metu paslaugų srityje vyraujančios kokybės vertinimo gairės remiasi būtent subjektyviomis skalėmis, kurios paremtos nuostata, jog kokybė yra atitiktis vartotojo lūkesčiams. Labiausiai paplitusi paslaugų kokybės vertinimo metodika – SERQUAL metodika, kuri yra taikoma ir viešajame sektoriuje. Remiantis galiojančiomis VRM rekomendacijomis, administracinės paslaugos kokybę sudaro šie komponentai – administracinės paslaugos suteikimas, pasiekiamumas, administracinės paslaugos suteikimo efektyvumas, profesionalumas, informatyvumas, vartotojo supratimas, personalo draugiškumas ir aplinkas. Kriterijų sąrašas savo struktūra yra artimas populiarioms paslaugų kokybės vertinimo metodikoms – SERQUAL modeliui ir viešajam sektoriuj pritaikytam Rhee ir Rha modeliui. Administracinių paslaugų kokybės vertinimo tyrimai turi apimti ir kokybinius metodus, orientuotus į kokybės veiksnių nustatymą.
3. Savivaldybės LR įstatyminė bazė neapibrėžia, kokias administracines paslaugos savivaldybės yra įpareigotos/įgaliotos teikti, tačiau savivaldybių administracinių paslaugų visuma kyla iš savivaldybių funkcijų, kurios yra perduotos valstybės arba savarankiškos. Atlikus teisinio reglamentavimo analizę nustatyta, kad LR savivaldybės yra įpareigotos rengti administracinių paslaugų aprašus pagal VRM numatyta reglamentavimą, skelbti juos PASIS sistemoje, interneto svetainėje pateikti nuorodą į šioje sistemoje paskelbtą administracinės

paslaugos teikimo aprašymą, reguliariai vertinti gyventojų pasitenkinimą administracinėmis paslaugomis, mažinti administracinę paslaugų vartotojams tenkančią naštą, įgyvendinti „vieno langelio“ principą.

Atlikus tyrimą suformuluotos tokios išvados:

4. Ukmergės r. savivaldybės administracinių paslaugų kokybė nežymiai geresnė (bendras pasitenkinimas Ukmergės r. savivaldybėje vertinamas – 3,96 b., Širvintų r. savivaldybėje – 3,93 b.). Širvintų r. savivaldybėje vyrauja žemesnis respondentų pritarimas dėl paslaugos atitikimo poreikiams, klientų norų, vertybių, pageidavimų teikiant administracines paslaugas gerbimo, naudojimosi paslauga patogumo, informacijos apie paslaugą radimo greičio. Ukmergės r. savivaldybėje vidutiniškai vertintas personalo draugiškumo komponentas (interesantams skiriamas laikas), administracinės paslaugos suteikimas greitai ir laiku.
5. Abejose tirtose savivaldybėse nustatytas aukštas gyventojų pasitenkinimas administracinių paslaugų suteikimu ir paslaugos suteikimo efektyvumu, administracinės paslaugos teikimo vietos aplinka, paslaugą teikiančio personalo bendravimu ir kompetentingumu.
6. Prasčiausiai abiejų savivaldybių gyventojai vertina du administracinės paslaugos kokybės komponentus – paslaugų pasiekiamumą (ypač informacijos apie paslaugą prieinamumą, naudojimosi paslaugomis aiškumą) ir informatyvumą (didelei daliai respondentų informacija apie administracinę paslaugą neatrodo pakankamai aiški ir išsami). Abiejose tirtose savivaldybėse vidutiniškai vertinamas personalo prieinamumas e. paštu ir telefonu, gebėjimas atsakyti į visus klausimus, informavimas apie paslaugos teikimo eigą.
7. Dokumentų analizė atskleidė rodo, kad administracinių paslaugų kokybei įtaką darė nuo 2015–2016 m. taikytos administracinės naštos mažinimo priemonės ir reguliarus šių priemonių taikymo vertinimas. Pagrindinis dėmesys abiejose savivaldybėse – skiriamas administracinių paslaugų teikimo ir administravimo skaitmenizacijai bei paslaugų prieinamumo elektroniniu būdu didinimui. Ukmergės r. savivaldybė gerindama administracinių paslaugų kokybę daugiau dėmesio skyrė paslaugų standartizavimui, pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybės tyrimams. Širvintų r. savivaldybės dokumentuose labiau akcentuojami tokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo efektyvumą didinantys pokyčiai kaip e. pristatymo ir LEAN sistemų diegimas. Abiejose savivaldybėse prie efektyvesnio administracinių paslaugų teikimo prisidėjo DVS „Kontora“.
8. Atlikus interviu nustatyta, kad dažniausiai administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimą abiejų savivaldybių atstovai sieja su paslaugų teikimo skaitmenizacija, didesniu elektroninių paslaugų prieinamumu, DVS „Kontora“ (sistema padeda pasiekti

didesnį paslaugų teikimo efektyvumą), IT integracija su valstybiniais registrais. Gerėjančią paslaugų kokybę atspindi žemas nusiskundimų skaičius.

9. Pagrindas administracinių paslaugų kokybės gerinimui – teisės aktų pokyčiai, VRM rekomendacijos, geroji patirtis gaunama iš kitų viešojo administravimo įstaigų. Paaiškėjo, kad savivaldybėse nėra vykdoma skundų apskaita, o anketinės gyventojų pasitenkinimo apklausos atlieka formalią funkciją (ypač Širvintų r. savivaldybėje).
10. Tobulinant administracinių paslaugų kokybę daugiausiai iššūkių kyla dėl žmogiškųjų išteklių – personalo stokos, didelio mokymų poreikio, per didelių reikalavimų specialistams. Dėl šių priežasčių vėluoja administracinių paslaugų aprašų atnaujinimas, savivaldybių internetinės svetainės atnaujinimo darbai (ypač Širvintų r. savivaldybėje).
11. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus nustatyta, kad abi savivaldybės daugiausiai administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimo galimybių turėtų ieškoti administracinių paslaugų pasiekiamumo ir informatyvumo srityse. Ukmergės r. savivaldybei reikėtų tobulinti personalo draugiškumo komponentą. Rekomendacijos abiejų savivaldybių administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimui pateikiamos dalyje „Pasiūlymai“.

PASIŪLYMAI

Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėms teikiami šie pasiūlymai:

1. Atnaujinti administracinių paslaugų aprašus savivaldybių internetinėse svetainėse. Pateikti aktyvias nuorodas į valstybines e. paslaugų platformas (SPIS, MEPIS ir kt.). Pašalinti besidubliuojančią, nebeaktualią informaciją.
2. Informaciją apie administracines paslaugas savivaldybių internetinėje svetainėje pateikti tokiu pat principu kaip Lietuvos paslaugų kataloge – pagal sritis ir gyvenimo atvejus. Tai galimai palengvintų informacijos paiešką.
3. Siekiant nustatyti darbuotojų kompetencijos ir personalo draugiškumo (ypač aktualu Ukmergės r. savivaldybėje) trūkumus siūloma taikyti „slapto kliento“ metodiką.
4. Klientui suteikti papildomą, neprivalomą informaciją, skirtą sklandžiam tolimesnių veiksmų vykdymui. Informuoti apie paslaugos teikimo ar skundo nagrinėjimo eigą.
5. Siekiant geresnio vartotojų supratimo būtų tikslinga apklausti interesantus, kurie nesinaudoja elektroniniu būdu teikiamos savivaldybių administracinėmis paslaugomis. Jiems galėtų būti pateikiamos anketos popieriniu būdu (pvz., pasiūlymas užpildyti laukiantiems savivaldybės priimamajame).
6. Atnaujinti informacinius elektroninius leidinius apie elektroniniu būdu teikiamas paslaugas. Pašalinti pasenusią tokio leidinio versiją (aktualu Širvintų r. savivaldybėje).
7. Sudaryti sąlygas už visas mokamas administracines paslaugas atsiskaityti banko kortele.
8. Apsvarstyti galimybę ilginti aptarnaujančio personalo darbo laiką.

Širvintų r. savivaldybei rekomenduojama:

1. Stebėti ir vertinti, kokią apčiuopiamą naudą administracinių paslaugų kokybei teiks LEAN sistemos pritaikymas. Įvertinus ir nustačius LEAN teikiamą naudą dalintis gerąja patirtimi.
2. Vykdyti didesnės imties pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe tyrimus. Taikyti platesnį klausimą (neapsiriboti bendro pasitenkinimo vertinimu).

Ukmergės r. savivaldybei rekomenduojama:

1. Praplėsi elektroniniu būdu teikiamų administracinių paslaugų sąrašą – Ukmergės r. savivaldybės teikiamų e. paslaugų sąraše nėra nei vienos paslaugos susijusios su žemės ūkiu, žuvininkyste, miškininkyste, gyvulininkyste, paramos veiklos vykdymui, kūno ir sporto paslaugomis.

LITERATŪRA

Teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, 33–1014.
2. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios,* 1999, 60–1945.
3. Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2012–11–24, Nr. 136–6957
4. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2012, 136–6957.
5. Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2000, 52–1484.
6. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl viešųjų paslaugų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos. *Valstybės žinios*, 2009–07–09, 81–3391.
7. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijų patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2009, 145–6446.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimas Nr. 875. Dėl Prašymų ir skundų nagrinėjimo ir asmenų aptarnavimo viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2007, 94–3779.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2012, 22–1009.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninės darbotvarkės“ patvirtinimo. *TAR*, 2014–03–21, Nr. 3386.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2012–12–11, Nr. 144–7430.

Moksliniai straipsniai ir monografijos:

12. Adomaitytė–Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/291953396_Socialiniu_paslaugu_kokybes_standartizavimas_Lietuvoje
13. Andrijauskaitė, L. (2015). *Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

14. Aleksandravičius, A. (2014). Elektroninių viešųjų paslaugų organizavimo kaimiškose vietovėse modeliai. *Regional formation and development studies*, 1(11), 6–20.
15. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., ir Ruževičius, J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos, Mokslo darbai*, 10, 157–180.
16. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla–spaustuvė.
17. Brazienė, R., ir Merkys, G. (2014). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 14(1), 103–114.
18. Blom, B., ir Moren, S. (2012). The evaluation of quality in social–work practice. *Nordic Journal of Social Research*, 3, 1–23.
19. Gebczynska. A., ir Brajer–Marczak, R. (2020). Review of Selected Performance Measurement Models Used in Public Administration. *Administrative science*, 10(99), 1–20.
20. Iyikal, O. C., ir Celebi, A. (2016). Investigating a quality of service in the public sector: evidence from Northern Cyprus. *Journal of economics and social development*, 3(2), 1–15.
21. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
22. Kazlauskienė, A., ir Ostrauskienė, I. (2010). Assessment of Quality of Social Services in Lithuania: Context of Conceptions of Quality and Assessment Criteria. *Socialiniai tyrimai*, 1(18), 76–83.
23. Khan, S., Gal. S., Nasir, N., ir Hassan, W. S. (2020). Examining students‘ perception about quality of academic and administrative services. Prieiga per internetą: https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4364/4266
24. Kinderis R., Žalys, R., ir Žalienė, I. (2011) Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(21), 85–100.
25. Kondrotaitė, G. (2012). Evaluation of the Quality of Public Services in Lithuanian Municipalities. *Intelektinė ekonomika*, 6, 3(15), 393–411
26. Langvinienė, N.,ir Vengrienė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
27. Lukauskienė, A., ir Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Issues of Business and Law*, 8, 90–119.
28. Nakrošis, V., ir Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausiosios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 122–132.
29. Milė, R., ir Junevičius, A. (2013). Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo ypatumai Šakių rajono savivaldybėje. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(3), 455–469.

30. Papanthymou, A., ir Darra, M. (2018). Assessment of the Quality of Electronic Administrative Services in a Greek Higher Education Institution: A Case Study. *International journal of higher education*, 7(2), 14–22.
31. Patapas, A., ir Vilutytė–Žilienė, V. (2013). Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 312–325.
32. Patapas, A., ir Žilionytė, T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 206–219.
33. Pečeliūnienė, A. (2018). Bibliotekų veiklos ir bendruomenės narių gyvenimo kokybės sąsajos: nepriklausomas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimas. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 9(2), 60–87.
34. Pranaitis, A., Ivanickienė, G., ir Jasiūnas, V. (2014). Elektroninės valdžios paslaugų verslui pasiūla Utenos rajone. Prieiga per internetą: https://alytauskolegija.lt/Dokumentai/2014/28_Pranaitis.pdf
35. Ruževičiūtė, R., ir Ruževičius, J. (2010). Vartotojiškos prekės ženklo vertės nustatymo modelis ir jo tobulinimas. *Current issues of business and law*, 5(2), 369–389.
36. Skačkauskienė, I., ir Vestertė, J. (2018). Paslaugų sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 10, 1–9.
37. Stankaitis, R., Žostautienė, V., ir Umbrasas, G. (2015). Viešojo valdymo institucijų veiklos kokybė: pažangi patirtis ir inovatyvūs sprendimai. *Public Administration*, 1/2 (45/46), 29–39.
38. Stasiukynas, A. (2010). *Viešųjų paslaugų teikimo administravimas*. Vilnius: MRU leidybos centras.
39. Tidikis, R. (2002). *Socialinių mokslinių tyrimų metodologija*. Šiauliai.
40. Trashlieva, M. S., ir Radeva, M. S. (2018). Administrative process modeling: an introduction in administrative services and procedures. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323880758_Administrative_process_modeling_an_introduction_in_administrative_services_and_procedures
41. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(2), 290–306.
42. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas*. Daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
43. Valeckienė, A., ir Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121–141.
44. Valenzo–Jimenez, M. A., Lazaro–Lopez, D. A., ir Martinez–Arroyo, J. A. (2019). Application of the SERVQUAL model to evaluate the quality in the transportation service in Morelia, Mexico. *Revista Dyna*, 86(211), 64–74.

45. Žalimienė, L. (2015). Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/816f/b32f6e3059ca629698b4f381c37a6e151580.pdf?_ga=2.258573770.1521491101.1615155492–261784321.1607444389
46. Wišniewska, M., ir Szczepanska, K. A. (2013). Quality management frameworks implementation in Polish local governments. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(3–4), 1336–1351.

Kita:

47. Ar pasirengta priimti sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pertvarkos? (2017). Valstybinio audito ataskaita.
48. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Prieiga per internetą: https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf
49. Lietuvos paslaugų katalogas. Prieiga per internetą: https://www.lietuva.gov.lt/
50. Norvegijos patirties savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų perkėlimo į elektroninę terpę srityje adaptavimo, perkėlimo ir diegimo Lietuvoje galimybių studija. (2010). Prieiga per internetą: http://www.lsa.lt/failai/itprojektas/IT_GS_e.Strategija.pdf
51. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. (2010). Vilnius.
52. Širvintų rajono savivaldybės internetinė svetainė. Prieiga per internetą: https://www.sirvintos.lt/lt
53. Ukmergės rajono savivaldybės internetinė svetainė. Prieiga per internetą: https://www.ukmerge.lt/
54. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos“ (2009).

SANTRAUKA

Tyrimo objektas: administracinių paslaugų kokybė ir kokybės veiksniai Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse.

Tikslas: palyginus administracinių paslaugų teikimą, administravimą ir šių paslaugų kokybę Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse, nustatyti, kurioje iš jų administracinės paslaugos teikiamos kokybiškiau ir kokie veiksniai tai sąlygoja.

Uždaviniai: 1) išsiaiškinti administracinės paslaugos, teikimo ir administravimo sampratą, administravimo paslaugos panašumus / skirtumus, lyginant su viešąja paslauga; 2) išnagrinėti administracinių paslaugų kokybės sampratą ir kokybės vertinimo metodus; 3) išanalizuoti savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės reglamentavimą Lietuvoje; 4) taikant dokumentų turinio analizės ir lyginamosios analizės metodus išanalizuoti Širvintų ir Ukmergės r. savivaldybių administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės ypatumus ir pokyčius 2012–2020 m. laikotarpiu; 5) atliekant interviu su Širvintų ir Ukmergės r. savivaldybių administracijų darbuotojais nustatyti ir palyginti administracinių paslaugų kokybės pokyčius lėmusius veiksnius; 6) taikant anketinės apklausos metodą palyginti Širvintų ir Ukmergės r. savivaldybių klientų pasitenkinimą teikiamų administracinių paslaugų kokybe; 7) identifikuoti Širvintų ir Ukmergės r. savivaldybių administracinių paslaugų teikimo, administravimo ir kokybės tobulinimo galimybes.

Metodai: teisės aktų ir mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, dokumentų analizė, anketinė apklausa, interviu.

Atlikus tyrimą buvo nustatyti abiejų savivaldybių administracinių paslaugų kokybės pokyčiai, administravimo ir teikimo ypatumai, gyventojų pasitenkinimo administracinių paslaugų kokybe lygis ir jį sąlygojantys veiksniai (savivaldybių darbuotojų požiūriu). Ukmergės r. savivaldybės administracinių paslaugų kokybė nežymiai geresnė (aukštesnis bendras teiginių apie kokybę vertinimas, geriau vertinamas atitikimas poreikiams, klientų norų ir vertybių gerbimas, naudojimosi paslauga patogumas, informacijos apie paslaugą prieinamumas). Tačiau daugelis administracinės paslaugos kokybės komponentų vertinama abiejose savivaldybėse vertinama labai panašiai. Prasčiausiai abiejų savivaldybių gyventojai vertina du administracinės paslaugos kokybės komponentus – paslaugų pasiekiamumą ir informatyvumą. Didžiausią įtaką administracinių paslaugų kokybei darė administracinių paslaugų teikimo ir administravimo skaitmenizacija, paslaugų prieinamumo elektroniniu būdu didinimas.

Raktiniai žodžiai: administracinės paslaugos, viešosios paslaugos, paslaugų teikimas ir administravimas, paslaugų kokybė, vartotojų pasitenkinimas paslaugomis.

SUMMARY

Object of research: quality of administrative services and quality factors in Sirvintos and Ukmerge district municipalities.

Objective: by comparing the provision of administrative services, administration and the quality of these services in Sirvintos and Ukmerge district municipalities, to determine which of them provides administrative services of higher quality and what factors determine it.

Tasks: 1) to find out the concept of administrative service, provision and administration, similarities / differences of administrative service in comparison with public service; 2) to examine the concept of quality of administrative services and quality assessment methods; 3) to analyze the regulation of the provision, administration and quality of administrative services provided by municipalities in Lithuania; 4) using the methods of document content analysis and comparative analysis to analyze Sirvintos and Ukmerge district municipalities peculiarities and changes in the provision, administration and quality of municipal administrative services in period of 2012–2020; 5) during an interview with informants of Sirvintos and Ukmerge district municipalities to identify and compare the factors that have led changes in the quality of administrative services by employees of municipal administrations; 6) using the questionnaire survey method to compare Sirvintos and Ukmerge district municipalities customer satisfaction with the quality of administrative services; 7) to identify opportunities of quality improvement in Sirvintos and Ukmerge district municipalities.

Methods: analysis of legal acts and scientific literature, comparative analysis, document analysis, questionnaire survey, interview.

The study identified changes in the quality of administrative services in both municipalities, peculiarities of administration and provision, the level of satisfaction of the population with the quality of administrative services and the factors determining it. Administrative services provided by Ukmerge district municipality was rated as slightly better (higher overall assessment of quality, also better assessment of compliance with needs, respect for customer wishes and values, ease of use of the service, availability of information about the service). However, many components of the quality of administrative service are assessed very similarly in both municipalities. Residents of both municipalities least appreciate the two components of the quality of administrative service - the availability of services and informativeness. The digitization of the provision and administration of administrative services and the increase of the availability of electronic services had the greatest impact on the quality of administrative services.

Keywords: administrative services, public services, service provision and administration, service quality, customer satisfaction.

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

Gerbiamas Respondente,

Aš, Mykolo Romerio universiteto studentė atlieku tiriamąjį darbą apie administracinių paslaugų kokybę Širvintų ir Ukmergės rajonų savivaldybėje. Jūsų atsakymai padės nustatyti, kas turėtų būti atlikta tobulinant savivaldybėje teikiamas administracines paslaugas. Prašau atsakyti į klausimus tik tuo atveju, jei per pastaruosius metus Jums savivaldybėje buvo teikiama administracinė paslauga. Apklausa yra anoniminė, todėl duomenys bus panaudoti tik baigiamajame darbe bei apibendrinti.
Iš anksto dėkoju už dalyvavimą apklausoje.

1. Dėl kokių priežasčių kreipėtės į savivaldybę?

a) Archyvinių dokumentų išdavimas
b) Pažymų išdavimas
c) Prašymo pateikimas
d) Leidimo išdavimas
e) Skundo pateikimas
f) Informacijos suteikimas
g) Kita

2. Kokiu būdu kreipėtės dėl administracinės paslaugos?

a) Atvykote į savivaldybės priimamąjį
b) Užpildėte formą elektroniniu būdu
c) Kreipėtės telefonu
d) Kreipėtės e. paštu

3. Kurioje iš šių savivaldybių gyvenate?

a) Širvintų r. savivaldybė;
b) Ukmergė r. savivaldybė

4. Jūsų amžius:

a) Mažiau nei 26 m.
b) 26-35 m.
c) 36-45 m.
d) 46-55 m.
e) 56-65 m.
f) Daugiau nei 65 m.

5. Jūsų lytis: a) Vyras; b) Moteris

6. Lentelėje žemiau pateikiami apie administracinių paslaugų, teikiamų savivaldybėje, kokybę. Remdamiesi patirtimi įvertinkite šiuos teiginius (1 balas – visiškai nesutinku, 5 balai – visiškai sutinku). DĖMESIO: nevertinkite tų administracinės paslaugos kokybės veiksnių, su kuriais gaudami paslaugą nesusidūrėte.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Administracinės paslaugos teikimo rezultatas atitiko mano lūkesčius	□	□	□	□	□
2. Administracinė paslauga buvo pakankamai prieinama elektroniniu būdu	□	□	□	□	□
3. Priimamojo teikiant administracines paslaugas darbo laikas yra patogus	□	□	□	□	□
4. Administracine paslauga naudotis buvo patogu	□	□	□	□	□
5. Administracine paslauga naudotis buvo paprasta	□	□	□	□	□
6. Informaciją apie administracinę paslaugą radau greitai	□	□	□	□	□
7. Administracinė paslauga buvo suteikta greitai ir laiku	□	□	□	□	□
8. Teikiant administracinė paslaugą iš manęs buvo reikalaujama tik tos informacijos/dokumentų, kurios nėra valstybiniuose registruose	□	□	□	□	□
9. Administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo kompetentingas	□	□	□	□	□
10. Administracinę paslaugą teikiantis personalas gebėjo atsakyti į mano pateiktus klausimus	□	□	□	□	□
11. Darbuotojai informavo apie paslaugos teikimo procesą ir atlikimo laiką	□	□	□	□	□
12. Administracinę paslaugą teikiantis personalas komunikavo profesionaliai	□	□	□	□	□
13. Gerbiami klientų norai, vertybės ir pageidavimai	□	□	□	□	□
14. Administracinę paslaugą teikiantis personalas darbo metu buvo lengvai pasiekiamas (t.y. atsakė į skambučius ar e. laiškus)	□	□	□	□	□
15. Informacija apie administracinę paslaugą buvo išsami	□	□	□	□	□
16. Informacija apie administracinę paslaugą buvo aiški	□	□	□	□	□
17. Administracinė paslauga atitiko mano poreikius	□	□	□	□	□
18. Administracinę paslaugą teikiantis personalas buvo nusiteikęs padėti spręsti problemą	□	□	□	□	□
19. Administracinę paslaugą teikiantis personalas skyrė man pakankamai laiko	□	□	□	□	□

20. Administracinės paslaugos teikimo vieta tvarkinga ir tinkama	□	□	□	□	□

7. Ar savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų įvairovė atitinka jūsų poreikius?

a) Taip
b) Ne
c) Neturiu nuomonės

8. Kokių pokyčių susijusių su geresne administracinių paslaugų kokybe labiausiai pageidaujate? (klausimas neprivalomas)

.....

Informantas: A1

1. **Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?**
   Manau, kad visi pokyčiai, kurie padėjo paslaugas teikti greičiau ir mažino gyventojams bei verslui tenkančią administracinę naštą buvo labai reikšmingi. Paslaugų gavėjams – tai svarbiausia, kad paslaugos būtų teikiamos greitai, operatyviai, reikėtų pateikti kuo mažiau dokumentų. Žinoma, galima paminėti ir visus pokyčius susijusius su elektroninėmis paslaugomis. Bet paslaugų skaitmenizavimo efektas iš dalies ribotas dėl to, jog dar gana mažai gyventojų naudojasi elektroninėmis paslaugomis. Be to, dar galima paminėti, kad savivaldybė įsigijo 4 naujus automobilius, nors pagrindinis įsigijimo tikslas buvo vežioti gyventojus Covid testui, tačiau transportu galima pasinaudoti ir tada, kai yra poreikis gauti administracinę paslaugą, tačiau žmogus iš kaimo negali atvykti [....]. Įdiegus DVS „Kontorą“ eliminavome dokumentų pametimo tikimybę, pasiekėme didesnę paslaugos suteikimo spartą.
2. **Ar sulaukiate klientų skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių?**
   Girdime nusiskundimų, kad elektroninių paslaugų teikimas nėra aiškus, iš mūsų elektroninio puslapio nėra tiesioginės nuorodos į elektroninių paslaugų katalogą, šis perkėlimas yra procese. Klientai pasigenda aiškumo, susipainioja terminuose, bet taip yra, kad negalima informacijos pateikti buitine kalba, bent jau stengiamės, kad klientus aptarnaujantys specialistai kalbėtų aiškiai, suprantamai, žmogui suprantama kalba, būtų kantrūs ir padėtų susigaudyti.
3. **Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?**
   Skundus įsimename, ir atsižvelgiama, bet specialiai nefiksuojame. Nors jei skundas gaunamas skaitmeniniu būdu, jis išlieka sistemoje. Bet nevadintume to apskaita.
4. **Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?**
   Yra du iššūkiai – žmogiškųjų išteklių trūkumas, dėl kurio užtrunka laiko perkelti paslaugas pilnai elektroniniu būdu tiesiai iš mūsų internetinio puslapio. Kitas iššūkis būtų susijęs su pačių gyventojų skaitmeniniu raštingumu. Mums patiems būtų paprasčiau, jei viskas būtų vykdoma kaip įmanoma labiau skaitmenizavus, tačiau mažuma gyventojų yra pakankamai susipažinę su elektroninių paslaugų teikimu.
5. **Savivaldybėje yra vykdomos klientų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?**
   Pastaruoju metu vertinamas tik bendras pasitenkinimas paslaugomis, tačiau gyventojų dalyvavimas ir taip mažas, jei teiksime ilgus klausimynus greičiau norinčių dalyvauti apklausoje dar labiau sumažės.
   Ar nesvarstote kreiptis į agentūras, kurios padėtų įvykdyti tyrimus?
   Svarstoma, bet šiuo metu nėra prioritetas.
6. **Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą?**
   Iššūkiai buvo susiję su žmogiškaisiais ištekliais, tiek kiekybes, tiek kokybes prasme. Kiekybines turiu omenyje, kad tam reikėjo daug darbuotojų, ir tebereikia, kad būtų sklandus perkėlimas, o kokybė – tai kompetencijos. Vyresnio amžiaus darbuotojams ir dabar sunku atlikti, kai kuriuos veiksmus, kurie reikalingi teikiant paslaugas vieno langelio principu, tačiau procesą vis vien vertinčiau pozityviai.
7. **Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastims šalinti?**
   Paslaugas paprastai suteikiame laiku, su retomis išimtimis, kurios kyla dėl vidinių ir išorinių priežasčių. Vidinės priežastys susijusios su žmogiškaisiais ištekliais, pačių klientų pateikta

klaidinga, netikslia informacija. Išorinės priežastys nuo mūsų nepriklauso – užtrunka gauti informacija iš kai kurių įstaigų, naujų registrų.

8. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai?**
   Žmogiškieji ištekliai turi kertinę įtaką, ypač kai kalbama apie paslaugų skaitmenizavimo procesą. Taip pat paslaugų aprašų atnaujinimą.
9. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai?**
   Politinis veiksnys toks, kad administracinių paslaugų kokybės sąskaita gali būti stabdomas tam tikrų mokymų, inovacijų finansavimas, kitaip tariant, apkarpomos išlaidos. O socialiniai veiksniai susiję su vietos gyventojų skaitmeniniu raštingumu.
10. **Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?**
    Tolesnis skaitmenizavimas, dar tolimas procesas. Galiausiai sieksime, kad paslaugos būtų teikiamos kelių mygtukų paspaudimu. Reikėtų aktyviau šviesti bendruomenę, kaip paprasta, lengva naudotis elektroninėmis paslaugomis.

Informantas: A2

1. **Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?**
   Svarbiausia buvo integracija su valstybiniais registrais, kuri leido žymiai pagreitinti paslaugų teikimo procesus, sumažino administracinę naštą tiek paslaugos gavėjui, tiek savivaldybei.
2. **Ar sulaukiate klientų skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių?**
   Pasitaiko, kad klientai skundžiasi tuo, jog sudėtinga susisiekti su atsakingais specialistais, neatsiliepiama į skambučius, ilgai trunka atsakymas į e. laiškus. Tačiau reikia suprasti, kad specialistų skaičius yra ribotas, kartais tiesiog fiziškai neįmanoma greitai sureaguoti į visas interesantų užklausas pakankamai operatyviai. Manau, kad tokių skundų išvengti visiškai neįmanoma. Pasitaiko ir skundų, kad specialistai nėra kompetentingi, neatsako į visus rūpimus klausimus, nukreipiame į kitus skyrius. Nukreipimą į kitus skyrius stengiamės retinti, bet apskritai taip pat neįmanoma, jog darbuotojai bus visų sričių specialistai.
3. **Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?**
   Ne, nefiksuojame.
4. **Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?**
   Menkas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, ne visi registrai turi išvystytas sąsajas. Didelis iššūkis kyla dėl informacijos atnaujinimo. Vėluojam su paslaugų aprašais.
   O kaip vertinate bendradarbiavimą savivaldybės administracijos viduje?
   Viduje nekyla jokių bendradarbiavimo problemų.
5. **Savivaldybėje yra vykdomos klientų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?**
   Paslaugų kokybės tobulinimas vyksta remiantis kitų savivaldybių gerąja patirtimi, teisės aktų atnaujinimo ir VRM rekomendacijų praktika. Apklausos tik parodo, kiek šie patobulinimai veikia bendrą pasitenkinimą, tačiau nėra tas šaltinis, kuris lemia, kokie konkrečiai pokyčiai bus įgyvendinti.
6. **Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą?**
   Daugiausiai susiję su tarpinstituciniu bendradarbiavimu.
7. **Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastims šalinti?**

Paprastai numatyto termino neviršijam, ypač tuomet kai paslaugos teikimas skaitmenizuojamas. Anksčiau yra pasitaikę, kad pasimeta dokumentai, užtrunka dokumentų siuntimas. Šiuo atveju labai pagelbėjo perėjimas prie elektroninės pristatymo sistemos.

8. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai?**
   Labai didelę įtaką, juk paslaugos teikimas prasideda nuo darbuotojo. Kai prasidėjo skaitmenizacijos era, atsirado poreikis pereiti prie elektroninių dokumentų valdymo sistemos, buvo susidurta su skeptiškumu, ilgus metus skyriuje dirbantiems žmonėms gali pasirodyti sudėtinga keisti savo darbo įpročius, įsisavinti kompiuterinio raštingumo žinias. Tačiau tai jau pereitas etapas, dabar visi sėkmingai naudojasi „Kontora“, moka jungtis prie registrų, patys perkelti informaciją į sistemą. Ko trūksta tai IT specialistų, kurie atnaujintų svetainę. Turime specialistą, bet visko vienas greitai nepadarysi. Be to, ir poreikis kol kas sąlyginis, nes mažuma naudojasi elektroninėmis paslaugomis.
9. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai?**
   Teisinė bazė tai yra pagrindas administracinių paslaugų teikime, įpareigoja gerinti administracines paslaugas, mažinti administracinę naštą, vertinti paslaugų kokybę. Socialiniai veiksniai susiję su bendruomenės pasiruošimu paslaugų skaitmenizacijai. Turiu omenyje kompiuterinį raštingumą.
10. **Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?**
    Tikimės, kad LEAN programa padės optimizuoti administracinių paslaugų teikimo efektyvumą. Taip pat „Slapto kliento“ metodika. Pagal gautus rezultatus būtų galima lyginti paslaugos kokybė su praėjusiu laikotarpiu, lyginti panašių paslaugų rodiklius, numatyti „aliarmo rodiklius“, kurie rodytų, kad su paslaugos teikimu yra kažkas negerai. Galima bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis ir pasilyginti. Tai suteiktų daugiau informacijos apie paslaugos gerėjimą arba blogėjimą.

Informantas: A3

1. **Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?**
   Pagrindinis pokytis, kad elektroninės sistemos yra tikras išsigelbėjimas klientams, kadangi jie viską gali susitvarkyti neiškeldami kojos iš namų - teikti prašymus, formas, siųsti paklausimus, skundus, sužinoti visą asmeninę informaciją. O tai ypač svarbu šiuolaikinėje situacijose. Laiku spėjome modernizuoti administracinių paslaugų teikimą. Poreikis tokioms paslaugoms smarkiai išaugęs. Gauname skambučių iš interesantų, kaip atvykti, kaip susitvarkyti, kai judėjimas apribotas, bet pasakome, kad viską dabar galima sutvarkyti internetu, žmogus labai apsidžiaugia. Net ir vyresni žmonės apsidžiaugia, kadangi jei ne patys, tai su šeimos narių pagalba gali užpildyti formas ir panašiai. Paslaugų prieinamumą pagerino ir savivaldybės teikiamas transportas – turime naujus automobilius, kurie gali nuvykti pas klientą ir atgabenti jį į savivaldybę
2. **Ar sulaukiate klientų skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių?**
   Kyla skundai dėl neaiškumų, kai informacija pateikiama interesantui sudėtinga, neaiškia kalba, daug terminų. Pasitaiko, kad tiesiog pats darbuotojas turi išsiklausinėti asmenį ir suvokti, kokia administracinė paslauga jam vis dėl to reikalinga.
3. **Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?**
   Ne.
   Ar nematote tam poreikio?

Per mažai skundų. Tie, kuriuos gauname, tiesa, visi žodžiu, ir taip yra fiksuojami asmeniškai, iškyla susirinkimų metu.

4. **Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?**
   Pradžioje buvo gyventojų nenoras, negatyvus požiūris. Sakoma, kad atvykti ir tiesiogiai bendrauti su specialistu paprasčiau. Bet situacija taisosi. Kitas iššūkis – nuolatinis sistemų tobulinimas, kuris reikalauja atnaujinimo, kyla techninių kliūčių, pavyzdžiui, pateikiant prašymus internetu. Kai sistema lūžta vartotojui pildant formas kyla didelis nusivylimas, o juk skatiname jomis naudotis. Sistemos tobulinimai reikalauja nuolat atnaujinti žinias. Vyresni specialistai nusiteikia, kad įsisavins programą ir vėl daugelį metų naudos, bet sužino, kad vėl atsiranda naujovių.
5. **Savivaldybėje yra vykdomos klientų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?**
   Negalėčiau pasakyti dabar tokio konkretaus atvejo. Daugiau remiamės klientų tiesioginiais atsiliepimais, pavyzdžiui, žinojom, kad daug kam nepatogus registravimas į darželį, tad paslaugos skaitmenizavimą įgyvendinome prioriteto tvarka.
6. **Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą?**
   Kyla tokių, kad įsisavinant šį principą darbuotojams reikėjo įgyti visiškai naujų kompetencijų, gerokai patobulinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius, įsisavinti programas. Mano požiūriu, specialistams keliami pernelyg dideli reikalavimai, vienas specialistas privalo operuoti itin dideliu informacijos kiekiu, nuolat kinta reikalavimai, o visa tai apsunkina patį paslaugos teikimą. Į šiuos aspektus atsižvelgiame diegdami LEAN metodiką.
7. **Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastims šalinti?**
   Pagrindiniai trikdžiai kyla dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo, stringančių valstybinių registrų, pasitaikančių klaidų pildant dokumentus. Kadangi pastarosios priežastys nėra mūsų valioje, veiksmų imtis negalima. Jei aptinkame klaidus susisiekiame su interesantu, stengiamės paaiškinti, kaip tinkamai užpildyti dokumentą ir tiek.
8. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai?**
   Turi didelę. Paminėčiau darbuotojų kaitą. Priimame jaunus darbuotojus, kalbant ne tik apie mūsų skyrių, apmokome, procesas vyksta sklandžiai. Bet jauni darbuotojai savivaldybėje neužsibūna, ieško kitų karjeros galimybių, išvyksta. Tenka apmokyti iš naujo. O apmokymai reikalauja nemažai laiko resursų, stringa paslaugų teikimo procesas, reikia papildomų finansinių išteklių.
9. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai?**
   Teisinė bazė keičiasi labai greitai, specialistams reikia prisitaikyti. Nuolat keičiasi administracinių paslaugų sąrašai ir aprašai.
10. **Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?**
    Manau, kad reikalingi vizualiniai sprendimai svetainėje. Manau, kad informacijos pateikimas ir visa prieiga kol kas yra painoka, bet nėra rasti tenkinantys sprendimai.

Informantas: B1

1. **Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?**
   Mums darbą labai pagreitino „Kontoros“ įdiegimas, o kai galima greitai dirbti, sumažiname vidaus klaidų skaičių, tai ir paslaugos kokybė interesantų požiūriu auga. Galime pasiūlyti

geresnę paslaugą. Aišku, buvo svarbu projektas „Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos elektroninių paslaugų plėtra“, SPIS sistema mūsų skyriuje dabar jau nepamainomas įrankis, kuris iš esmės pakeitė paslaugų kokybę.

2. **Ar sulaukiate klientų skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių?**
   Sulaukiame, bet paprastai tai būna žodiniai nusiskundimai. Gali būti, jog paslaugos teikime tiesiog pritrūksta aiškumo, dėl to kyla nusiskundimai. Dar pasitaiko skundų, kad per ilgai reaguojame į užklausas, neatsiliepiame į skambučius arba nukreipiame pas kitus specialistus. Reikia suprasti, kad klientų aptarnavime negalima visiškai eliminuoti skundų.
3. **Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?**
   Ne, tokios neturime. Jei skundas susijęs su tuo, jog negalima laiku atsiliepti ar sureaguoti į užklausą, žinome, kad nieko negalime padaryti. Jei pasikartoja kažkokios klaidos, tačiau fiksuojame ir be apskaitos.
4. **Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?**
   Iššūkiai kilo apmokant darbuotojus, pačiai įsisavinant naujas žinias ir įgūdžius. Bet galiausiai kai pastebi rezultatą, kaip pagreitėja paslaugos teikimo procesas pasirodo lengva.
5. **Savivaldybėje yra vykdomos klientų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?**
   Būtų toks pavyzdys, kad 2017 m. buvo nustatyta, jog administracinės paslaugos susijusios su socialiniu būstu yra vertinamos nepalankiai, pagreitinome šį procesą.
6. **Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą?**
   „Vieno langelio“ eilių valdymo terminalo naudojimas - šiuo metu savivaldybės administracijos „Viename langelyje“ yra klientų eilių valdymo terminalai, programinė įranga, tačiau įranga nepilna, kol kas nėra galimybės specialistams fiksuoti atėjusį į kabinetą klientą ir informuoti apie laisvą kabinetą.
   Kaip manote, ar klientams pakanka informacijos apie „vieni langelio“ principą?
   Mano požiūriu, pakanka.
7. **Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastims šalinti?**
   Būna atvejų, kai „lūžta‘‘ programos“. Pastaruoju metu rečiau, nes viskas tobulėja, bet dar pasitaiko skundų iš darbuotojų, kad prie rečiau naudojamų programų sunku prisijungti.
8. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai?**
   Tarkim, jei būtų daugiau specialistų greičiau atnaujintume paslaugų aprašus, pateiktume grafinę informaciją, kuri gyventojams būtų suprantamesnė, parengtume lankstinukus ir atmintines, kaip naudotis elektroninėmis paslaugomis. Be to, reikėtų suprasti, kad vis dėlto paslaugų kokybė prasideda nuo darbo su žmonėmis. Klientų aptarnavime dirbant su žmonėmis kyla įvairios situacijos, kai darbuotojams reikia emocinio intelekto, gebėjimo valdyti situacijas, konfliktus. Todėl darbuotojams privalu nuolat tobulinti savo kvalifikaciją ne tik mokantis naudotis įvairiomis programomis, bet ir tarpasmeninės komunikacijos klausimu. Tačiau tokie mokymai vyksta labai retai.
9. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai?**
   Be abejo, teisiniai ir politiniai veiksniai yra pagrindas kokybės, kurį galima užtikrinti teikiant administracines paslaugas.
   O kaip socialiniai veiksniai? Ką galite pasakyti apie jų įtaką?
   Tai tikriausiai susiję su gyventojų pasirengimu naudotis elektroninėmis paslaugomis, teisiniu išprusimu? Na, šioje srityje yra kaip yra, tiesiog savivaldybės administracijos pareiga prisitaikyti prie interesantų poreikių. Su laiku elektroninių paslaugų populiarumas augs. Tikėtina, mažės ir su jomis susiję neaiškumai.
10. **Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?**

Manau, kad reikėtų skirti daugiau pastangų siekiant pažvelgti į administracines paslaugas klientų akimis. Pavyzdžiui, dabar apklausose dalyvauja gyventojai, kurie naudojasi administracinėmis paslaugomis internete, kitaip tariant, tie kurie turi internetą. Tačiau pamirštame kontingentą, kuris neturi tokios prieigos arba nesilanko mūsų puslapyje, mažai žinome apie tai, kaip tokie interesantai vertina mūsų pastangas, ką galėtume padaryti, kad elektroninės paslaugos būtų jiems prieinamesnės.

Informantas: B2

1. **Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?**
   Administracinių paslaugų kokybės – tai kompleksinis klausimas. Interesantas nevertina, kaip efektyviai mes dirbame, tačiau kokybės klausimai prasideda nuo veiksmingo darbo organizavimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo, dokumentų valdymo sistemų. Šie žingsniai mano požiūriu buvo labai svarbūs. Svarbiausia, kad tobulinant darbą galime greičiau įvykdyti paslaugos teikimą, skirti klientui daugiau dėmesio, greičiau rasti atsakymą. Pokyčiai pastaruosius kelerius metus vedė prie to, jog klientas atėjęs pas mus išeina į atsakymais arba tinkamu nukreipimu. Gauname atsiliepimų, kad viskas labai aišku, labai padėjome, kad klientams kyla mažesnis stresas dėl dokumentų tvarkymo ir panašiai.
2. **Ar sulaukiate klientų skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių?**
   Galbūt labiau pradžioje, buvo nusiskundimų, kad naujasis variantas per sudėtingas, neaiškus. Bet koks pakeitimas vartotojui gali sukelti stresą ir atmetimo reakciją. Bet tie skundai būdavo žodiniai, ne raštiški.
3. **Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?**
   Ne, kadangi raštiškų skundų beveik negauname. Žodinius pasižymime galbūt asmeniškai, vėliau aptariame, ką galima padaryti, kad situacija nepasikartotų.
4. **Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?**
   Anksčiau gaudavom atsiliepimų, kad be specialisto pagalbos žmogui sunku pasinaudoti paslauga elektroniniu būdu, kad trūksta įgūdžių, sistema atrodo per sudėtinga. Stengdavomės iš savo pusės kantriai viską paaiškinti.
5. **Savivaldybėje yra vykdomos klientų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?**
   Žinau, kad apklausų metu išryškėjo, kad specialistai nėra pasiekiami laiku. Šis klausimas buvo sprendžiamas. Pavyzdžiui, sudarant dienotvarkę yra numatoma, kiek darbuotojas per dieną skiria laiko atsakymams į interesantų elektroninius laiškus. Daugiausiai laiškų gauname rytais, tad stengiamės, kad specialistas į laiškus atsakytų pirmoje dienos pusėje, bei peržiūrėtų pašto dėžutę darbo dienos pabaigoje.
6. **Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą?**
   Nepasakyčiau, kad labai didelių, kadangi buvo pasiruošimas, kalbamasi su specialistais, aiškintasi visos galimybės, patirtys kitų įstaigų ir organizacijų, mokslininkų pasisakymai. Tiesa, vis dar esame procese.
7. **Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastims šalinti?**
   Paslaugos teikimą apsunkina ir tuo pačiu sulėtina situacijos, kai susiduria ne viena valstybinė įstaiga.
8. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai?**

Viskas arba labai daug kas remiasi į žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Mūsų specialistai dirba su keliomis programomis, todėl pailgėja darbo laikas, pasitaikydavo dirbti viršvalandžius, todėl labai svarbus veiksnys buvo darbuotojų motyvacija. Finansiniai ištekliai padėjo modernizuoti administracinių paslaugų teikimą ir administravimą, o tai jau savaime veda link kokybės.

9. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai?**
   Daro įtaka tai, kad esame pakankamai centralizuota valstybė, tad pagrindiniai nurodymai eina iš viršaus, vadovaujamės valstybės numatytomis gairėmis. Todėl administracinių paslaugų teikimas visose Lietuvos savivaldybės tikriausiai yra daugiau arba mažiau panašaus kokybės lygio.
10. **Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?**
    Reikėtų stiprinti nuostatą, kad administracinių paslaugų teikimas – tai ne tik mechaninis procesas. Kaip žmogus vertins kokybę labai priklauso nuo tarpasmeninės sąveikos patirties. Galiu pasakyti, kad labai svarbios asmeninės savybės, kantrybė, psichologinės žinios. Klientų pasitaiko pačių įvairiausių, reikia mokėti išklausyti ir nustatyti kliento poreikius, rasti profesionalius atsakymus. Ne visiems darbuotojams pavyksta susidoroti su stresu. O stresuojantis darbuotojas ne visada būna labai malonus.

Informantas: B3

1. **Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?**
   Pastaraisiais metais buvo padarytas nemažas įdirbis - aiškiai apibrėžtos taisyklės, patvirtinti nuostatai, atliekamas paslaugų standartizavimas, didinamas prieinamumas elektroniniu būdu. Dauguma administracinių paslaugų suteikiama klientui neišeinant iš namų ar darbo. Taupomas klientų laikas, o tai labai vertinama. Be to, karantino sąlygomis tokie pokyčiai pasirodė dar svarbesni. Seniai buvo pageidaujama už paslaugas atsiskaityti banko kortele, dabar mūsų skyriuje taip jau yra įmanoma.
2. **Ar sulaukiate klientų skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių?**
   Pastaruoju metu skundų negauname. Anksčiau yra buvę nusiskundimų dėl civilinės metrikacijos salių, išvažiuojamosios santuokos sudarymo palengvinimo.
3. **Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?**
   Nėra, nevykdome.
4. **Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?**
   Iššūkiai kyla dėl programų įvairovės, kaitos, skirtingi registrai nėra suvienodinti, tad aptarnaujant klientą reikia keisti programas, prisiminti registrų veikimo principus. Perėjimas iš vienos programos į kitą užtrunka laiko sąnaudų.
5. **Savivaldybėje yra vykdomos klientų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?**
   Bendrose apklausose mūsų teikiamos paslaugos mažai atsispindi, pagrindą pokyčiams lemia tiesioginiai klientų atsiliepimai, geroji patirtis, žinoma, teisinis reglamentavimas ir jo pasikeitimai. Savivaldybėje daromos apklausos mažai įtakoja mūsų veiklą tiesiogiai, tad tokie pavyzdžiai neateina į galvą, nebent dėl to, jog turėtume apskritai kaip valstybinė įstaiga dirbti greičiau, teikti daugiau informacijas ir panašiai.
6. **Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą?**

Vartotojams reikėjo laiko suprasti, kaip veikia duomenų pildymas internetu. Mes prisitaikėme sklandžiai.

7. **Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastims šalinti?**
   Kad nespėtume su terminu yra vienetiniai atvejai, dažniausiai ne tik spėjame, bet ir viršijame vartotojų lūkesčius, tuomet jie maloniai nustemba, kaip greitai gavo paslaugą.
8. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai?**
   Labai daug kas priklauso nuo to, kaip darbuotojais priims modernizavimą. Pradžioje buvo nuostatą, kad modernizuojant paslaugų teikimą ir administravimą apskritai mažės specialistų poreikis, tad motyvacija mokytis naudotis programomis buvo mažesnė. Tačiau vėliau specialistai pamato, kad programos, paslaugų standartizavimas yra ir jų pačių labui, mažina krūvius, stresą, palieka mažiau galimybių įsivelti klaidoms.
9. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai?**
   Galima sakyti, kad išlieka nepakankamai reglamentuotus santykiai tarp viešojo administravimo institucijų ir kitų organizacijų keičiantis informacija ir aptarnaujant asmenis. Vietos politiniai veiksniai lemia biudžetą, o biudžetas visas galimybes modernizuoti kompiuterinę ir programinę įrangą, apmokyti darbuotojus, kreiptis į specialistus konsultacijoms.
   Kiek maždaug trunka darbuotojų adaptacija prie naujų informacinių technologijų?
   Galima sakyti, kad įvairiai. Dažniausiai ne daugiau nei pora mėnesių. Priklauso ir nuo programos. Ne visos veikė sklandžiai, todėl ir dėl to galėjo pailgėti skeptiškumo fazė.
10. **Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?**
    Mano požiūriu, turėtų būti vykdomas išorinis darbo tikrinimas taikant „slapto kliento“ metodiką. Tai turėtų būti vykdoma reguliariai, pvz., kas ketvirtį gaunamos išvados bei pasiūlymai kaip gerinti aptarnavimo kokybę. Patys darbuotojai turi reguliariai vykti į mokymus, kad įsisavintų naujoves.

Informantas: A4

1. **Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?**
   Skaitmeninių paslaugų prieinamumo padidinimas. Įdiegta DVS „Kontora“, kuri pagreitino dokumentą tvarkymą ir paslaugos suteikimo trukmę.
2. **Ar sulaukiate klientų skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių?**
   Skundai dėl painaus naudojimosi elektroninėmis paslaugomis, lūžtančių sistemų.
3. **Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?**
   Nevykdome. Nėra poreikio.
4. **Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?**
   Gyventojų nenoras naudotis elektroninėmis paslaugomis. Apkrova mūsų specialistams, didėjantys reikalavimai, didelis papildomų mokymų poreikis.
5. **Savivaldybėje yra vykdomos klientų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?**
   -
6. **Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą?**
   Tie patys, kaip ir atsakant į 4 klausimą. Dideli reikalavimai specialistams, reikia įsisavinti daug žinių susijusių su programomis ir teisės aktų pokyčiais.

7. **Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastims šalinti?**
   Paslaugos suteikiamos laiku.
8. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai?**
   Personalo prisitaikymas prie naujų reikalavimų ir modernizacijos yra pagrindinis veiksnys. Finansiniai ištekliai būtini atnaujinant programas, standartizuojant paslaugas, organizuojant mokymus.
9. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai?**
   -
10. **Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?**
    Reikalinga sutvarkyti savivaldybės e. puslapį, sukurti interaktyvias nuorodas į SPIS. Taip pat LEAN dar tik pradedame išnaudoti.

Informantas: B4

1. **Kokie administracinių paslaugų teikimo ir administravimo pokyčiai savivaldybėje, jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo?**
   Paslaugos suteikiamos internetu, mažinama administracinė našta, reikalaujame tik tos informacijos, kuri nėra prieinama registruose.
2. **Ar sulaukiate klientų skundų dėl administracinių paslaugų kokybės? Jei taip, kokių?**
   Anksčiau sulaukdavo skundų dėl to, jog reikia ilgai laukti, kol galėsime aptarnauti. Pastaruoju metu tokių skundų nepasitaiko, kadangi didžiąją dalį paslaugų galime suteikti elektroniniu būdu. Todėl skubantiems nėra poreikio laukti eilėse. Bendraujant gyvai kartais sulaukiame pastabų, kad turėtume kalbėti „žmonėms suprantama kalba“.
3. **Ar skyriuje vykdoma skundų dėl administracinių paslaugų apskaita?**
   Ne, kadangi skundų yra mažai.
4. **Kokie iššūkiai kyla didinant administracinių paslaugų prieinamumą elektroniniu būdu?**
   Mūsų skyriuje didžiausias iššūkis buvo padidėjęs darbo krūvis, reikėjo užtikrinti ir nuoseklų paslaugų teikimą ir dalyvauti mokymuose, įsisavinti naujas žinias ir įgūdžius. Pradžioje programos strigdavo, kildavo daug neaiškumų, buvo sunku rasti žmonių, kurie galėtų pakonsultuoti.
5. **Savivaldybėje yra vykdomos klientų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis apklausos. Ar turite konkrečių pavyzdžių, kaip paslaugos buvo patobulintos atsižvelgiant būtent į apklausų duomenis?**
   Kalbant apie mūsų skyrių tokio pavyzdžio dabar neprisimenu.
6. **Kokių iššūkių kyla įgyvendinant „vieno langelio“ principą?**
   Tie iššūkiai vėlgi susiję su padidėjusiu krūviu personalui, programų funkcionalumu. Neturime tiek personalo, kiek realiai reikėtų. Mūsų specialistams prireikė laiko, kol suprato, kaip dirbti su programomis. Bet prie visko prisitaikoma.
7. **Dėl kokių priežasčių administracinės paslaugos suteikimo laikas gali viršyti numatytą trukmę? Kokių priemonių imamasi šioms priežastims šalinti?**
   Skaitmenizuojant paslaugų teikimo procesą, vėlavimų praktiškai nepasitaiko. Anksčiau pasitaikydavo problemų, susijusių su dokumentų valdymo spragomis.
8. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi žmogiškieji/finansiniai ištekliai?**
   Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis veiksnys, kuris lemia prisitaikymo prie administracinių paslaugų modernizacijos spartą. Finansiniai ištekliai seka po jų. Paslaugų skaitmenizacija iš esmės atsiremia į žmogiškuosius išteklius, jų kompetencijas, apmokymą, kaitą.

9. **Kokią įtaką administracinių paslaugų kokybei, jūsų nuomone, turi teisiniai/politiniai/socialiniai veiksniai?**
   Teisinė bazė yra labai nepastovi, todėl specialistams tenka papildomas krūvis.
10. **Kokias dar neišnaudotas administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes įžvelgiate?**
    Reikia stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, stiprinti informacinę infrastruktūrą. Atnaujinti e. svetainę, nes šiuo metu dėl senos versijos informacija dubliuojasi, kyla painiava. Šitą galima būtų paminėti prie skundų apie administracines paslaugas – senojoje versijoje nėra atnaujinta informacija, tačiau vis dar prieinama.