

DAUGAVPILS UNIVERSITĀTE
DAUGAVPILS UNIVERSITY

IVETA KATELO

**ADMINISTRATĪVO PAKALPOJUMU KVALITĀTES NOVĒRTĒŠANA LATVIJAS
PUBLISKĀ SEKTORA IESTĀDĒS**

**EVALUATION OF THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN
LATVIA`S PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS**

Promocijas darba

KOPSAVILKUMS

Zinātniskā doktora grāda, zinātnes doktora (Ph.D.)

Ekonomikā un uzņēmējdarbībā iegūšanai

(Uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē)

SUMMARY

of the Doctoral Thesis for Obtaining the Doctoral Degree (Ph.D.)

in Economics and Entrepreneurship

(Speciality: Business Management)

DAUGAVPILS, 2021

Promocijas darbs izstrādāts laika periodā no 2015.gada līdz 2021.gadam.

Darba raksturs: promocijas darbs Ekonomikas un uzņēmējdarbības nozarē,
Uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē.

Promocijas darba zinātniskais vadītājs:

Profesore, Dr.psych., DU rektore **Irēna Kokina** (Daugavpils Universitāte).

Oficiālie recenzenti:

- Vadošā pētniece, Dr.oec. **Olga Lavriņenko** (Daugavpils Universitāte);
- Akadēmiķe, profesore, Dr.habil.oec. **Baiba Rivža** (Latvijas Lauksaimniecības Universitāte, Latvijas Zinātņu akadēmija);
- Profesore, Dr.oec. **Manuela Tvaronavičiene** (Lietuvas Aizsardzības ministrijas Lietuvas ģenerāļa Jona Žemaiša militāra akadēmija, Viļņas Gediminas Tehniskā Universitāte, Lietuva).

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Daugavpils Universitātes Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares Promocijas padomes atklātajā sēdē tiešsaistē ZOOM platformā, 2022.gada 17.februārī plkst. 11.00.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Daugavpils Universitātes bibliotēkā, Parādes ielā 1; Daugavpilī un <https://du.lv/zinatne-un-petnieciba/promocija/aizstavesanai-iesniegtie-promocijas-darbi/>.

Atsauksmes sūtīt Promocijas padomes sekretārei Daugavpilī, Parādes ielā 1, LV-5401, tālrunis+37165422163, e-pasts: alina.danilevica@du.lv.

Padomes sekretāre: Dr.oec. **Alīna Daņileviča**

The present Doctoral Thesis has been worked out in the period 2015-2021.

The nature of the work: doctoral thesis in the field of Economics and Entrepreneurship,
in the sub - branch of business management.

The scientific advisor of the Doctoral Thesis:

Professor, Dr.psych., DU rector **Irēna Kokina** (Daugavpils University).

Official reviewers:

- Leading researcher, Dr.oec. **Olga Lavrinenko** (Daugavpils University);
- Academician, professor, Dr. habil. oec. **Baiba Rivža** (Latvian University of Agriculture, Latvian Academy of Sciences)
- Professor, Dr.oec. **Manuela Tvaronavičiene** (The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania)

The defence of the Doctoral Thesis will take place in Daugavpils University at on-line open meeting at the platform ZOOM of the Doctorate Council for science of Economics and Entrepreneurship on 17th February, 2022 at 11 a.m.

The Doctoral Thesis and its summary are available at the library of Daugavpils University, Parades street 1, in Daugavpils and from <https://du.lv/zinatne-un-petnieciba/promocija/aizstavesanai-iesniegtie-promocijas-darbi/>.

Comments are welcome. Send them to the secretary of the Doctorate Council, Parades street 1, Daugavpils, LV-5401, tel. +371 65422163; e-mail: alina.danilevica@du.lv.

Secretary of the Doctorate Council: Dr.oec. **Alīna Daņileviča**

SATURS

<u>IEVADS</u>	8
<u>1.PAKALPOJUMI, TO KVALITĀTE, EFEKTIVITĀTE, PAKALPOJUMU KVALITĀTES NOVĒRTĒŠANA</u>	13
1.1. Pakalpojumu, to veidu, teorētisko skaidrojumu analīze	13
1.2. Kvalitātes un pakalpojumu kvalitātes, efektivitātes jēdzienu skaidrojums	16
1.3. Indikatoru sistēmas organizācijas darbības kvalitātes izvērtēšanai un pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļu raksturojums	20
<u>2.LATVIJAS PUBLISKO PAKALPOJUMU SEKTORA RAKSTUROJUMS, ATTĪSTĪBAS SCENĀRIJI</u>	23
2.1. Latvijas sociālekonomisko rādītāju raksturojums, publiskā sektora apjomi, valsts pārvaldes kvalitāte un efektivitāte	23
2.2. Sabiedrības vērtējums par valsts pārvaldes darbu, pakalpojumu sniegšanu	25
2.3. Publisko pakalpojumu sistēmas attīstības tendences Latvijā un ES vadlīnijas	27
<u>3. ADMINISTRATĪVO PAKALPOJUMU KVALITĀTES NOVĒRTĒJUMA PROCESS LATVIJAS PUBLISKĀ SEKTORA IESTĀDĒS</u>	31
3.1. Pētījuma pieeja, dizains un metodoloģija	31
3.2. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis	34
3.3. Datu ticamības analīze	37
3.4. Pētījuma respondentu vispārīgs raksturojums	39
3.5. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas rezultāti Latvijas publiskā sektora iestādēs	40
3.6. Administratīvo pakalpojumu kvalitātei svarīgie faktori un klientu klasteru grupas	45
3.7. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis nozares ekspertu skatījumā	53
<u>NOBEIGUMS</u>	56

CONTENTS

<u>INTRODUCTION</u>	58
<u>1. SERVICES, THEIR QUALITY, EFFICIENCY, SERVICE QUALITY EVALUATION</u>	63
1.1. Analysis of services, their kinds, theoretical frameworks	63
1.2. The notions of quality, service quality, efficiency	66
1.3. Indicator systems for assessment of the organization work quality and characteristics of models of evaluating service quality	69
<u>2. CHARACTERISTICS AND DEVELOPMENT SCENARIOS OF THE PUBLIC SECTOR IN LATVIA</u>	73
2.1. Characteristics of Latvia's socio-economic indicators, public sector size, state administration quality and efficiency	73
2.2. Society's evaluation of the state administration performance, services provided	75
2.3. Public service system development trends in Latvia and EU guidelines	77
<u>3. SERVICE QUALITY EVALUATION PROCESS IN LATVIA'S PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS</u>	81
3.1. Research approach, design, and methodology	81
3.2. Model of evaluating service quality	84
3.3. Data analysis	87
3.4. General characteristics of the research respondents	89
3.5. Service quality evaluation outcomes in Latvia's public sector institutions	90
3.6. Factor and cluster analysis of the research data	95
3.7. Service quality evaluation model from the experts' viewpoint	103
<u>CONCLUSION</u>	106

INFORMĀCIJA

Promocijas darbs "Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšana Latvijas publiskā sektora iestādēs" ir izstrādāts Daugavpils Universitātes, Izglītības un vadības fakultātē laika periodā no 2015.gada līdz 2021.gadam.

Darba autore – Mg.soc. Iveta Katelo.

Darba zinātniskā vadītāja – Dr.psych., profesore, DU rektore Irēna Kokina.

Informācija par pētījuma rezultātu aprobāciju:

Promocijas darba rezultāti publicēti 7 rakstos, Latvijas Zinātnes padomes atzītos nacionālos un ārvalstu zinātniskos izdevumos:

1. Katelo I. 2016, Performance evaluation indicators systems. Proceedings of the 58th international scientific conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences".Daugavpils, Daugavpils Universitāte, 2016., ISBN 978-9984-14-779-6, ISSN 2500-9869.
2. Katelo I. 2017, Methods of service quality evaluation. Proceedings of the 59th international scientific conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences".Daugavpils, Daugavpils Universitāte, 2017., ISBN 978-9984-14-833-5, ISSN 2500-9842, ISSN 2500-9869.
3. Katelo I. 2018, The evaluation of the quality of public services. Proceedings of the 60th international scientific conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences".Daugavpils, Daugavpils Universitāte, 2018., ISBN 978-9984-14-864-9, ISSN 2500-9842, ISSN 2500-9869.
4. Katelo I., Kokina I., Raščevskis V.,2019, Service quality in the public sector of Latvia. Proceedings of the 61th international scientific conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences".Daugavpils, Daugavpils Universitāte, 2019., ISSN 2500-9842, ISSN 2500-9869, ISBN 978-9984-14-900-4.
5. Katelo I., Kokina I., Raščevskis V.,2021, Service quality in the public sector of Latvia. *IPASJ International Journal of Management(IIJM)*, Volume 9, Issue 1, ISSN 2321-645X.
6. Katelo I., Kokina I., Raščevskis V.,2021, Service quality in the public sector of Latvia. Proceedings of the 15th International Scientific Conference. May 28-29, 2021, Rezekne Academy of Technologies, Rezekne, Latvia, ISSN 1691-5887.
7. Katelo I., Kokina I., Raščevskis V.,2021, Quality of administrative services in the public sector of Latvia. Proceedings of the 16th International Scientific Conference. October 15-16, 2021, Daugavpils University, Latvia.

Līdzdalība zinātniskajās konferencēs:

Promocijas darba rezultāti prezentēti 6 zemāk minētajās zinātniskajās konferencēs:

1. Daugavpils Universitātes 58. starptautiskā zinātniskā konference, 2016. gada 14.-15.aprīlis, "Darbības novērtēšanas rādītāju sistēmas", dalība un prezentācija, https://dukonference.lv/files/DU_58_konf_programme.pdf
2. Daugavpils Universitātes 59. starptautiskā zinātniskā konference, 2017. gada 6.-7.aprīlis, "Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodes", līdzdalība un prezentācija, <https://dukonference.lv/files/DU>
3. Daugavpils Universitātes 60. starptautiskā zinātniskā konference, 2018. gada 26. - 27.aprīlis, "Publisko pakalpojumu kvalitātes novērtējums", dalība un prezentācija.
4. Daugavpils Universitātes 61. starptautiskā zinātniskā konference, 2019. gada 26. - 27.aprīlis, "Pakalpojumu kvalitāte Latvijas publiskajā sektorā", dalība un prezentācija.
5. Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmijas 15. starptautiskā zinātniskā konference "Sabiedrība. Integrācija. Izglītība", 2021.gada 28.-29.maijs, dalība un prezentācija.
6. Daugavpils Universitātes 16. starptautiskā zinātniskā konference "Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2021". 2021.gada 15.-16.oktobris, dalība un prezentācija.

INFORMATION

The Doctoral Thesis "Evaluation of the Quality of Administrative Services in Latvia's Public Sector Institutions" has been elaborated at Daugavpils University Faculty of Education and Management from 2015 to 2021.

The author of the Doctoral Thesis – Mg. soc. Iveta Katelo.

The scientific adviser of the Doctoral Thesis – Dr. psych., professor, DU rector Irēna Kokina.

The scientific consultant of the Doctoral Thesis - Dr. oec., senior research fellow at DU Institute of Humanities and Social Sciences, Olga Lavriņenko.

Information on the approbation of the research results:

The results of the Doctoral Thesis are published in 7 papers in national and international scientific editions recognized by Latvian Council of Science:

- 1.Katelo I. 2016, Performance evaluation of indicators systems. Proceedings of the 58th international scientific conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences". Daugavpils, Daugavpils University, 2016., ISBN 978-9984-14-779-6, ISSN 2500-9869.
- 2.Katelo I. 2017, Methods of service quality evaluation. Proceedings of the 59th international scientific conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences". Daugavpils, Daugavpils University, 2017., ISBN 978-9984-14-833-5, ISSN 2500-9842, ISSN 2500-9869.
- 3.Katelo I. 2018, The evaluation of the quality of public services. Proceedings of the 60th international scientific conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences". Daugavpils, Daugavpils University, 2018., ISBN 978-9984-14-864-9, ISSN 2500-9842, ISSN 2500-9869.
4. Katelo I., Kokina I., Raščevskis V., 2019, Service quality in the public sector of Latvia. Proceedings of the 61th international scientific conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences". Daugavpils, Daugavpils University, 2019., ISSN 2500-9842, ISSN 2500-9869, ISBN 978-9984-14-900-4.
- 5.Katelo I., Kokina I., Raščevskis V., 2021, Service quality in the public sector of Latvia. *IPASJ International Journal of Management (IIJM)*, Volume 9, Issue 1, ISSN 2321-645X.
- 6.Katelo I., Kokina I., Raščevskis V., 2021, Service quality in the public sector of Latvia. Proceedings of the 15th International Scientific Conference. May 28-29, 2021, Rezekne Academy of Technologies, Rezekne, Latvia, ISSN 1691-5887.
- 7.Katelo I., Kokina I., Raščevskis V., 2021, Quality of administrative services in the public sector of Latvia. Proceedings of the 16th International Scientific Conference. October 15-16, 2021, Daugavpils University, Latvia.

Participation in scientific conferences:

The results of the Doctoral Thesis have been presented at the following scientific conferences:

- 1.Daugavpils University 58th international scientific conference, 14-15 April 2016, "Darbības novērtēšanas rādītāju sistēmas", participation and presentation, https://dukonference.lv/files/DU_58_konf_programme.pdf
- 2.Daugavpils University 59th international scientific conference, 6-7 April 2017, "Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodes", participation and presentation, <https://dukonference.lv/files/DU>
- 3.Daugavpils University 60th international scientific conference, 26-27 April 2018, "Publisko pakalpojumu kvalitātes novērtējums", participation and presentation.
- 4.Daugavpils University 61st international scientific conference, 26-27 April 2019, "Pakalpojumu kvalitāte Latvijas publiskajā sektorā", participation and presentation.
- 5.Rēzekne Academy of Technologies 15th international scientific conference "Sabiedrība. Integrācija. Izglītība", 28-29 May 2021, participation and presentation.
- 6.Daugavpils University 16th international scientific conference "Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2021", 15-16 October 2021, participation and presentation.

IEVADS

Pētījuma aktualitāte

Promocijas darbs "Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšana Latvijas publiskā sektora iestādēs" parāda nepieciešamību ieviest administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli Latvijas publiskā sektora iestādēs.

Viena no svarīgākajām pasaules ekonomikas attīstības tendencēm mūsdienās ir pieaugošā pakalpojumu nozares loma. Par to liecina pakalpojumu ražošanas līmeņa pieaugums salīdzinājumā ar materiālu ražošanu, ievērojams piedāvāto pakalpojumu klāsta un pakalpojumu jomā nodarbināto cilvēku skaita pieaugums.

Īpaši šī tendence ir vērojama valstīs ar attīstītu sociālekonomisko sistēmu, kur pakalpojumu īpatsvars kopējā IKP šobrīd ir aptuveni 70%. Latvijā pakalpojumu īpatsvars kopējā IKP pēc nozaru pievienotās vērtības 2019.gadā sasniedza 74.4% (LR Ekonomikas ministrija, 2020). Pašlaik pakalpojumu nozarei tiek pievērsta arvien lielāka uzmanība, ņemot vērā tās lomu sabiedrības sociāli-ekonomiskajā attīstībā. Īpašu vietu šajā jomā ieņem publiskie pakalpojumi, kas izstrādāti, lai apmierinātu iedzīvotāju vajadzības. Publisko pakalpojumu kvalitātes pilnveidošana ir viens no svarīgiem mērķiem valsts pārvaldes darbības uzlabošanā Latvijā un pasaulē.

Publiskais sektors ietver valsts un pašvaldību iestādes un to komercsabiedrības, komercsabiedrības ar valsts vai pašvaldību kapitāla daļu 50% un vairāk, kā arī nodibinājumus, biedrības, fondus un to komercsabiedrības. Pakalpojumu sniegšanas kvalitāte un efektivitāte ir svarīgs priekšnosacījums publisko pakalpojumu sniegšanas procesa uzlabošanai. Lai ieguvumi no kvalitātes uzlabošanas kļūtu būtiski, tieši prasību pamatotības un pakalpojumu kvalitātes kritiska izvērtēšana potenciāli var dot daudz lielāku efektu administratīvā sloga samazināšanā un valsts pārvaldes uzlabošanā (VARAM, 2013). Lai veicinātu valsts pārvaldes uzlabošanu, nepieciešams veikt administratīvās reformas un publisko pakalpojumu modernizāciju.

Administratīvās reformas ir globāla mūsdienu tendence. Gan attīstītās valstīs, gan jaunattīstības valstīs, ir uzskatījušas administratīvo reformu par virzošo spēku, lai veicinātu ekonomisko izaugsmi, paplašinātu demokratizāciju un attīstītu citus sociālās dzīves aspektus (Dinh, 2014). Administratīvajai reformai Latvijā, būtu jāpadara administratīvo sistēmu efektīvāku, jāuzlabo publisko pakalpojumu kvalitāte. ES valstīs un arī Latvijā par pamatu publiskā sektora modernizācijai tiek liktas likumsakarības un procesi, kas izstrādāti privātajā sektorā. Privātā sektorā aprobētā klientu apkalpošanas standarta izmantošana valsts pārvaldē šobrīd ir viens no publiskās pārvaldes modernizācijas aktuālajiem jautājumiem Latvijā. Tas saistīts ar pakalpojumu kvalitātes un to pieejamības uzlabošanu klientiem.

Promocijas darbā veikta publisko, administratīvo pakalpojumu definīciju konkretizēšana, administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa izstrāde un administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšana Latvijas publiskā sektora iestādēs.

Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa izstrāde un aprobācija publiskās pārvaldes iestādēs Latvijā līdz šim nav veikta. Tāpēc svarīgs jautājums šobrīd ir ne tikai teorētiski, bet arī praktiski izstrādāt valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli, kas palīdzētu uzlabot publiskās pārvaldes sniegumu.

Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa izveide un attīstība publiskajā pārvaldē Latvijā var dot pamatotu ieguldījumu sabiedrības dzīves kvalitātes uzlabošanā, tās stratēģisko mērķu sasniegšanā, pilnveidot publiskās pārvaldes iestāžu darbības efektivitāti un līdz ar to arī ekonomisko vidi.

Promocijas darba mērķis ir izvērtēt klientu apkalpošanas kvalitāti administratīvajiem pakalpojumiem Latvijas publiskās pārvaldes institūcijās un izstrādāt administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli.

Lai sasniegtu šo mērķi, nepieciešams risināt sekojošus **uzdevumus**:

1. Izanalizēt pakalpojumu, kvalitātes un pakalpojumu kvalitātes jēdzienu skaidrojuma teorētiskos aspektus.
2. Raksturot indikatoru sistēmas organizācijas darbības kvalitātes noteikšanai un pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodes.
3. Veikt publisko administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtējumu.
4. Izstrādāt klientorientētu administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli.
5. Aprobēt izstrādāto modeli, formulēt secinājumus.

Pētījuma jautājumi:

1. Kādus faktorus publiskās pārvaldes institūciju sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitātē klienti uzskata par svarīgākajiem, kādus par mazāk svarīgiem?
2. Kādus klasterus jeb grupas veido publiskās pārvaldes klienti, pēc faktoriem, kas tiem ir svarīgi saņemto administratīvo pakalpojumu kvalitātē?

Pētījuma hipotēze: Latvijas publiskā sektora administratīvo pakalpojumu kvalitātē klientiem svarīgākās kvalitātes dimensijas, kuru sniegumu jāuzlabo, ir drošums, atsaucība un kompetence.

Izvirzītās tēzes:

1. Lai novērtētu pakalpojumu kvalitātes rādītājus, nepieciešams ņemt vērā uzņēmuma vai iestādes darbības jomu un novērtējumam izvēlēto metodi.
2. Lai sasniegtu augstu publisko pakalpojumu kvalitātes līmeni, nepieciešams maksimāli efektīvi izmantot iedalītos valsts līdzekļus.
3. Publiskās pārvaldes institūciju sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitātē klienti par svarīgākajiem faktoriem uzskata pakalpojuma drošumu, darbinieku kompetenci un atsaucību.
4. Publiskās pārvaldes institūciju klienti veido četras nosacītas kopas, iedalot tās pēc faktoriem, kas tiem ir svarīgi saņemto administratīvo pakalpojumu kvalitātē.

Atslēgas vārdi: kvalitāte, pakalpojums, pakalpojumu kvalitāte, efektivitāte, klientu orientētais administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis.

Pētījuma objekts: klientu apkalpošanas kvalitāte administratīvajiem pakalpojumiem publiskās pārvaldes institūcijās Latvijā no 2017.gada līdz 2019.gadam.

Pētījuma priekšmets: klientu orientēts administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis Latvijas publiskā sektora iestādēs.

Pētījuma bāze: Publiskās pārvaldes iestādes (6) un to filiāles (17) Latvijā – Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras Rīgas, Daugavpils, Valmieras, Jelgavas, Ventspils nodaļas, Valsts ieņēmumu dienesta Rīgas, Jelgavas, Ventspils, Valmieras, Daugavpils klientu apkalpošanas centri, Valsts zemes dienesta Daugavpils klientu apkalpošanas centrs, Nodarbinātības Valsts aģentūras Daugavpils un Ventspils nodaļas, Daugavpils reģionālā vides pārvalde, Daugavpils tiesa, tās Krāslavas un Preiļu nodaļa.

Pētījums balstīts uz publisko pakalpojumu klientu izlasi Latvijas lielākajās pilsētās - Rīgā, Daugavpilī, Jelgavā, Ventspilī un Valmierā. Pētījumā piedalījās divi simti deviņdesmit divi nejausi izvēlēti publiskās pārvaldes iestāžu klienti, kuri pirms to apmeklējuma un pēc tā aizpildīja SERVQUAL aptauju. Klientu izlasi var raksturot kā nejausu izlasi, administratīvi-teritoriālo, ievērojot plānošanas reģionu proporcionālo pārstāvniecību.

Promocijas darba metodes:

1. Loģiskās analīzes un sintēzes metode;
2. Monogrāfiskā un analītiskā teorētisko avotu izpētes metode;
3. SERVQUAL metode-kuantitatīvā datu vākšanas metode;
4. Ekspertu intervijas-kvalitatīvā datu vākšanas metode;
5. Datu statistiskās apstrādes metode, izmantojot SPSS (22.0) programmatūru, statistisko datu grupēšanas metode, faktoru analīzes metode, frekvenču analīzes metode, hierarhiskā klāsteru analīzes metode, loģiskās analīzes un grafiskās attēlošanas metode.

Promocijas darba teorētiskajā daļā, analizējot zinātnisko literatūru, Latvijas un ES likumdošanas dokumentus, Centrālās statistikas pārvaldes datus, izmantota loģiskās analīzes un sintēzes metode, monogrāfiskā un analītiskā teorētisko avotu izpētes metode. Empīriskajā pētījumā izmantota kvantitatīvā datu vākšanas metode - respondentu anketēšana, kuras pamatā ir autores pārveidots un aprobēts SERVQUAL modelis.

Pirms aptaujas izplatīšanas autore iepriekš veica aptaujas aprobāciju, lai noteiktu, vai tā ir lietotājam saprotama un vai tajā nav neviennozīmīgu vai sensitīvu jautājumu. Iepriekšējā pārbaude ļāva labot kļūdas pirms oficiālā pētījuma datu vākšanas. Lai noteiktu aptaujas lietošanas ērtumu, tā tika pārbaudīta pie divdesmit nejausi izvēlētiem publisko pakalpojumu klientiem. Tad aptaujas jautājumi tika pārveidoti, novērtējuma skala izmainīta, lai pēc tam to izplatītu publisko pakalpojumu sniedzējorganizācijās. Pēc aptaujas pabeigšanas autore datus apkopoja, salīdzināja un analizēja.

Pētījumā izmantota arī kvalitatīvā datu vākšanas metode - ekspertu intervijas, kas izmantotas, lai pārbaudītu autores veidotā administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa pielietojamību. Tika intervēti nozares eksperti, 4 pētīto valsts iestāžu vadītāji.

Tika veiktas klātienes intervijas ar nozares profesionāļiem. Ekspertu atlases kritēriji bija augstākā izglītība specialitātē, darba pieredze nozarē un saistība ar valsts institūciju vadību. Kopā tika veiktas četras vadības intervijas, ar promocijas darbā pētīto valsts institūciju vadītājiem. Subjektīvo datu vākšanai tika izmantota daļēji strukturēta metode. Ar šo metodi tika panākta divvirzienu saruna, lai ievāktu informāciju. Intervijas veikšanai tika ievērots intervijas protokols (Creswell, 2009). Intervijas jautājumi tika rūpīgi izstrādāti, izpētot literatūru par pakalpojumu kvalitāti, kā arī izmantojot šajā pētījumā minētās teorijas. Intervija sastāvēja no trīspadsmit jautājumiem. Intervijā tika izmantoti gan atvērtie, gan slēgtie jautājumi. Kopējais aptuvenais katras intervijas laiks tika noteikts no 60 līdz 90 minūtēm.

SERVQUAL metodes aptaujas datu analīzei un rezultātu interpretācijai izmantota statistisko datu grupēšanas metode, faktoru analīzes metode, hierarhiskā klāsteru analīzes metode, loģiskās analīzes un grafiskās attēlošanas metode. Nozares ekspertu novērtējuma datu analīzei izmantotas loģiskās analīzes metodes. Datu apstrādei izmantotas Excel un SPSS (22.0) programmatūras.

Pētījuma posmi

1.posms (2015.- 2016. gads) - tika analizēta teorētiskā literatūra par promocijas darba tēmu, teorijām un pakalpojumu kvalitātes dimensijām; tika definēts pētījuma mērķis, uzdevumi un pētījuma hipotēze.

2.posms (2016.- 2017.gads) - tika izstrādāts pētījumu modelis, pētījumu aptaujas anketa tika tulkota latviešu valodā. Pētījuma modelis un anketa tika aprobēta pie neliela klientu skaita un pēc tam modificēta, pielāgojot mērķauditorijai. Tika izveidots teorētiskais administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas procesa modelis.

3.posms (2017.- 2018.gads) – tika ievāktas aptaujas anketas no 292 valsts iestāžu klientiem Ventspilī, Jelgavā, Daugavpilī, Valmierā un Rīgā, tika veikta datu sākotnējā statistiskā apstrāde.

4.posms (2019.- 2021.gads) – Iegūtie dati tika statistiski apstrādāti un analizēti. Lai pārbaudītu administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa efektivitāti, notika intervijas ar nozares ekspertiem, 4 pētīto valsts iestāžu vadītājiem. Interviju rezultāti tika analizēti, tika izdarīti secinājumi.

Promocijas darba struktūra: Darba pirmajā nodaļā apskatīti pakalpojuma jēdziena teorētiskie aspekti, raksturots pakalpojumu kvalitātes, efektivitātes jēdziens un izanalizētas pakalpojumu kvalitātes noteikšanas metodes un modeļi. Otrajā nodaļā parādītas publisko pakalpojumu sistēmas attīstības tendences ES un Latvijā, sniegts Latvijas publiskā sektora raksturojums. Trešajā nodaļā sniegts pakalpojumu kvalitātes novērtējums Latvijas publiskā sektora iestādēs, raksturota pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa izveide, sniegta pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa analīze nozares ekspertu skatījumā.

Pētījuma teorētiskā un metodoloģiskā bāze: Analizējot zinātnisko literatūru, jāsecina, ka pēdējo dažu gadu desmitu laikā pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļi ir bijuši praktiski, uzņēmumu vadītāju un zinātnieku uzmanības centrā, jo sniegto pakalpojumu kvalitāte spēcīgi ietekmē uzņēmumu darbību. Augsta pakalpojumu kvalitāte rada augstāku veikspēju, zemākas izmaksas, klientu apmierinātību, klientu lojalitāti un paaugstina uzņēmuma rentabilitāti. Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļi, pakalpojumu kvalitātes saistība ar klientu apmierinātību un lojalitāti, uzņēmuma rentabilitāti un efektivitāti analizēta Leonard, Sasser, 1982; Gronroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985; Haywood-Farmer, 1988; McNair, Lunch, Cross, 1990; Schvaneveldt, Enkawa, Miyakawa, 1991; Cronin, Taylor, 1992; Kaplan, Norton, 1992; Maisel, 1992; Mattsson, 1992; Gammie, 1992; Adams, Roberts, 1993; Oliver, 1993; Ghobadian, Speller, Jones, 1994; Hallowell, 1996; Spreng, Mackoy, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; Noll, 2002; Guru, 2003; Rampersad, 2005; Abd.Rashid, 2008; April, Pather, 2008; Daniel, Berinyuy, 2010; Angelova, Zekiri, 2011; Olckers, 2011; Ali Mona, EhabYaseen, 2012; Eboli, Mazzulla, 2012; Kumasey, 2014, un citu pētnieku darbos.

Par pētījuma teorētisko un metodoloģisko pamatu kalpo teorijas, kuras izstrādājuši tādi pētnieki kā K.Makneirs, R.L.Lančs, K.Kross (McNair, Lunch, Cross, 1990), kas pētīja klientorientētās korporatīvās stratēģijas ietekmi uz finanšu un kvalitātes rādītājiem. D.Nortons un R.Kaplans izveidoja līdzsvaroto rādītāju sistēmu (Kaplan, Norton, 1992), ar kuras palīdzību pētīja uzņēmuma darbību, pamatojoties uz četriem kritērijiem: finanses, attiecības ar klientiem, iekšējie biznesa procesi, apmācības un personāla attīstība. L.S.Maisela ieteiktajā līdzsvaroto rādītāju sistēmā (Maisel, 1992) uzņēmuma business arī tika pētīts, izmantojot četras rādītāju grupas, vienīgais, apmācību un personāla attīstības vietā tika analizēti uzņēmuma cilvēkresursi un inovācijas. Pēc K.Adamsa un P.Roberts izstrādātā modeļa (Adams, Roberts, 1993) tika novērtēta uzņēmuma darbības efektivitāte un izaugsme. Huberta Rampersada piedāvātajā universālajā rādītāju sistēmā (Rampersad, 2005) uzņēmuma analīze tika veikta, izmantojot piecus tā darbības elementus: personīgo rādītāju līdzsvaroto sistēmu; organizācijas rādītāju līdzsvaroto sistēmu; vispārējo kvalitātes menedžmentu (TQM); kompetenču vadību; apmācību ciklu. Kvalitātes novērtēšanas modeļu izstrādē pētījumus veikuši V.Zeithamls (Zeithaml, 1985), A.Parasuramans (Parasuraman, 1997), L.Berri (Berry, 1990), S.A.Teilors (Taylor, 2003). V.E.Deminga (Deming, 1987), T.S.Fostera (Foster, 1992), S.Sampsona (Sampson, 1998), L.Hārvija un D.Grīna pētījumi (Harvey, Green, 2000) veikti kvalitātes vadības jomā. Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas procesa modeļi, pakalpojumu kvalitātes saistība ar klientu apmierinātību un lojalitāti, uzņēmuma rentabilitāti analizēta Leonard, Sasser, 1982; Gronroos, 1984; Haywood-Farmer, 1988; Schvaneveldt, Enkawa, Miyakawa, 1991; Mattsson, 1992; Gammie, 1992; Oliver, 1993; Ghobadian, Speller, Jones, 1994; Hallowell, 1996; Spreng, Mackoy, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; Noll, 2002; Guru, 2003; Abd.Rashid, 2008; April, Pather, 2008; Daniel, Berinyuy, 2010; Angelova, Zekiri, 2011; Olckers, 2011; Ali, EhabYaseen, 2012; Eboli, Mazzulla, 2012; Kumasey, 2014, un citu pētnieku darbos.

Pakalpojumu kvalitātes agrīno izpēti veica Gronross (Gronross, 1984). Gronross paziņoja, ka ja organizācija vēlas gūt panākumus, ir ļoti svarīgi, lai tā izprastu klientu attieksmi pret sniegtajiem pakalpojumiem. Šajā modelī pakalpojumu kvalitāte tika novērtēta, salīdzinot sagaidāmo kvalitāti un uztverto kvalitāti.

Metodi SERVQUAL izstrādāja Parasuramans, Zeithamls un Berri (Parasuraman et al, 1988, 1991, 1993, 1994). Pakalpojumu kvalitāte tiek novērtēta, aprēķinot starpību starp to, kādu kvalitāti klients sagaida, un to, ko viņš uztver, saskaroties ar apkalpošanu. SERVQUAL (1991.g. versija) ir strukturēta divās daļās. Pirmajā un otrajā daļās, katrā iekļauti 22 jautājumi, lai novērtētu klientu gaidas un apkalpošanas laikā reāli uztverto kvalitāti. Pakalpojumu kvalitātes novērtējumu iegūst, salīdzinot klientu gaidu un uztvertās kvalitātes vērtības. Balstoties uz augšminēto autoru piedāvāto metodi, ir veidots autores pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas

procesa modelis. Tajā tika izmantotas arī Leonard, Sasser, 1982; Cronin, Taylor, 1992; Gammie, 1992; Hollowell, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; Guru, 2003; atziņas par pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas procesa modeļiem un to izmantošanas spēcīgo ietekmi uz uzņēmumu darbību. Minētie pētnieki savos darbos akcentējuši domu, ka augsta pakalpojumu kvalitāte rada augstāku uzņēmuma veikspēju, zemākas izmaksas, klientu apmierinātību, klientu lojalitāti un paaugstina uzņēmuma rentabilitāti. Autore savā pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli izmantojusi vairāku minēto pētnieku atzinumus.

Publisko pakalpojumu kvalitātes vadību Somijā pētījis V.Tuomi (Tuomi, 2012). Pētījumu par saistību starp pakalpojumu kvalitāti un klientu uzvedību Spānijā veikuši M.Sanchez-Perez, J.C. Gazques-Abad, R.Sanchez Fernandez (Sanchez-Perez, Gazques-Abad, Sanchez Fernandez, 2007). Pētījumu par Polijas valsts pārvaldes attīstību un pašreizējo stāvokli veikuši S.Mazur, M.Moždžep, M.Oramus (Mazur, Moždžep, Oramus, 2018). Kvalitātes vadību Turcijas publiskajā sektorā analizējis S.Coskun (Coskun, 2002). Pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas iespējas Lielbritānijas publiskajā sektorā aprakstījuši K.Williams un M.Saunders (Williams, Saunders, 2007). Publisko pakalpojumu kvalitāti Lietuvas pašvaldībās novērtējusi G.Kondrotaite (Kondrotaite, 2012). Pētījumā secināts, ka raugoties uz kvalitāti sabiedrisko pakalpojumu kontekstā, vissvarīgākā ir patērētāja apmierinātība ar sniegto pakalpojumu. Latvijā pie kvalitātes nodrošināšanas sistēmas izveides izglītības jomā strādājis J.Eglītis (Eglītis, 2003). Kvalitātes novērtēšanas modeli lauku konsultāciju centru izglītības pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanai izstrādājusi G.Grīnberga-Zālīte (Grīnberga-Zālīte, 2011). Patērētāju apmierinātību Latvijas tūrisma tirgū pētījusi I.Medne (Medne, 2011). Pakalpojumu kvalitātes ekonomisko nodrošinājumu mazos un vidējos uzņēmumos analizējusi R.Greitāne (Greitāne, 2011). Klientorientētas pieejas nozīmi valsts pārvaldes attīstībā Latvijā pētījis R.Putāns (Putāns, 2016).

Autores veidotais pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis Latvijas publiskā sektora iestādēm tapis, balstoties uz SERVQUAL metodi, ko izstrādāja Parasuramans, Zeithamls un Berri (Parasuraman et al, 1988, 1991, 1993, 1994) un pamatojoties uz Leonard, Sasser, 1982; Gronross, 1984; McNair, Lunch, Cross, 1990; Cronin, Taylor, 1992; Gammie, 1992; Kaplan, Norton, 1992; Maisel, 1992; Adams, Roberts, 1993; Hollowell, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; S.Coskun, 2002; Guru, 2003; Rampersad, 2005; Sanchez-Perez, Gazques-Abad, Sanchez Fernandez, 2007; Williams, Saunders, 2007; AbdRašid, 2008; Grīnbergas-Zālītes, 2011; Greitānes, 2011; Rahaman, 2011; Kondrotaites, 2012; Tuomi, 2012; Ali, 2012; Shanka, 2012; Chih-Tung Hsiao, 2014; Putāna, 2016; Moždžep, Oramus, 2018; un citu autoru pētījumu rezultātiem un secinājumiem. Darbā izmantoti Eiropas Komisijas normatīvie un direktīvie dokumenti, Latvijas Republikas likumi un MK noteikumi, Centrālās statistikas pārvaldes dati. Izmantoti arī valsts un pašvaldības iestāžu publiski pieejamie informācijas avoti.

Tēmas ierobežojums: Darba apjoma ierobežotības dēļ, klientu apkalpošanas kvalitātes pētījums koncentrēts galvenokārt lielākajās Latvijas pilsētās – Rīgā, Daugavpilī, Jelgavā, Ventspilī un Valmierā. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšana veikta tikai klātienē pakalpojumiem, jo 54% aptaujāto iedzīvotāju, raksturojot iemeslus saskarsmei klātienē, norādījuši neiespējamību problēmu atrisināt internetā (SKDS, 2019).

Pētījuma teorētiskā nozīmība:

1. Izanalizēti pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļi un metodes.
2. Raksturots Latvijas publiskais sektors, tā apjomi.
3. Veikta publisko administratīvo pakalpojumu definīcijas konkretizēšana.
4. Izstrādāts pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis Latvijas publiskā sektora iestādēm.
5. Zinātniski pamatoti pilnveidota publiskās pārvaldes kvalitātes vadības sistēma Latvijas apstākļos, piedāvājot pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli.

Pētījuma praktiskā nozīmība:

1. Veikta kompleksa Latvijas valsts iestāžu publisko administratīvo pakalpojumu kvalitātes un efektivitātes novērtēšana.
2. Veikta Latvijas valsts iestāžu publisko administratīvo pakalpojumu kvalitāti raksturojošo faktoru analīze, faktoru veidoto klasteru grupu analīze.
3. Analizēti Latvijas publiskos administratīvos pakalpojumus sniedzošo iestāžu efektivitātes rādītāji un veikts to salīdzinājums ar sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitāti.
4. Ar nozares ekspertu, iestāžu vadītāju līdzdalību veikta publisko pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa pielietojamības novērtēšana un publisko pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas pētījuma datu analīze un aprobācija.

Pētījuma zinātniskā novitāte:

1. Veikta publisko administratīvo pakalpojumu definīcijas konkretizēšana un to klasifikācijas analīze;
2. Veikta pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa izstrāde un aprobācija publiskās pārvaldes iestādēs Latvijā;

3. Promocijas darba ietvaros identificēti faktori, kādus Latvijas publiskās pārvaldes institūciju klienti sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitātē uzskata par svarīgiem, bet kādus par mazāk svarīgiem;
4. Noteikti klasteri jeb grupas, kādus veido Latvijas publiskās pārvaldes klienti, pēc faktoriem, kas tiem ir svarīgi saņemto pakalpojumu kvalitātē.

Pētījuma rezultātu praktiskā pielietojamība:

1. Saistībā ar administratīvi-teritoriālo reformu aktualitāti Latvijā pašlaik, daļa no pētījuma rezultātiem varētu tikt ņemti vērā, īstenojot šīs reformas un pieņemot “Publisko pakalpojumu likumu”.
2. Izmantojot autores veidoto administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli, uzņēmumu vadītāji un pētnieki var iegūt sīkāku informāciju par klientu sagaidāmo pakalpojumu kvalitātes novērtējumu, uztverto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu, sniegto pakalpojumu kvalitāti un tās komponentēm. Šajā kontekstā modelis iegūst īpašu nozīmi, jo tas ne tikai palīdz izziņāt ar pakalpojumu kvalitāti saistītos faktorus, bet arī sniedz norādījumus uzlabojumiem. Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis ļaus uzņēmumu un iestāžu vadībai identificēt kvalitātes problēmas un tādējādi palīdzēs plānot kvalitātes uzlabošanas programmas uzsākšanu, uzlabojot uzņēmuma efektivitāti, rentabilitāti un kopējo sniegumu.
3. Pētījuma rezultāti un autores piedāvātais administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis prezentēts un diskutēts tikšanās reizēs ar pētīto iestāžu vadītājiem. Tas atzinīgi novērtēts un var tikt virzīts tālākai izmantošanai šajās valsts iestādēs.
4. Izstrādātais administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis var tikt izmantots jebkurā publiskos pakalpojumus sniedzošā iestādē.
5. Promocijas darba teorētiskie un praktiskie rezultāti tiek izmantoti arī mācību procesā, vadot nodarbības studijuursos “Kvalitātes vadība” un “Skolvadības pamati” Rēzeknes Tehnoloģiju Akadēmijā, Daugavpils Universitātē.

1. PAKALPOJUMI, TO KVALITĀTE, EFEKTIVITĀTE, PAKALPOJUMU KVALITĀTES NOVĒRTĒŠANA

Promocijas darba 1.nodaļā tiek aplūkoti pakalpojumu jēdziena teorētiskie aspekti. Tiek analizēta pakalpojumu klasifikācija, to atbilstība klientu vajadzību apmierināšanai. Veikta publisko administratīvo pakalpojumu definīcijas konkretizēšana. Nodaļā pievērsta uzmanība pakalpojumu kvalitātes un efektivitātes jēdziena interpretācijai zinātniskajā literatūrā, analizētas indikatoru sistēmas organizācijas darbības kvalitātes izvērtēšanai, pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļi.

1.1. Pakalpojumu, to veidu, teorētisko skaidrojumu analīze

Plašais pakalpojumu klāsts un dažādība, kā arī atšķirības metodēs un instrumentos to sniegšanai patērētājiem nosaka vienotas pieejas trūkumu jēdziena “pakalpojums” interpretācijai zinātniskajā literatūrā. Vairāki pētnieki snieguši savu šī jēdziena izpratni.

Gronroos definēja pakalpojumu kā “vairāk vai mazāk nemateriāla rakstura darbību vai darbību sēriju, kas parasti, ne vienmēr, notiek mijiedarbībā starp klientu un apkalpojošajiem darbiniekiem un / vai fiziskiem resursiem vai precēm un / vai pakalpojumu sniedzēja sistēmām, kuras tiek piedāvātas kā klientu problēmu risinājums” (Gronroos, 1984).

1973.gadā Bessoms ierosināja, ka “patērētājam pakalpojumi ir pārdošanai piedāvātās darbības, kas sniedz vērtīgas priekšrocības vai gandarījumu; darbības, kuras viņš pats nevar veikt vai kuras viņš izvēlas neveikt pats” (Bessom, 1973).

F. Kotlers uzskatīja, ka pakalpojums jāsaprot kā “jebkura mijiedarbība vai ieguvumi, ko viena puse var nodot otrai un kuri būtībā ir nemateriāli” (Kotler, 1990).

Pēc ISO interpretācijas pakalpojums ir tiešas mijiedarbības starp piegādātāju un patērētāju un piegādātāja iekšējo darbību rezultāts, lai apmierinātu patērētāja vajadzības (ISO 8402). Šo mijiedarbību var realizēt materiālu produktu veidā (materiālie pakalpojumi), bet tā var būt izteikta arī kā personas, kas sniedz pakalpojumu, labvēlīga ietekme (nemateriālie pakalpojumi).

Svarīgākā pakalpojuma īpašība ir labvēlīga ietekme uz patērētāju. Tas ir pakalpojuma pamatmērķis, tā sociālā funkcija ir sniegt tiešus pakalpojumus iedzīvotājiem.

Pakalpojuma labvēlīgā ietekme ir tāda pakalpojuma noderīgu īpašību kombinācija, kas tieši vērsta uz konkrētas cilvēka vajadzības apmierināšanu.

Pakalpojums var būt piegādātāja un patērētāja mijiedarbība, kā arī piegādātāja iekšējā darbība patērētāja vajadzību apmierināšanā (ISO 8402), kā arī pakalpojumu var skaidrot kā jebkuru labumu vai darbību, ko viena puse var piedāvāt otrai un kas nav taustāms un iegūstams savā īpašumā.

Pakalpojums ir īpašs produkts, kuram raksturīgas šādas galvenās iezīmes, kas jāņem vērā, veidojot kvalitātes vadības sistēmu pakalpojumu nozarē.

Pakalpojumu sniegšanas un patēriņa nepārtrauktība ir svarīgākā pakalpojuma kā produkta iezīme (Kotler, 1998).

Vēl viena svarīga pakalpojuma iezīme ir pakalpojumu nemateriālais raksturs. Pakalpojuma produktu raksturo arī pakalpojumu kvalitātes mainīgums. Iepriekš uzskaitītie faktori un apstākļi ievērojami sarežģī pakalpojumu kvalitātes standartizāciju.

Vēl viena pakalpojumu īpašība ir to nesaglabājamība. Šī pakalpojumu īpašība lielā mērā ir saistīta ar to ražošanas un patēriņa procesa nepārtrauktību. Turklāt, pakalpojums nav taustāms priekšmets, to nevar saglabāt atšķirībā no materiāla produkta, kas izslēdz iespēju veidot pakalpojumu krājumus to turpmākai izmantošanai, ņemot vērā pieprasījuma dinamiku pakalpojumu tirgū (Kotler, 1998).

Pieminēšanas vērtas ir arī īpašuma tiesības pakalpojumu sniegšanā. Pakalpojumu patērētāji parasti nekļūst par to īpašniekiem, jo viņi tikai izmanto iegūto pakalpojumu, nesāņemot īpašumtiesības uz materiālajiem vai nemateriālajiem pakalpojuma elementiem.

Zinātniskajā literatūrā atrodami vairāki pakalpojumu klasifikācijas veidi. Pakalpojumus var klasificēt pēc materiālo vērtību iesaistīšanas pakāpes. Pēc šī faktora pakalpojumus iedala nemateriālajos un daļēji materiālajos pakalpojumos. Apskatot nemateriālo pakalpojumu specifiku, pakalpojums tiek sniegts tikai pakalpojumu ražotāja vai sniedzēja darbību rezultātā. Kā piemēru var minēt izglītības un apdrošināšanas pakalpojumus.

Daļēji materiālie pakalpojumi ir pakalpojumi, kurus sniedz, izmantojot materiālas preces. Kā piemēru var minēt mazumtirdzniecības, ātrās ēdināšanas, mobilo sakaru pakalpojumus, komunālos pakalpojumus. Pakalpojums tiek sniegts pakalpojuma ražotāja darbību rezultātā, kamēr patērētājs kļūst par materiālā produkta īpašnieku.

Pakalpojumus var iedalīt arī pēc kontakta līmeņa starp patērētāju un ražotāju.

Par tiešiem pakalpojumiem runā, ja pakalpojumi tiek sniegti tikai pakalpojuma sniedzēja darbības rezultātā, šajā gadījumā tas notiek tiešā kontaktā starp darbinieku un klientu. Šeit visaugstākajā mērā izpaužas pakalpojumu ražošanas un patēriņa nepārtrauktība.

Jauktie pakalpojumi ietver klienta vajadzību apmierināšanu "divos posmos", ieskaitot tiešu kontaktu starp ražotāju un klientu un ražotāja darbībām klienta prombūtnes laikā.

Pakalpojumus var klasificēt pēc to sniegšanas regularitātes:

- vienreizējie, retie, sistemātiskie, regulārie, ikdienas pakalpojumi.

Pakalpojumus iedala arī pēc klientu daudzuma:

- individuālie, grupveida, korporatīvie pakalpojumi.

Pakalpojumus var klasificēt pēc vairākām pazīmēm: pēc īpašuma formas; pēc tirgus veida, kurā darbojas; pēc pakalpojuma sniedzēja (Greitāne, 2011). Pakalpojumu klasifikācijas kritēriji un veidi apkopoti 1.1.tabulā.

1.1.tabula.

Pakalpojumu klasifikācijas kritēriji un veidi	
Pakalpojumu klasifikācijas kritēriji	Pakalpojumu veidi
Materiālo vērtību iesaistīšanas pakāpe	Nemateriālie pakalpojumi- Daļēji materiālie pakalpojumi-
Kontakta līmenis starp patērētāju un ražotāju	Tiešie pakalpojumi Jauktie pakalpojumi
Pakalpojuma sniegšanas regularitāte	Vienreizējie pakalpojumi, Retie pakalpojumi, Sistemātiskie pakalpojumi , Regulārie pakalpojumi, Ikdienas pakalpojumi.
Klientu daudzums	Individuālie pakalpojumi, Grupveida pakalpojumi, Korporatīvie pakalpojumi.
Īpašuma forma	Valsts jeb publiskie pakalpojumi Privāto uzņēmumu pakalpojumi, Jauktā īpašuma uzņēmumu pakalpojumi
Tirgus veids, kurā darbojas	Ražošanas resursu tirdzniecības pakalpojumi Patēriņa preču tirdzniecības pakalpojumi Nekustamā īpašuma tirdzniecības pakalpojumi Finanšu un vērtspapīru tirdzniecības pakalpojumi Valūtas tirdzniecības pakalpojumi Darbspēka piesaistes pakalpojumi Informācijas pakalpojumi u.c.

Avots: autorei veidota tabula, 2020.

Starptautiskā praksē tiek pielietots pakalpojumu sektoru klasifikators, ko izmanto Pasaules Tirdzniecības organizācija (WTO, 1991). Šajā klasifikatorā iekļauti vairāk kā 160 pakalpojumu veidi, kas klasificēti 12 sektoros.:

1. Transporta pakalpojumi;
2. Tūrisma pakalpojumi;
3. Kultūras, sporta un atpūtas pasākumu organizācijas pakalpojumi;
4. Finanšu pakalpojumi;
5. Veselības un sociālās aprūpes pakalpojumi;
6. Izglītības pakalpojumi;
7. Vides aizsardzības pakalpojumi;
8. Tirdzniecības pakalpojumi;
9. Sakaru pakalpojumi;
10. Celtniecības un inženiertehniskie pakalpojumi;
11. Lietišķie pakalpojumi, tai skaitā IT pakalpojumi;
12. Citi pakalpojumi, kas nav minēti iepriekš.

Latvijā tiek izmantota Nicas klasifikācija (WIPO, 1979) - starptautiskā preču un pakalpojumu klasifikācija, kuru izmanto preču zīmju un pakalpojumu zīmju klasificēšanai un meklēšanai. Tajā iekļautas 11 pakalpojumu klases.

Publisko pakalpojumu katalogs ir pieejams valsts pārvaldes pakalpojumu portālā Latvija.lv, kas ir vienotais piekļuves punkts Latvijas valsts un pašvaldību iestāžu pakalpojumiem. Pakalpojumu katalogā ir apkopota informācija par pakalpojumiem, ko iedzīvotājiem un uzņēmumiem sniedz valsts un pašvaldību iestādes (MK not. nr.399, 2017).

Tā kā normatīvajos aktos nav precīzi noteikts publiskā pakalpojuma jēdziens, tad promocijas darbā konkretizēta VARAM un Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” sniegtā definīcija. **Publiskais pakalpojums** jādefinē kā materiāls vai nemateriāls tiešs labums, ko publiskā pārvalde nodrošina privātpersonai vispārējā labuma pakalpojuma, pārvaldes (individuālā) pakalpojuma vai saimnieciskā pakalpojuma veidā (VARAM, 2012). Kā galvenie **publisko pakalpojumu veidi** jāmin vispārējā labuma pakalpojumi (ceļu, uzturēšana, ielu apgaismošana), pārvaldes (individuālie) pakalpojumi, pie kuriem tiek pieskaitīti administratīvie pakalpojumi (reģistrēšana, izziņas, atļaujas, nodokļi, pabalsti) un fiziskie pakalpojumi (sociālā aprūpe, izglītība, veselības aprūpe) kā arī saimnieciskie pakalpojumi (dzīvojamo māju apsaimniekošana).

Publiskais sektors ir valsts un pašvaldību iestādes un to komercsabiedrības, komercsabiedrības ar valsts vai pašvaldību kapitāla daļu 50% un vairāk, kā arī nodibinājumi, biedrības, fondi un to komercsabiedrības. Publiskā pārvalde darbojas konkrētā juridiskā ietvarā, kāds ir noteikts ārējos normatīvajos aktos.

Administratīvie pakalpojumi ir publiski (t.i., valsts un pašvaldību) pakalpojumi, ko sniedz publiskās pārvaldes iestādes un pašvaldības. Autore piekrīt I. Koliushko identificētajām administratīvo pakalpojumu iezīmēm:

1. Administratīvie pakalpojumi tiek sniegti pēc fiziskas vai juridiskas personas pieprasījuma.
2. Administratīvo pakalpojumu sniegšana ir saistīta ar juridiski nozīmīgu nosacījumu nodrošināšanu konkrētas personas subjektīvo tiesību īstenošanai.
3. Administratīvos pakalpojumus, izmantojot pilnvaras, sniedz publiskās pārvaldes iestādes, pašvaldības.
4. Tiesības sniegt personai konkrētu administratīvo pakalpojumu un iestādes pilnvaras nosaka ar likumu.
5. Publiskā pārvaldes iestāžu darbības rezultāts ir administratīvais akts - lēmums vai juridiski nozīmīga darbība, kas apmierina personas pieprasījumu (Koliushko, 2009).

Minētais pētnieks piedāvā šādu administratīvo pakalpojumu klasifikāciju:

1. Pēc pilnvaru noteikšanas līmeņa administratīvo pakalpojumu sniegšanai un to sniegšanas kārtības tiesiskā regulējuma veida:
 - administratīvie pakalpojumi ar centralizētu regulējumu (likumi, Ministru kabineta akti);
 - administratīvie pakalpojumi ar vietējo regulējumu (pašvaldības iestāžu akti);
 - administratīvie pakalpojumi ar "jauktu" regulējumu (ja ir gan centralizēts, gan vietējs regulējums).
 2. Pēc maksājuma kritērija:
 - maksas pakalpojumi;
 - bezmaksas pakalpojumi.
 3. Pēc publisko pakalpojumu satura administratīvo pakalpojumu sniegšanai:
 - reģistrācija;
 - atļaujas (licences) piešķiršana;
 - sertifikācija;
 - pārbaude;
 - statusa noteikšana utt.
 4. Pēc risināmo jautājumu tematikas:
 - uzņēmējdarbības (ekonomiskie) pakalpojumi;
 - sociālais dienesta pakalpojumi;
 - nodokļu administrēšanas pakalpojumi;
 - zemes dienesta pakalpojumi;
 - celtniecības un komunālie pakalpojumi utt. (Koliushko, 2009).
- Administratīvo pakalpojumu klasifikācija apkopota 1.2.tabulā.

1.2.tabula

Administratīvo pakalpojumu klasifikācija	
Administratīvo pakalpojumu klasifikācijas kritēriji	Administratīvo pakalpojumu veidi
1. Atbilstoši pilnvaru noteikšanas līmenim administratīvo pakalpojumu sniegšanai un to sniegšanas kārtības tiesiskā regulējuma veidam.	-administratīvie pakalpojumi ar centralizētu regulējumu (nosaka likumi, Ministru kabineta akti); -administratīvie pakalpojumi ar vietējo regulējumu (nosaka pašvaldības iestāžu akti); -administratīvie pakalpojumi ar "jauktu" regulējumu (ja ir gan centralizēts, gan vietējs regulējums).
2. Pēc maksājuma kritērija	-maksas pakalpojumi; -bezmaksas pakalpojumi.
3. Pēc publisko pakalpojumu satura administratīvo pakalpojumu sniegšanai	-reģistrācija; -atļaujas (licences) piešķiršana; -sertifikācija; -pārbaude; -statusa noteikšana utt.

4. Pēc risināmo jautājumu tematikas	-uzņēmējdarbības(ekonomiskie) pakalpojumi; - sociālā dienesta pakalpojumi; - nodokļu administrēšanas pakalpojumi; - zemes dienesta pakalpojumi; - celtniecības un komunālie pakalpojumi utt.
-------------------------------------	--

Avots: autores veidota tabula, pēc Koliushko, 2009.

Pēc autores domām, minētā klasifikācija var tikt izmantota arī Latvijas apstākļos.

Jebkura pakalpojuma darbība ir orientēta uz klienta vajadzību apmierināšanu. Lai izprastu pakalpojumu jomas mehānismus, nepieciešama arī vajadzību izpēte. Pastāv dažādu labumu trūkums, ko cilvēks cenšas novērst ar savu saimniecisko darbību. Šīs nepiepildītās vēlmes sauc par vajadzībām. Vajadzības ir objektīvs labumu trūkums ar cenšanos šo trūkumu novērst. Tas ir subjektīvi nosakāms lielums. Cilvēka vajadzības var klasificēt dažādi.

1. Pēc vajadzību apmierināšanas secības amerikāņu psihologs A. Maslovs min piecus vajadzību līmeņus: eksistences vajadzības, vajadzības pēc drošības, sociālās vajadzības, vajadzības pēc cieņas, goda, izaugsmes vajadzības (Maslow, 1943).
2. Pēc vajadzības neatliekamības, tās iedala absolūtās un relatīvās vajadzībās.
3. Pēc tā, kam piemīt vajadzības, tās iedala individuālās un kolektīvās vajadzībās.
4. Pēc pārmaiņu pakāpes, vajadzības iedala elastīgās un neelastīgās vajadzībās.
5. Pēc materiālās pazīmes, vajadzības iedala materiālajās un nemateriālajās vajadzībās.
6. Pēc vajadzību iestāšanās laika, tās iedala atklātās un slēptās vajadzībās.
7. Pēc vajadzību rašanās biežuma, vajadzības var iedalīt vienreizējās un atkārtoto vajadzībās (Škapars, 2010). Vajadzību klasifikācijas kritēriji un veidi apkopoti 1.3.tabulā.

1.3.tabula

Vajadzību klasifikācijas kritēriji un veidi	
Vajadzību klasifikācijas kritēriji	Vajadzību veidi
Pēc vajadzību apmierināšanas secības	- eksistences vajadzības, - vajadzības pēc drošības, - sociālās vajadzības, - vajadzības pēc cieņas, goda, - izaugsmes vajadzības
Pēc vajadzības neatliekamības	-absolūtās vajadzības -relatīvās vajadzības
Pēc tā, kam piemīt vajadzības	-individuālās vajadzības -kolektīvās vajadzības
Pēc pārmaiņu pakāpes	-elastīgās vajadzības -neelastīgās vajadzības
Pēc materiālās pazīmes	-materiālās vajadzības - nemateriālās vajadzības
Pēc vajadzību iestāšanās laika	-atklātās vajadzības - slēptās vajadzības
Pēc vajadzību rašanās biežuma	-vienreizējās vajadzības -atkārtotās vajadzības.

Avots: autores veidota tabula, pēc Maslow, 1943, Škapars, 2010.

Sarežģītās attiecības starp objektīvajām vajadzībām un šo vajadzību subjektīvo izpratni rada iespējas pakalpojumu darbībai. Kvalitatīvu pakalpojumu darbība ir viens no šo pretrunu atrisināšanas veidiem (Grinberga-Zālīte, 2011).

1.2. Kvalitātes, pakalpojumu kvalitātes, efektivitātes jēdzienu skaidrojums

Kvalitāti var definēt dažādos veidos, tāpēc nepastāv vienota universāla kvalitātes definīcija (Shariff, 2012). Kvalitātes jēdziena definējumi var tikt sagrupēti, par pamatu ņemot noteiktus kritērijus. Dažādi autori, piemēram, Berri (Berry, 1985) definē kvalitāti kā atbilstību specifikācijām, it īpaši atbilstību klientu specifikācijām. Organizācija var novērtēt sniegto pakalpojumu kvalitāti, izpētot klientu viedokli. Šādi rīkojoties, organizācija var palielināt atbilstību klientu vēlmēm un uzlabot savas konkurences priekšrocības (Shariff, 2012).

Kvalitāte tiek uzskatīta par organizācijas pozitīvu iezīmi, izcilības pakāpi un sociālā statusa formu (Ghylin et al., 2006). Šaurāku definīciju piedāvā Hardijs un Valss (Hardy, 1994), kuri apraksta kvalitāti kā pakalpojumu snieguma produktu, kura rezultāts ir klientu apmierinātība un kurā nav trūkumu. Daniels un Berinijs (Daniels, 2010) izvēlas definēt kvalitāti kā pakāpi, kādā klienti uzskata, ka piedāvātais produkts vai pakalpojums pārsniedz viņu vajadzības un cerības, savukārt Haideris, sekojot Starptautiskajai standartizācijas

organizācijai (ISO), norāda, ka kvalitāte ir vienāda ar produkta vai pakalpojuma īpašību kopumu, un tā spēju apmierināt tiešās vai netiešās klienta vajadzības (Haider, 2001).

Kvalitāte ir produkta īpašību kopums, kas nosaka tā spēju apmierināt iepriekš noteiktās patērētāja vajadzības. Kvalitāti var izteikt ar vienkāršotu formulu (ISO):

$$Q = P - E \quad (1.1)$$

kur, Q – kvalitātes līmenis, P – patērētāja saņemtais rezultāts, E – patērētāja vēlamais rezultāts.

Vienkāršākajā un īsākajā kvalitātes definīcijā teikts, ka “kvalitāte ir atbilstība prasībām” (Crosby, 1995). Izpratne par jēdzienu “kvalitāte” nav viennozīmīga, katrs indivīds to uztver un raksturo atšķirīgi, vērtējot subjektīvi. Izanalizējot dažādu pētnieku definīcijas, autore var secināt, ka šī pētījuma būtībai visatbilstošākās ir J.M.Jurana (J.M.Juran, 1988), F.Krosbija definīcijas, kas ietver norādi uz noteiktām prasībām, to izpildi un izpildījuma novērtējumu.

Kvalitāte - objekta raksturlielumu kopums, kas saistīts ar tā spēju apmierināt noteiktās vai paredzamās vajadzības (ISO 8402). Kvalitātes jēdziens ietver trīs elementus - objektu, vajadzības, īpašības. Lai labāk izprastu kvalitātes jēdzienu, šos elementus jāizanalizē.

Objekts var būt, piemēram, darbība vai process, produkti, pakalpojumi, organizācija, sistēma vai indivīds, jebkurā to kombinācijā. Otrs kvalitātes elements ir vajadzības. Ar vajadzību izpēti nodarbojušies tādi autori kā Maslow (Maslow, 1943, 1954), Alderfer (Alderfer, 1972), Gough (Gough, 1994), Doyal (Doyal, 1991), Wynn un Coolidge (Wynn, Coolidge 2004, 2008), Kotler un Keller, (Kotler, Keller, 2006). Pakalpojumu izvērtējumam tuvāka ir Maslowa vajadzību hierarhija. Zemākā līmenī tās ir fizioloģiskās vajadzības, kuras tiek apmierinātas ar uzturu; drošības vajadzības. Augstākā līmenī ir novērtējuma vajadzības, pašizpaušmes vajadzības (Maslow, 1943). Kvalitātes rādītājs - viena vai vairāku produkta īpašību kvantitatīvs raksturojums, ar kuru saprot produkta kvalitāti. Kvalitātes rādītājs kvantitatīvi raksturo produkta piemērotību noteiktu vajadzību apmierināšanai.

“Patērētājam ir jāiegūst tas, ko viņš vēlas, kad viņš to vēlas un tādā formā, kādā viņš vēlas,” - tas ir pirmais kvalitātes nodrošināšanas princips, kuru formulējis Dr. E. Demings (Deming, 1987).

Pakalpojumu kvalitāte ir sarežģīts konstrukts, kuram pakalpojumu mārketinga literatūrā pievērsta liela uzmanība. Šajā literatūrā dominē divas skolas: Ziemeļvalstu skola un Ziemeļamerikas skola. Ziemeļvalstu skola balstās uz Gronroos (Gronroos, 1984) trīsdimensiju modeli, savukārt Ziemeļamerikas skola balstās uz Parasuraman (Parasuraman et al, 1985) piecdimensiju SERVQUAL modeli.

Pakalpojumu kvalitātes agrīno izpēti veica Gronroos (Gronroos, 1984). Gronroos paziņoja, ka, ja organizācija vēlas gūt panākumus, ir ļoti svarīgi, lai tā izprastu klientu attieksmi pret sniegtajiem pakalpojumiem. Šajā modelī pakalpojumu kvalitāte tika novērtēta, salīdzinot sagaidāmo kvalitāti un uztverto kvalitāti.

Pakalpojuma kvalitātes novērtēšanai Gronroos ierosināja trīs dimensijas: tehnisko kvalitāti, funkcionālo kvalitāti un tēlu. Tehniskā kvalitāte raksturo sniegto pakalpojumu un uztverto kvalitāti. Funkcionālā kvalitāte raksturo to, kādu tehnisko servisu klients saņem. Tēls ir svarīgs faktors, un to veido gan tehniskā, gan funkcionālā kvalitāte.

Divdesmitā gadsimta astoņdesmito gadu vidū Beri, Parasuramans un Zeithaml (Berry, Parasuraman, Zeithaml, 1985) sāka pētīt pakalpojumu kvalitātes noteicošos faktoros un to, kā klients novērtē pakalpojumu kvalitāti, pamatojoties uz uztvertās pakalpojumu kvalitātes koncepciju (Gronroos, 1984). Tika atklāti 10 noteicošie faktori, kas raksturo klientu uztveri par pakalpojumu. Viens no noteicošajiem faktoriem, kompetence, ir tieši saistīts ar rezultāta tehnisko kvalitāti, bet otrs, uzticamība, ar uztvertās kvalitātes aspektu. Pārējie noteicošie faktori ir vairāk vai mazāk saistīti ar uztvertās kvalitātes procesa dimensijām. (Gronroos, 2005.)

Vēlāko pētījumu rezultātā 10 pakalpojumu kvalitāti noteicošie faktori tika samazināti līdz pieciem (Gronroos, 2005):

1. Materiālie ieguvumi. Šis faktors ir saistīts ar pakalpojumu sniedzēja izmantoto iekārtu, aprīkojuma un materiālu pievilcību, kā arī ar apkalpojošo darbinieku izskatu.
2. Drošums. Faktors liecina, ka pakalpojumu sniedzējs jau sākotnēji saviem klientiem sniedz apkalpošanu, nepieļaujot kļūdas, un nodrošina to, ko ir solījis izdarīt līdz noteiktajam laikam.
3. Atsaucība. Šis faktors saistīts ar pakalpojumu sniedzēja darbinieku atsaucību un vēlmi palīdzēt klientiem un atbildēt uz viņu pieprasījumiem, kā arī informēt klientus par pakalpojuma saņemšanai patērēto laiku un atbildes sagatavošanas termiņiem.
4. Kompetence. Faktors liecina, ka darbinieku uzvedība klientiem rada pārliecinātību par pakalpojumu sniedzēju un liek tiem justies droši. Tas arī liecina, ka darbinieki vienmēr ir pieklājīgi un viņiem ir nepieciešamās zināšanas, lai atbildētu uz klientu jautājumiem.
5. Empātija. Šis faktors ir saistīts ar klientu pārliecību, ka pakalpojumu sniedzējs izprot klientu problēmas un darbojas viņu interesēs, kā arī pievērš klientiem individuālu personisko uzmanību un var piedāvāt klientiem ērtu darba laiku.

SERVQUAL metode radās kā instruments, ar kura palīdzību var noteikt, kā klienti uztver pakalpojuma kvalitāti. Šis instruments ir balstīts uz pieciem iepriekšminētajiem faktoriem un salīdzinājumu starp klientu cerībām vai gaidām par to, kā pakalpojums jāveic, un viņu pieredzi, kā pakalpojums tiek sniegts (cerību noraidīšana vai apstiprināšana).

Piecu noteicošo faktoru raksturošanai tiek izmantoti 22 atribūti, un respondentiem tiek lūgts norādīt (septiņu punktu skalā no "Pilnīgi nepiekrītu" līdz "Pilnīgi piekrītu"), ko viņi sagaidīja no pakalpojuma un kā viņi uztvēra pakalpojumu. Balstoties uz starpību starp cerībām (gaidām) un reāli saņemto pakalpojumu, var aprēķināt kopējo kvalitātes rādītāju.

1992. gadā Kronins un Teilers ierosināja, ka šis modelis ir jāpilnveido, ņemot vērā uztverto pakalpojumu. Viņi paziņoja, ka pakalpojumu kvalitāti var definēt kā patērētāju attieksmi, un pakalpojuma kvalitātes mērīšanai jāizmanto klientu uztvertā pakalpojuma novērtējums (Cronin, Taylor, 1992).

Pakalpojumu kvalitāte pēdējās desmitgadēs ir bijusi vadītāju, pētnieku un praktiķu uzmanības centrā, jo pakalpojumu kvalitāte ļoti ietekmē jebkuras organizācijas darbību (Angelova & Zekiri, 2011). Ir dažādas pakalpojumu kvalitātes definīcijas.

Lovelock & Wright (citēts Anthony, 2014) konstatēja, ka pēc lēmuma par pirkumu klienti salīdzina gaidīto pakalpojumu ar saņemto pakalpojumu.

Saprotams, ka pakalpojuma kvalitātes jēdziens ir saistīts ar klientu apmierinātības jēdzienu, taču tie nav pilnīgi identiski (Anthony, 2014).

Saskaņā ar Parasuraman (Parasuraman et al., 1985), sagaidāmā pakalpojuma kvalitāte var atrasties nepārtrauktā diapazonā, sākot no ideālas kvalitātes līdz pilnīgi nepieņemamai kvalitātei. Tas, kur klienta uztvere par pakalpojuma kvalitāti atradīsies šajā nepārtrauktībā, ir atkarīgs no neatbilstības starp cerībām uz pakalpojumu un uztveri par pakalpojumu.

Kad uztvertais pakalpojuma līmenis ir zemāks par gaidīto, rezultāts ir nepieņemama kvalitāte un klientu apmierinātība netiks sasniegta. Ja uztvertie pakalpojumi ir vienādi ar sagaidāmajiem pakalpojumiem, rezultāts ir ideāla kvalitāte un ir sasniegts klientu apmierinātības līmenis (Parasuraman et al., 1985). Uztvertā pakalpojuma kvalitāte ir rezultāts klienta salīdzinājumam starp sagaidāmo un uztverto pakalpojumu.

Tas, cik lielā mērā tiek apmierinātas klientu vajadzības, un tas, cik labi tiek sniegts pakalpojums, lai apmierinātu šīs vajadzības un cerības, veido kopēju pakalpojumu kvalitātes definīciju (Gronroos, 1984; Berry et al., 1985; Hoffman & Bateson, 2011). Šī definīcija saskan ar pieeju, kurā kvalitāti definē kā pakāpi, kādā pakalpojums pozitīvi kalpo klienta mērķiem tā lietošanas laikā kā lietošanas piemērotība (Harmse, 2012).

Saskaņā ar Crosby teikto, pakalpojuma kvalitāte tiek definēta kā klienta prasību apmierināšana. Yilmaz (citēts Saglik et al., 2014) aprakstīja, ka pakalpojumu kvalitāte ir klientu vēlmju un uztveres sakritība par piedāvāto pakalpojumu. Tādējādi vienu un to pašu uztverto pakalpojumu viens klients var augstu novērtēt, bet cits klients - zemu. Līdz ar to jāsecina, ka uztvertā pakalpojuma kvalitāte ir atkarīga no klienta uztveres.

Efektivitātes konstruktus var klasificēt kā galveno ekonomikā. Efektivitāte ir viens no svarīgākajiem cilvēka darbības rādītājiem, analizējot pēc ekonomiskās darbības rezultātiem. Kā ekonomiskā kategorija efektivitāte nodrošina vienotu ekonomiskās darbības kvalitātes un kvantitatīvo raksturojumu.

Tādi zinātnieki kā L.Peters, R.Votermans, Dž.Harringtons, H. Faijols, H. Emersons, F. Teilers, H.Fords savos darbos izteikuši viedokli par to, ka efektivitāte ir uzņēmuma vissvarīgākais raksturlielums. Tomēr šie autori nepētīja "efektivitāti" kā patstāvīgu ekonomisku jēdzienu, bet izmantoja šo terminu, analizējot vadības efektivitāti. Pētnieki L.F.Shampine, M.W.Reichelt (Shampine, Reichelt, 1992) atzīmējuši, ka ekonomisko efektivitāti "raksturo attiecība starp ražošanas procesā izmantoto resursu vienību skaitu un iegūtā produkta daudzumu."

Efektivitāte (latīņu val. *efficientia*) ir attiecība starp sasniegto rezultātu un izmantotajiem resursiem (ISO 9000: 2015). Efektivitāte pēc Guščina (Guščins, 2012) nozīmē noteiktas sistēmas darbības mērķu sasniegšanu, tas ir, rezultāta iegūšanu, kuru novērtē, salīdzinot sasniegto stāvokli ar vēlamu. Protams, iegūtais rezultāts (efekts) var būt gan pozitīvs, gan negatīvs, tāpēc efektivitāte vispārējā nozīmē ir iegūtā rezultāta attiecība pret tā sasniegšanas izmaksām. Efektivitātes definīciju raksturojums sniegts 1.4.tabulā.

1.4. tabula

Efektivitātes definīciju raksturojums	
Autori	Definīciju raksturojums
E.Dolans (Dolan, 2014)	Efektivitāte ir pareizo mērķu izvēle, uz kuriem varētu koncentrēt darbības enerģiju.
P.Drakers (Drucker, 1963)	Efektivitāte nozīmē darīt lietas pareizi. Efektivitāte ir ne tikai rezultāta saikne ar paredzētajiem mērķiem, bet arī optimāls rezultāts (efekts) resursu - materiālo, finanšu, darba, izmantošanas ziņā.
M.Meskons, M.Alberts, F.Hedouri (Mescon, Albert, Khedouri, 1997)	Efektivitāte – iekšējais ekonomiskums, kas garantē vislabāko resursu izmantošanu.
I.Mazir, V.Šapiro, N.Olderoge,(Mazyr, Shapiro, Olderoge, 2017)	Efektivitāte vienmēr ir noteikta attiecība starp rezultātu un mērķiem vai starp rezultātu un tā iegūšanas izmaksām, šai kategorijai ir administratīvs raksturs un,

	tā parāda izvirzīto mērķu sasniegšanas pakāpi. To definē kā iegūtā rezultāta un izmaksu attiecību, kas nodrošināja šo rezultātu.
--	--

Avots: autores veidota pēc Dolan, 2014, Drucker, 1963, Mescon, Albert, Khedouri, 1997, Mazyr, Shapiro, Oldero, 2017.

Efektivitātes pieaugums uzskatāms par ekonomiskās attīstības rādītāju. Cenšoties uzlabot ekonomiskās darbības efektivitāti, vadītājiem jāidentificē un jāizmanto pasākumi, kas veicina uzņēmuma ekonomiskās attīstības procesu, un jāpārtrauc tos, kas noved pie regresa.

Vairumā gadījumu efektivitātes jēdziens tiek attiecināts uz privāto sektoru, publiskais sektors literatūrā gandrīz vienmēr tiek atzīts par neefektīvu. Valsts un privāto organizāciju izvirzītie mērķi ir atšķirīgi, privātais sektors tiecas uz peļņu, bet publiskais sektors parasti necenšas gūt ekonomisku labumu, jo tā galvenais mērķis ir nodrošināt sabiedrības labklājību (skat. 1.5.tabulu).

1.5.tabula

Publisko un privāto organizāciju salīdzinājums	
Publiskās organizācijas	Privātās organizācijas
Parasti tās ir monopolorganizācijas	Darbojas konkurētspējīgos tirgos
Kalpo pilsoņiem	Maksimāli palielina ieguldījumu peļņu
Organizācijas politiku izstrādā profilējošās ministrijas, kuras vada politisko partiju pārstāvji, kuriem būtu jāatspoguļo pilsoņu intereses	Organizāciju vadītāji ir atbildīgi akcionāriem, valdēm; viņi cenšas palielināt peļņu
Valsts organizācijas nav tik elastīgas lēmumu pieņemšanas un īstenošanas procesa dēļ	Ir elastīgākas, vieglāk pārvaldāmas, jo lēmumu pieņem viens vadītājs
Sadala, pārdala un regulē resursus	Rada un sadala resursus
Dažreiz ir nepietiekami finansētas	Finansu līdzekļu ieguldījumu ietekmē organizācijas produktivitāte
Pilsoņi bieži ir slikti informēti par organizāciju darbību	Investori un akcionāri ir labi informēti, kā attīstās uzņēmums un kāda situācija ir tirgū.

Avots: autores veidota tabula pēc Kotler, Lee, 2008.

Efektivitāti publiskajā sektorā varētu salīdzināt ar efektivitāti privātajā sektorā tikai tad, ja mērķi ir identiski; un pat šajā gadījumā tā nav pilnībā salīdzināma, jo valsts sektors darbojas jomās, kurās tiek ņemti vērā ne tikai ekonomiskie ieguvumi, bet arī sociālās problēmas, piemēram, sociāle pabalsti (Stoian, Ene, 2003). Valsts izdevumu efektivitāte nozīmē saistību starp ieguldījumu ekonomisko un sociālo ietekmi. Analizējot publiskā sektora efektivitāti, lielākā daļa pētnieku atsaucas uz ekonomisko efektivitāti, kas kā konstruēts ņemta no privātā sektora. Pēc D.M.Mihaiu un A.Opreana domām efektivitāte publiskajā sektorā ir ekonomiskās efektivitātes un sociālās ietekmes summa (Mihaiu, Opreana, 2010).

Faktori, kas ietekmē efektivitāti publiskajā sektorā ir:

- Ieguldītie resursi. Publiskajā sektorā resursus ir daudz grūtāk noteikt nekā privātajā sektorā, jo lielākoties sabiedriskie pakalpojumi pārklājas un tiek izmantoti resursi no vairākiem avotiem. Bet kopumā publiskajā sektorā tiek ieguldīti resursi, kas nāk lielākoties no ievātajiem nodokļiem.
- Darbības rezultāti. Publiskajā sektorā tos ir grūtāk izteikt skaitļos nekā ieguldījumus, jo tiem var būt gan ekonomiska, gan sociāla dimensija. Privātā sektora darbības rezultātiem ir tirgus daļas vērtība; tos ir viegli novērtēt, savukārt publiskajā sektorā darbības rezultātus ir grūti novērtēt (Mihaiu, Opreana, 2010).

Tomēr Deivida Hola un Emanueles Lobinas (Hall, Lobina, 2005) pētījumā konstatēts, ka valsts un privātajām organizācijās efektivitāte būtiski neatšķiras.

Pēc autores domām, **publiskā sektora efektivitāti** var definēt kā organizācijas darbības rezultāta (sniegto pakalpojumu skaita) un izmaksu attiecību, bet publiskajā sektorā darbības rezultāta un izmaksu noteikšana ir sarežģīta.

- Jānošķir trīs publisko pakalpojumu efektivitātes kritēriji:
- 1.Ekonomiskums - valsts līdzekļu izmantošanas ekonomija, ir modelis, kurā tiek izmantots mazākais iespējamais līdzekļu apjoms, vienlaikus saglabājot noteiktu pakalpojumu kvalitāti.
- 2.Kvalitāte – ar kvalitāti tiek saprasta pakalpojuma kvalitāte, kas pilnībā atbilst publisko pakalpojumu klienta vajadzībām.
- 3.Sabalansētība starp pirmo un otro kritēriju, kad tiek sasniegta noteikta ietaupījuma pakāpe, kamēr pakalpojuma kvalitāte ir pietiekamā līmenī (Guščins, 2012).

Autore secina, ka, lai sasniegtu augstu publisko pakalpojumu kvalitātes līmeni, nepieciešams maksimāli efektīvi izmantot iedalītos valsts līdzekļus.

1.3. Indikatoru sistēmas organizācijas darbības kvalitātes izvērtēšanai un pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļu raksturojums

Uzņēmuma vai iestādes darbības efektivitāte un iespēja to paaugstināt ir aktuāla vadībzinātnes problēma. Pašlaik šīs problēmas nozīmīgums pieaug, jo pastiprinās konkurence starp ražotājiem, patērētāji un klienti izvirza paaugstinātas prasības pret produkcijas vai pakalpojuma kvalitāti un cenu.

Organizācijas efektivitāti nosaka pakāpe, kādā tā sasniedz vēlamo mērķi un izpilda savas funkcijas, salīdzinājumā ar resursu patēriņu. Sevišķi svarīgi uzņēmuma attīstībai ir noteikt pareizus darbības mērķus. Tie tiek noteikti, pamatojoties uz izvēlēto stratēģiju un ir galvenais motivējošais faktors.

Jebkurā uzņēmumā tiek noteikti kvalitatīvie darbības mērķi-standarti, ar kuru palīdzību var mērt organizācijas izaugsmi un salīdzināt plānus ar sasniegtajiem rezultātiem.

Standarti ietver konkrētus kvalitātes kritērijus jeb indikatorus, pēc kuriem var spriest par darbības atbilstību noteiktajiem mērķiem.

Indikatoru sistēmas ir kvantitatīvie un kvalitatīvie rādītāji vai rādītāju grupas, kuras iegūst un interpretē pēc noteiktām metodikām un kas ļauj novērtēt esošo situāciju, izdarīt salīdzinājumus, veidot prognozes un sagatavot stratēģiskos pārvaldības lēmumus.

Organizācijas darbības novērtēšanai izmanto indikatoru sistēmas ne tikai tāpēc, ka tās ļauj noteikt īstermiņa finanšu rādītājus, bet arī tāpēc, ka tās nosaka nemateriālo sastāvdaļu vērtību. Finansiāli nevar novērtēt pakalpojumu kvalitāti vai klientu lojalitāti.

Organizācija ir sarežģīta, atvērta, sociāli-ekonomiska sistēma, kas darbojas pēc sistēmiskās pieejas likumiem. Tomēr jāņem vērā, ka organizācijas galvenie elementi ir cilvēki. Tādēļ tai jāklūst par gudru apmācošo sistēmu, kas spēj noteikt tās ilgtspējīgas, efektīvas darbības kritērijus vai indikatorus kā arī mērķus un attīstības virzienus. Kādas tad ir galvenās mūsdienu vadībzinātnes teorijā izstrādātās sistēmas, lai novērtētu organizācijas darbības kvalitāti un efektivitāti? Lai saprastu šo sistēmu izmantošanas iespējas, nepieciešams tās izanalizēt.

C.F.McNaira, L.Luncha, F.Crossa efektivitātes piramīda (McNair, Lunch, Cross, 1990). Autori 1990.gada prezentē metodi, ko nosauc par efektivitātes piramīdu. Metodes galvenā koncepcija ir klientorientētas korporatīvās stratēģijas saistība ar finanšu rādītājiem, kas tiek papildināti ar galvenajiem kvalitātes (nefinanšu) rādītājiem. Vadības informācijai jānāk tikai no augstākā vadības līmeņa. Efektivitātes piramīda veidota izmantojot kvalitātes vadības principu, grāmavedības, rūpniecisko tehnoloģiju un klientu apkalpošanas novērtējumu.

Robert S.Kaplana un Davida P.Nortona sabalansētā rādītāju sistēma (Kaplan, Norton, 1992). Šī sistēma radās, veicot pētniecisku projektu 12 kompānijās. To veido finanšu un nefinanšu rādītāji.

Klasiskā modelī sabalansētā rādītāju sistēma pēta uzņēmuma darbību pēc 4 kritērijiem: finanses, attiecības ar klientiem, iekšējie biznesa procesi, personāla apmācība un izaugsme. Kompānija var izvēlēties sev prioritāros rādītājus vai arī palielināt rādītāju skaitu, iekļaujot arī piem. inovācijas un servisu. Īstermiņa rādītāji tiek sabalansēti ar ilgtermiņa rādītājiem. Ārējie rādītāji - finanses un attiecības ar klientiem, tiek sabalansēti ar iekšējiem – iekšējie biznesa procesi un personāla apmācība. Sistēmā ietilpst gan objektīvs vērtējums - finanses, gan subjektīvs – klientu un personāla apmierinātība. Saistībā ar uzņēmuma stratēģiju, lai novērtētu darbību pēc 4 augšminētajiem kritērijiem, katram no tiem tiek izvēlēti 5-6 rādītāji.

L.S.Maisela sabalansētā indikatoru sistēma (Maisel, 1992).

Tai ir tāds pats nosaukums kā R.S.Kaplana-D.P.Nortona modelim. L.S.Maisels arī definē četrus kritērijus, pēc kuriem būtu jāvērtē uzņēmums. Personāla apmācības un izaugsmes vietā zinātnieks piedāvā novērtēt cilvēkresursu izaugsmi. Šeit tiek novērtētas inovācijas, kā arī izglītība un apmācības, produktu attīstība, kompetence un korporatīvā kultūra.

Kristophera Adamsa un Pitera Robertsa modelis (Adams, Roberts, 1993). Autori piedāvāja modeli, kuru nosauca EP2M - Effective progress and performance measurement- Efektīvas attīstības un izaugsmes novērtējums.

Modelī par svarīgāko novērtēšanā tiek uzskatīts tas, ko uzņēmums dara:

- klientu apkalpošanā un tirgus pieprasījuma īstenošanā;
- iekšējo biznesa procesu uzlabošanā (efektivitāte, rentabilitāte);
- pārmaiņu un stratēģiskajā vadībā;
- īpašumu pārvaldībā un rīcības brīvībā;

Huberta K. Rampersada universālā rādītāju sistēma (Rampersad, 2005).

Balstoties uz R.S.Kaplana - D.P.Nortona modeli, H.K.Rampersads (Rampersad, 2005) radīja savu universālo rādītāju sistēmu.

Universālā rādītāju sistēma sastāv no pieciem galvenajiem elementiem:

1. Personīgā sabalansēto rādītāju sistēma;
2. Organizācijas sabalansēto rādītāju sistēma;
3. Vispārējais kvalitātes menedžments;

4. Pārmaiņu vadība un kompetenču vadība;
5. D.Kolba apmācību cikls;
6. R.S.Kaplana-D.P.Nortona (Kaplan, Norton, 1992) sistēma tiek izmantota tikai kā viens no elementiem.

Kopumā par H.Rampersada sistēmu var teikt, ka to var izmantot kā alternatīvu R.S.Kaplana-D.P.Nortona sistēmai. Tā ir daudz sarežģītāka, plašāka, dārgāka, līdz ar to grūtāk ieviešama (Katelo, 2016). Tomēr, ja uzņēmumam nepieciešama ļoti smalka visu procesu analīze, H.Rampersada sistēma ir izcila. Organizācijas darbības rādītāju indikatoru sistēmu salīdzinājums veikts 1.6.tabulā.

1.6.tabula

Organizācijas darbības rādītāju indikatoru sistēmu salīdzinājums

Organizācijas darbības rādītāju indikatoru sistēmas	C.F.McNair, Richard L.Lunch, Kelvin F.Cross efektivitātes piramīda (1990)	R. S.Kaplan un D.P.Norton sabalanstētā rādītāju sistēma (1992)	L.S.Maisel sabalanstētā indikatoru sistēma (1992)	C.Adams un P.Roberts modelis (1993)	H.K. Rampersada universālā rādītāju sistēma (2005)
Salīdzinājuma kritēriji	1.kvalitātes vadība 2.grāmvēdība 3.rūpnieciskās tehnoloģijas 4.klientu apkalpošanas novērtējums	1.iekšējie biznesa procesi 2.finanses 3.personāla apmācība un izaugsme. 4.attiecības ar klientiem	1.produktu attīstība 2.inovācijas un ieguldījumi tajās 3.cilvēkresursu izaugsme 4.darbinieku kompetence 5.korporatīvā kultūra	1.iekšējo biznesa procesu uzlabošana, 2.efektivitāte, pārmaiņu un stratēģiskā vadība; 3.tirgus pieprasījuma īstenošana; 4.klientu apkalpošana 5.īpašumu pārvaldība 6.vadības rīcības brīvība	1.vispārējais kvalitātes menedžments 2.organizācijas sabalansēto rādītāju sistēma 3.personīgā sabalansēto rādītāju sistēma 4.pārmaiņu vadība un kompetenču vadība 5.D.Kolba apmācību cikls

Avots: autores izveidota tabula, pēc McNair, Lunch, Cross, 1990; Kaplan, Norton, 1992; Maisel, 1992; Adams, Roberts, 1993; Rampersad, 2005.

Pēdējo trīsdesmit gadu laikā ir radītas vairākas organizāciju un uzņēmumu novērtēšanas rādītāju sistēmas. Lielākai daļai no tām ir teorētisks raksturs. Tomēr kā universālākā un praksē aprobētā sistēma jāmin R.S.Kaplana-D.P.Nortona (Kaplan, Norton, 1992) sabalanstētā rādītāju sistēma.

Novērtēšanas rādītāju sistēmas ir universāls līdzeklis, lai veiktu operatīvo un stratēģisko kontroli uzņēmumos vai organizācijās, lai novērtētu to darbības efektivitāti. Tomēr starp rādītāju sistēmām, kas apvieno materiālās un nemateriālās sastāvdaļas, par universālo un praksē aprobēto var uzskatīt R.S.Kaplana un D.P.Nortona modeli (Kaplan, Norton, 1992). Autore izmantojusi iepriekšminētās mūsdienu vadībzinātnē izstrādātās sistēmas, kā teorētisko pamatu administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa izveidei. Pēc autores domām, Latvijas apstākļiem nepieciešams apkopojošs kvalitātes novērtēšanas modelis, kvintesence no apskatītajām organizācijas darbības rādītāju indikatoru sistēmām.

Autore uzskata, ka no R. S.Kaplana un D.P.Nortona sabalanstētās rādītāju sistēmas būtu jāizmanto tādi indikatori kā uzņēmuma iekšējās vides procesu analīze un personāla apmācība. No H.K. Rampersada universālā rādītāju sistēmas autore izmanto kvalitātes vadības menedžmenta indikatoru. No C.F.McNaira, L.Luncha, F.Crossa efektivitātes piramīdas, autore ir izmantojusi tādu indikatoru kā klientu apkalpošanas novērtējums. No C.Adamsa un P.Roberts modeļa izmantots tāds indikators, kā efektivitāte, pārmaiņu un stratēģiskā vadība.

Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļu raksturojums

20.gs. 90.gados pasaulē īstenoti vairāki mēģinājumi izstrādāt modeli, ar kura palīdzību varētu izmērīt klientiem sniegto pakalpojumu kvalitāti.

Metodi SERVQUAL izstrādāja Parasuraman, Zeithaml un Berri (Parasuraman et al, 1988, 1991, 1993, 1994). Pakalpojumu kvalitāte tiek novērtēta, aprēķinot starpību starp to, kādu kvalitāti klients sagaida, un to, ko viņš / viņa tiešām uztver, saskaroties ar apkalpošanu. SERVQUAL (1991.g. versija) ir strukturēta divās daļās. Pirmajā un otrajā daļās, katrā iekļauti 22 jautājumi, lai novērtētu klientu gaidas un apkalpošanas laikā reāli uztverto kvalitāti. Pakalpojumu kvalitātes novērtējumu iegūst, kā starpību starp klientu gaidu un uztvertās kvalitātes vērtībām.

Cronin un Taylor piedāvāja **metodi SERVPERF** (Cronin, Taylor, 1994). Metodes galvenā iezīme ir tā, ka SERVPERF ir vērsta uz klientu uztvertās apkalpošanas kvalitātes novērtēšanu. Saskaņā ar Cronin un Taylor, šis variants dod labākus rezultātus nekā SERVQUAL un samazina aptauju skaitu pakalpojumu lietotājiem.

Schvaneveldt (Schvaneveldt, 1991) savā aptaujā novērtēja pakalpojumu kvalitāti no diviem skatu punktiem. Pirmais virziens bija parādīt uztvertās kvalitātes dimensiju un otrs virziens - parādīt klienta sajūtas - apmierinātību vai neapmierinātību.

Lai labāk parādītu klienta gaidu nozīmi, Teas (Teas, 1993) ierosināja pielietot **NQ modeli (Normed Quality)**. Klienta gaidas tika interpretētas divos dažādos veidos: ideālā līmenī, sniedzot katra atribūta augstāko punktu skaitu, vai īstenojamā līmenī, aplūkojot faktiskos apstākļus, kādos pakalpojums var tikt sniegts.

Papildus šīm metodēm, izplatītas dažādas **klientu apmierinātības indeksu aprēķināšanas metodes (Customer satisfaction index - CSI)**. Pamatmetode, kuras interpretācijas izmanto Eiropā, tika izstrādāta Stokholmas Ekonomiskajā augstskolā. Šis rādītājs tiek aprēķināts, pamatojoties uz personisko interviju metodi, tiek izmantots kā viens no parametriem uzņēmuma ilgtermiņa rentabilitātei un ļauj identificēt klientu apmierinātības un lojalitātes cēloņus un faktoros.

Eiropas klientu apmierinātības indekss (ECSI). ECSI ir vēl viena aptaujas modeļa variācija. Klientu gaidas, uzņēmuma tēls, uztvertā kvalitāte, uztvertā vērtība, klientu apmierinātība un klientu lojalitāte tiek modelēta līdzīgi SERVQUAL un Zviedrijas klientu apmierinātības indeksam(SCSI).

Eksperiments ar divām pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodēm gan apstiprināja abu metodiku labās īpašības, gan parādīja vairākas ar to izmantošanu saistītās problēmas. Klienti, kas aizpildīja SERVQUAL aptauju, izteica domas par aptaujas visaptverošo raksturu, bet tomēr aizrādīja, ka tās aizpildīšana prasa daudz laika. Klienti, kuriem tika piedāvāts aizpildīt SERVPERF, raksturoja to kā viegli aizpildāmu aptauju, kas neprasa daudz laika (Katelo, 2017).

SERVQUAL metodes priekšrocība ir tās spēja izvērtēt katru pakalpojuma kvalitātes aspektu pēc svarīguma, atšķirībā no SERVPERF, kas sniedz rezultātus tikai par klienta uztverto kvalitāti. Tādēļ, izvēloties metodi, lai novērtētu pakalpojumu kvalitātes rādītājus, nepieciešams ņemt vērā uzņēmuma vai iestādes darbības jomu un novērtējumam izvēlēto metodi - atšķirībā no kvantitatīvajiem rādītājiem, kur šāda specifikācija nav nepieciešama, jo tie ir vairāk vai mazāk vienādi visās jomās.

Turpmāk autore pievēršas Latvijas publiskā sektora raksturojumam un tā attīstības scenārijiem.

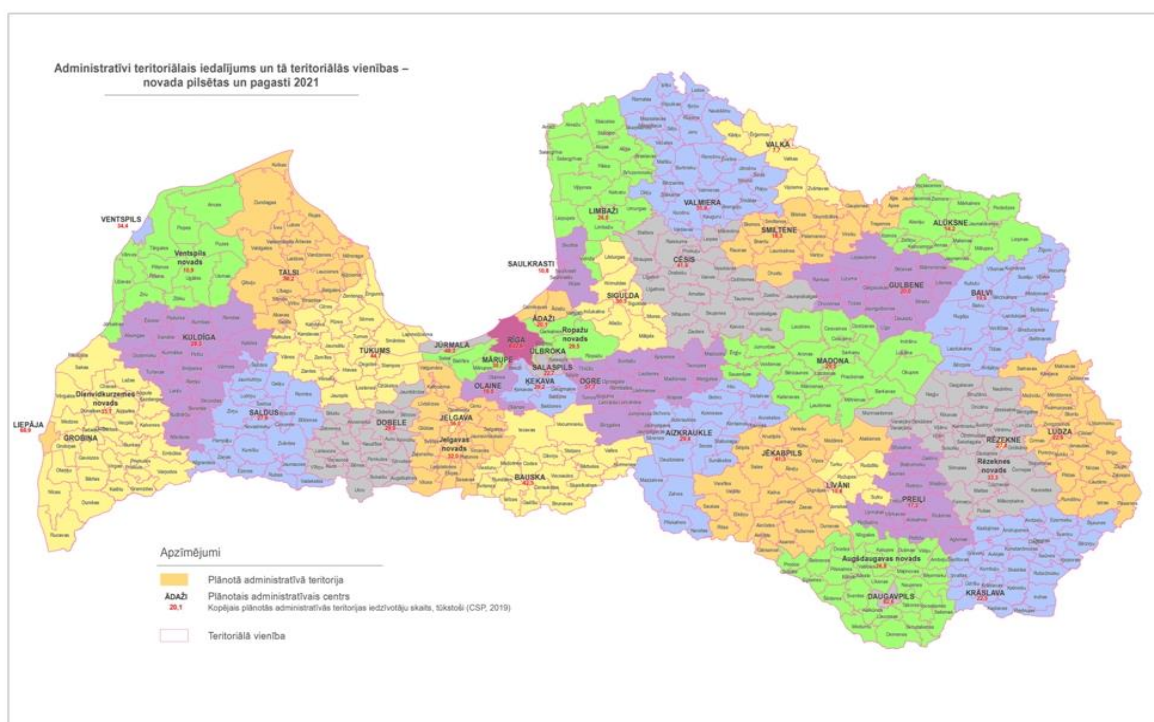
2. LATVIJAS PUBLISKĀ SEKTORA RAKSTUROJUMS, ATTĪSTĪBAS SCENĀRIJI

Promocijas darba 2.nodaļā autore sniedz Latvijas publiskā sektora analīzi. Autore raksturojusi valsts sociālekonomiskos rādītājus. Nodaļā raksturoti sektora apjomi, kvalitāte, efektivitāte, tās teorētiskais raksturojums. Sniegts sabiedrības vērtējums par valsts pārvaldes darbu. Autore izskata Latvijas publisko pakalpojumu attīstības scenārijus, raksturo ES publisko pakalpojumu sniegšanas pieeju. Nodaļā analizēta koncepcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi, kā arī pakalpojumu vides pilnveides plāns 2020.-2023. gadam.

2.1. Latvijas sociālekonomisko rādītāju raksturojums, publiskā sektora apjomi, valsts pārvaldes kvalitāte un efektivitāte

Latvija ir viena no trim Baltijas valstīm un kopš 2004.gada Latvija ir Eiropas Savienības dalībvalsts un NATO dalībvalsts. Reģionālās attīstības plānošanai, koordinācijai un pašvaldību sadarbības nodrošināšanai Latvijas teritorija ir iedalīta piecos plānošanas reģionos: Rīgas, Kurzemes, Vidzemes, Zemgales un Latgales.

Latvijā 2020.gadā tika izstrādāta administratīvi teritoriālā reforma, kuras rezultātā no 2021.gada 1.jūlija darbu sāka 42 pašvaldības; no tām 35 novadu pašvaldības un 7 valstspilsētu pašvaldības (Rīga, Jūrmala, Liepāja, Ventspils, Rēzekne, Daugavpils, Jēkabpils, Jelgava). Valstspilsētu sarakstā ir vēl arī Ogre, Jēkabpils un Valmiera, bet tās pašvaldības veidoja kopā ar apkārtnējiem novadiem. Saeimas 2020.gada 10.jūnijā pieņemtais “Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likums” noteica ka Latvijas Republiku iedala valstspilsētu pašvaldību teritorijās un novadu pašvaldību teritorijās. Savukārt novada teritorijas iedala pilsētās un pagastos. Jauno novadu teritorijas, novada pilsētas un novada pagastus paredzēts noteikt likuma pielikumā. Tāpat jaunais likums noteica, ka Latvijā kā apdzīvotās vietas ir pilsētas, ciemi, mazciemi un viensētas, savukārt, pilsētas plānots iedalīt valstspilsētās un novada pilsētās. Valsts un pašvaldību kopīgu funkciju realizēšanai paredzēts izveidot Kurzemes, Zemgales, Rīgas, Vidzemes un Latgales administratīvos reģionus. To statusu un darbības nosacījumus bija plānots noteikt atsevišķā likumā, ko MK izstrādāja līdz 2021. gada janvārim un iesniedza izskatīšanai Saeimā.



2.1. att. Latvijas administratīvi teritoriālais iedalījums pēc 2021.gada 1.jūlija.
Avots: VARAM, 2020.

2.1. tabula.

LR teritorija un iedzīvotāji

Plānošanas reģioni	Teritorijas platība, km ²	Iedzīvotāju skaits, gada sākumā, 2020
Rīgas reģions	10 435	1 002 299
Kurzemes reģions	13 596	237 305
Latgales reģions	14 549	255 795
Vidzemes reģions	15 246	183 842
Zemgales reģions	10 733	228 416
Kopā:	64 559	1 907 657

Avots: autores veidota tabula pēc Centrālā statistikas pārvalde, 2020.

Kopš 1993. gada pensijas vecuma iedzīvotāju īpatsvars ir lielāks par bērnu un pusaudžu īpatsvaru, kas nozīmē, ka kļūst mazāks iedzīvotāju skaits darbspējas vecumā un demogrāfiskās slodzes līmenis pieaug. 2019. gada sākumā uz 1 000 darbspējīgo iedzīvotāju bija 373 pensijas vecuma iedzīvotāji un 259 bērni vecumā līdz 14 gadiem. Latvijas iedzīvotāju vidējais vecums 2019. gada sākumā bija 42,5 gadi – 39,2 gadi vīriešiem un 45,3 gadi sievietēm (2011. gada sākumā attiecīgi 41,1, 37,9 un 43,8). Vidējais iedzīvotāju vecums ir mazāks Pierīgas reģionā (40,7 gadi), lielāks – Latgalē (44,5 gadi).

Kopš 2010. gada beigām ekonomiskā lejupslīde Latvijā ir apturēta, un ir atsākusies izaugsme. No 2011. gada līdz 2013. gadam IKP vidēji pieauga par 4,4% ik gadu. 2014. gadā IKP pieauga par 1,9%, bet 2015. gadā – par 3,3%. 2018. gadā IKP pieauga par 4,6%, kas bija straujākais pieaugums pēdējo septiņu gadu laikā. Arī 2019. gada pirmajā pusgadā turpinās izaugsme, tomēr tā ir lēnāka.

2019. gada pirmajā pusgadā nefinanšu investīcijas straujāk pieauga pakalpojumu nozarēs. Pakalpojumu nozarēs investēja par gandrīz 26% vairāk nekā pirms gada. Savukārt preču ražošanas nozarēs investīciju apjomi palielinājās par 18 procentiem. Lielākais devums bija investīciju pieaugumam valsts pārvaldes nozarē (pieaugums par 33%) un operācijās ar nekustamo īpašumu (pieaugums par 54%).

Analizējot ekonomikas struktūru, redzams, ka 2019. gadā ražojošās nozares (lauksaimniecības, mežsaimniecības un zivsaimniecības, rūpniecības, kā arī būvniecības nozares) sastādīja 25,6%, bet pakalpojumu nozares – 74,4% no kopējās pievienotās vērtības (LR Ekonomikas ministrija, 2020).

Sabiedrisko pakalpojumu (valsts pārvalde un aizsardzība, izglītība, veselība un sociālā aprūpe) nozares, kas kopumā 2019. gadā ienesa 16,9% no kopējās pievienotās vērtības, struktūrā dominēja valsts pārvalde un aizsardzība (8,3%). Palielinoties valdības izdevumiem, kopš 2013. gada sabiedrisko pakalpojumu nozarēs bija vērojams stabils pieaugums. 2017. gadā tas bija straujākais kopš 2006. gada. Arī 2019. gada 1. pusgadā nozare turpināja strauji augt. Pēdējos gados būtiski pieaudzis valsts patēriņš valsts aizsardzības spēju palielināšanai, veselībai un izglītībai.

Iedzīvotāju skaita samazinājums darbspējas vecumā ietekmēja potenciālo darbaspēka piedāvājumu, kā rezultātā mazinājās brīvās darbaspēka rezerves. Bezdarbs 2019. gadā samazinājās līdz 6,6%, kas ir zemākais rādītājs pēdējās dekādes laikā. NVA reģistrēto vakanču skaits 2019. gadā bija par 36% lielāks nekā pirms gada. Ekonomiski aktīvi bija 969 tūkst. iedzīvotāju jeb 69,1% no iedzīvotāju skaita, savukārt nodarbināto skaits sasniedza 905 tūkstos jeb 64,5% no kopējā iedzīvotāju skaita. Augstākais reģistrētais bezdarba līmenis saglabājas Latgales reģionā (13,6%), bet zemākais – Rīgā (4,1%).

Kopš 2010. gada beigām ir atsācies atalgojuma pieaugums. Darbaspēka pieprasījuma pieaugums un darbspējīgo iedzīvotāju skaita samazināšanās ar vien būtiskāk ietekmē darbaspēka pieejamību darba tirgū, uzturot spiedienu uz darba algām. Darba algu pieaugums pēdējo četru gadu laikā saglabājies virs 5% gadā. Vidējā bruto alga 2019. gadā pieauga par 7,8%, salīdzinot ar 2018. gada atbilstošo periodu, sasniedzot 1060 eiro (LR Ekonomikas ministrija, 2018).

Latvijas publiskā sektora apjomi

Vidēji katrs vienpadsmitais Latvijas iedzīvotājs (6,48%) strādā publiskajā sektorā – valsts vai pašvaldību iestādēs, tām piederošajās kapitālsabiedrībās un citās ar valsti vai pašvaldību saistītās institūcijās. Rēķinot no kopējā nodarbināto iedzīvotāju skaita, vispārējā valdības sektorā strādā katrs piektais darbspējīgā vecumā esošs cilvēks. Lai arī absolūtos skaitļos Latvijā vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaits ir ievērojami samazinājies, emigrācijas ietekmē īpatsvara kritums nav tik izteikts – no 9,6% 2008. gadā līdz 6,48% 2018. gadā.

Salīdzinot ar citām Eiropas Savienības valstīm, Latvijas valsts pārvaldē strādājošo skaits nepārsniedz Eiropas Savienības vidējo rādītāju (6,84%). Somijā tas ir 4,55% (Valsts kanceleja, 2018).

Puse (49%) no vispārējā valdības sektorā nodarbinātajiem strādā pašvaldībās un to iestādēs. Desmitā daļa ir valsts kapitālsabiedrību darbinieki (10%), bet atlikušie 5,8% – pašvaldību komersabiedrību darbinieki.

Pašvaldības, kā arī valsts un pašvaldību kontrolētās kapitālsabiedrības ir autonomas lēmumu pieņemšanā par nodarbināto skaitu. Ministru kabinetam nav tiešas ietekmes uz strādājošo skaita mazināšanu šajos segmentos.

No valsts budžeta finansēto iestāžu griezumā ministriju centrālajos aparātos un valdības centrā strādā 6% jeb 3,2 tūkstoši nodarbināto. No nepilniem 60 tūkstošiem valsts budžeta finansēto institūciju darbiniekiem vairāk nekā piektdaļa ir amatpersonas ar speciālo dienesta pakāpi (Valsts policija, Ieslodzījumu vietu pārvalde), tāpat šajā skaitā ir 5,2 tūkstoši karavīru, 2,6 tūkstoši ārstniecības personu, gandrīz 3,8 tūkstoši pedagogu valsts profesionālās izglītības iestādēs, 3 tūkstoši darbinieku sociālās aprūpes centros u.c. Resoru griezumā lielākais nodarbināto skaits ir iekšlietu struktūrās – Valsts policijā, Valsts ugunsdzēsību un glābšanas dienestā, robežsardzē (Valsts Kanceleja, 2016).

Vērtējot nodarbināto sadalījumu pēc amatu saimēm, dominējošā grupa ir valsts noteikto kontroli un uzraudzības funkciju īstenotāji (piemēram, Valsts ieņēmumu dienests, Valsts darba inspekcija, Patērētāju tiesību aizsardzības centrs, Veselības inspekcija, Valsts vides dienests, Iepirkumu uzraudzības birojs u.c.). Otrajā vietā ir ārstniecības pakalpojumu sniedzēji (Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests un Valsts asinsdonoru centrs), bet trešajā – fiziskā un kvalificētā darba veicēji, piemēram, tehniķi, šoferi, garderobisti, sētnieki, apsargi, dārznieki u.tml. galvenokārt Tiesu administrācijā, Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienestā, valsts profesionālajās izglītības iestādēs, sociālās aprūpes centros u.tml. (Valsts Kanceleja, 2016)

Valsts pārvaldes kvalitāte un efektivitāte

Pētniece L.Tetrevova (Tetrevova, 2008) savā darbā min efektivitāti par galveno problēmu publiskā sektora darbībā. Efektivitāte, pēc autora N.Mankiv (Mankiv, 2000) domām, ir visefektīvākais resursu izmantošanas veids. B.Hamernikova, (Hamernikova, 2010), J.Pekova (Pekova, 2011), J.Rektorik, (Rektorik, 2003), efektivitāti redz līdzīgi. Autori to uzskata par stāvokli, kurā maksimālo preču daudzumu un maksimālo labumu var iegūt no pieejamajiem resursiem. Saskaņā ar L.Tetrevovu (Tetrevova, 2008), efektivitāte ir stāvoklis, kad ekonomika darbojas uz savu iespēju robežas.

Vienu no definīcijām piedāvā arī ES Likumdošanas akts Nr. 502/2001 par finanšu kontroli, kurā efektivitāte tiek raksturota kā "darbību rezultātu maksimizēšana, kas saistīti ar pieejamajiem publiskajiem līdzekļiem". Turklāt šis likums efektivitāti raksturo kā "visefektīvāko publisko līdzekļu izlietojumu, kura mērķis ir sasniegt pēc iespējas augstāku izpildīto uzdevumu kvalitāti, iztērējot pēc iespējas mazāk līdzekļu".

Starptautiski salīdzināms valsts pārvaldes efektivitātes indekss liecina, ka Latvijai ir būtisks progress – 2015. gadā sasniegta vērtība 1,1 (vidēja termiņa mērķis līdz 2020. gadam). Latvija pēc šī rādītāja joprojām atpaliek no Eiropas Savienības vidējā rādītāja, bet ir ievērojami pietuviesies tās rādītājiem kopš 2008. gada. Galvenie faktori, kas veicinājuši Latvijas progresu, ir e-pakalpojumu skaita un pieejamības palielināšanās un politikas plānošanas kvalitātes uzlabošana.

Pēc likumdošanas kvalitātes rādītāja Latvija ir sasniegusi Eiropas Savienības dalībvalstu vidējo rādītāju, bet atpaliek, piemēram, no Igaunijas rezultātiem, kas panākusi ļoti strauju progresu. Kaimiņvalsts straujais lēciens skaidrojams ar Igaunijas valdības lēmumu apstiprināt un ieviest ietekmes novērtējuma metodoloģiju, kas ietver arī ietekmes pēc novērtējuma un regulējuma kvalitātes uzraudzības kārtību.

Kā liecina ES valstīs veikts apsekojums, valsts publisko pakalpojumu kvalitāte ir cieši saistīta ar sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei, darījumdarbības vienkāršību un sociālo labklājību. Tā ir arī valsts vispārējās darbības kvalitātes rādītājs. Priekšstats par publiskajiem pakalpojumu kvalitāti ES ir būtiski atšķirīgs atkarībā no valsts (Eiropabarometrs, 2016).

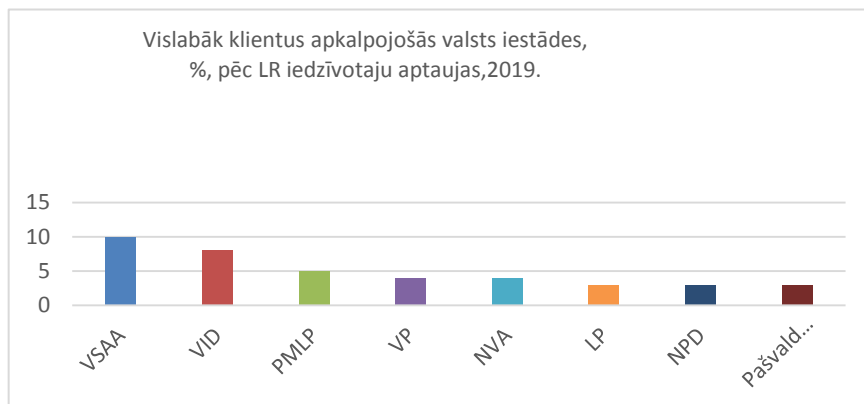
Analizējot publiskās pārvaldes efektivitātes indeksu Baltijas valstu salīdzinājumā pret ES vidējo, jāsecina, ka šajā jomā Latvija ir Baltijā pēdējā vietā, bet mēģina situāciju labot. Apskatot likumdošanas regulējuma kvalitātes indeksu Baltijas valstu salīdzinājumā pret ES vidējo, jāsecina, ka šeit Latvijai ir līdzīga situācija, rādītāji ir zemi.

Saskaņā ar L.Tetrevovu (Tetrevova, 2008) vienmēr jābūt zināmam kompromisam starp efektivitāti un taisnīgumu. Pārmērīga efektivitātes izvēle rada sociālo nestabilitāti sabiedrībā; no otras puses, pārāk liels uzsvars uz taisnīgumu palēnina ekonomikas izaugsmi un attīstību. Pēc autores domām publiskajā sektorā svarīgs efektivitātes kritērijs ir sabalansētība starp tādiem publisko pakalpojumu efektivitātes kritērijiem kā ekonomiskums un kvalitāte, kad tiek sasniegta noteikta ietaupījuma pakāpe, bet pakalpojumu kvalitāte paliek pietiekamā līmenī. Analizējot publisko pakalpojumu kvalitāti, jāņem vērā arī to efektivitāte.

2.2. Sabiedrības vērtējums par valsts pārvaldes darbu, sniegtajiem pakalpojumiem

Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījuma ietvaros, kas tika veikts 2019.gada septembrī, notika Latvijas iedzīvotāju aptauja, lai noskaidrotu iedzīvotāju attieksmi pret valsts pārvaldi kopumā, valsts iestāžu darba vērtējumu, kā arī pēdējās saskarsmes ar valsts iestādi raksturojumu. Iegūtie rezultāti salīdzināti arī ar laika posmā no 2015.gada līdz 2018.gadam veikto pētījumu rezultātiem (SKDS, 2019).

Biezāk minētās iestādes, kas, pēc Latvijas iedzīvotāju domām, novērtētas pozitīvi apkalpojot iedzīvotājus, tikai 10% gadījumu ir Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra, Valsts ieņēmumu dienests (8%), Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde (5%), Valsts policija (4%), Nodarbinātības valsts aģentūra (4%), Latvijas pasts (3%), dažādu pašvaldību (pilsētu, novadu) domes (3%), Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests (3%) (skat.2.2.att.).



2.2. att. Vislabāk klientus apkalpojošās valsts iestādes, %, pēc LR iedzīvotāju aptaujas.

Avots: SKDS, 2019

Iedzīvotāji aptaujā snieguši arī vērtējumu par valsts iestāžu darbību kopumā.

Novērtējot savu saskarsmes pieredzi ar pētījumā analizētajām valsts iestādēm, aptaujātie Latvijas iedzīvotāji vērtējumus „teicami” vai „labi” sniedza biežāk (38%-90%) nekā kritiskos vērtējumus „drīzāk slikti” vai „ļoti slikti” (0%-25%). No uzskaitītajām iestādēm atzinīgi visbiežāk vērtēta saskarsmes pieredze ar Lauku atbalsta dienestu, Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldi, Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūru un Valsts meža dienestu.

Raksturojot iemeslus saskarsmei klātienē, pa tālruni vai pastu, nevis internetā, iedzīvotāji biežāk norādījuši, ka „to nav iespējams nokārtot internetā” (54%) vai viņi „dod priekšroku saziņai klātienē” (25%).

Salīdzinot laikā no 2015. gada līdz 2019. gadam veikto aptauju rezultātus, jāsecina, ka kopumā atzinīgāk nekā iepriekš vērtētas šādas iestādes: Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde un Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra, bet nedaudz kritiskāku vērtējumu nekā iepriekš saņēma Valsts meža dienests, Nacionālais veselības dienests, Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests un Valsts policija.

Pasaules Bankas uzņēmējdarbības veikšanas novērtējums (angl. ease-of-doing business), kas atspoguļo administratīvā sloga izmaiņas un pakalpojumu vienkāršošanu, liecina par Latvijas augošo pozīciju pakalpojumu jomā (PB, 2018).

Eiropas vienotā tirgus rezultātu apkopojuma dati rāda, ka Latvija ieņem trešo vietu tiešsaistes pakalpojumu nodrošināšanā uzņēmējiem (EK, 2017).

Sabiedriskās domas aptauju dati visā ES liecina par iedzīvotāju vēlmi sagaidīt, ka “valsts pārvalde sapratīs viņu vajadzības” un veidos “pakalpojumus tieši pielāgotus cilvēkiem, kas lieto pakalpojumus” un veiks nepieciešamās reformas (SKDS, 2019).

Reformas ir jāveic un arī regulāri jāpārskata, izvērtējot esošo situāciju un jaunus izaicinājumus dinamiski mainīgās vides apstākļos. Autore piekrīt ekspertu vērtējumam, ka valsts pārvaldes reformu plānā uzsvars ir jāliek uz šādiem jautājumiem:

1. efektivitātes un produktivitātes celšana;
2. mērķa orientācija, no procesa uz rezultātu (darbību jēgpilnums);
3. funkciju centralizācija un procesu vienkāršošana;
4. elastīgāka cilvēku pārvaldība;
5. konkurētspējīga darba samaksa, kas saistīta ar rezultātu sasniegšanu;
6. rīcības brīvība un vienlaikus – atbildības palielināšana;
7. valsts pārvaldes profesionālās kultūras maiņa, kopīgas vērtības un sadarbības kultūras veicināšana (Valsts kanceleja, 2017).

2.3. Publisko pakalpojumu sistēmas attīstības tendences Latvijā un ES vadlīnijas

Publiskās pārvaldes iestāžu sadarbības spēja (sadarbspēja) tiek izvirzīta kā svarīgs priekšnosacījums Eiropas Savienības dalībvalstu veiksmīgai funkcionēšanai. Vietējo, valsts un Eiropas publiskās pārvaldes iestāžu sadarbība palīdz sasniegt mērķus, ko Eiropas Parlaments izvirzījis 2012. gada 29. marta rezolūcijā par ES pilsonību: likvidēt šķēršļus ES pilsoņu tiesību īstenošanai (Eiropas parlaments, 2012).

“Sadarbspēja” pēc ES pamatnostādņēm ir dažādu un atšķirīgu publiskās pārvaldes organizāciju spēja mijiedarboties savstarpēji izdevīgu un saskaņotu kopīgu mērķu sasniegšanā, un tā ietver informācijas un zināšanu apmaiņu starp organizācijām atbilstīgi to darbības procesiem, izmantojot datu apmaiņu starp to attiecīgām IKT sistēmām (Eiropas parlaments, 2012).

Publiskā sektora informācijas jomā Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīvā 2013/37/ES (EP Direktīva 2013/37/ES, 2013) ir uzsvērts, ka publiskā sektora iestādēm, ja tas ir iespējams un ir lietderīgi, dokumenti būtu jādara pieejami atvērtā formātā kopā ar to metadatiem cik vien iespējams augstā precizitātes un detalizācijas līmenī tādā formā, kas nodrošina sadarbību, atkalizmantošanu un pieejamību. Tāpēc ir būtiski, lai ar sadarbību un tās iespējamām izmantošanas veidiem saistītā politika pēc iespējas visefektīvākā un galalietotājam visatbilstošākajā veidā būtu saskaņota Savienības līmenī. Lai sadarbības jomā Savienībā likvidētu sadrumstalotību, būtu jāveicina vienota izpratne par sadarbību Savienībā un holistiska pieeja sadarbības risinājumiem.

Savās darbībās publiskās pārvaldes iestādēm Eiropas Savienībā būtu jāievēro vienlīdzīgas attieksmes princips. Savienības iedzīvotājiem Savienības iestādēs, struktūrās, birojos un aģentūrās vajadzētu būt tiesībām uz vienlīdzīgu attieksmi. Savienībai būtu jāņem vērā prasības, kas saistītas ar cīņu pret sociālo atstumtību. Šajā ziņā visā Savienībā ar publisko pakalpojumu darbību saistīto stratēģiju izstrādē būtu jāiekļauj princips “pieejamība visiem”, ņemot vērā visneaizsargātākos iedzīvotājus un vismazapdzīvotākos apgabalus, lai novērstu digitālo plaisu un atstumtību, kā aicināts Eiropas Parlamenta 2012. gada 20. aprīļa rezolūcijā par konkurētspējīgu digitālo vienoto tirgu: e-pārvalde kā virzītājspēks (Eiropas parlaments, 2012).

Eiropas Komisijas publikācijā par publiskās pārvaldes vīziju (Eiropas Komisija, 2013) tiek uzsvērts, ka arvien vairāk saamazinās valsts pārvaldes neatkarība, jo arvien vairāk tā ir savienota gan savstarpēji, gan pāri robežām, gan sadarbojoties ar privāto sektoru pakalpojumu sniegšanā. Tas notiek atvērtās un pārvaldības struktūrās, kur gan valsts iestādes, gan trešās puses sadarbojas pakalpojumu sniegšanā kopīgi radot pakalpojumus un vērtības iedzīvotājiem.

Eiropas kontekstā diskusija par publiskās pārvaldes attīstības tendencēm bieži ir saistīta ar jaunās “Eiropas administratīvās telpas (EAS)” idejām - jēdziens, ko parasti saprot kā administratīvo struktūru, procesu un vērtību pakāpenisku konvergenci uz kopēju Eiropas modeli. Šādas Eiropas mēroga konverģences ideju virza dažādi spēki, piemēram, kopīgi tiesību akti, pastāvīga mijiedarbība starp ierēdņiem un politiķiem ES līmenī, veicinot kopēju izpratni, kā arī starptautiskās reformu tendences, kuras bieži veicina tādas pārnacionālas institūcijas kā OECD (Hammerschmid, Meyer, Demmke, 2007). Savā darbā autori apgalvo, ka atšķirīgais Eiropas valstu un administrāciju vēsturiskais un institucionālais fons ietekmē ne tikai to administratīvo reformu formu un saturu, bet arī publiskās pārvaldes izpētes zinātnisko pētījumu stilu (skat. 2.2.tab.).

2.2.tabula

Publiskās pārvaldes tradīcijas	
Publiskās pārvaldes tradīcija	Valstis
Anglosakšu tradīcija	Īrija, Malta, Lielbritānija
Kontinentālās Eiropas tradīcija	Austrija, Beļģija, Francija, Vācija, Luksemburga, Nīderlande
Vidusjūras / Dienvideiropas tradīcija	Kipra, Grieķija, Itālija, Portugāle, Spānija
Skandināvijas tradīcija	Dānija, Somija, Zviedrija
Pārejas (pēc -padomju) perioda tradīcija	Bulgārija, Čehija, Igaunija, Ungārija, Latvija, Lietuva, Polija, Rumānija, Slovākija, Slovēnija

Avots: autores veidota pēc Hammerschmid, Meyer, Demmke, 2007.

Attiecība starp ES valstīs veiktajām klasiskajām administratīvajām reformām un publiskās pārvaldes reformām laika gaitā mainījusies. Arī katrā no ES valstīm reformu gaitā bijušas savas atšķirības. Lai aprakstītu situāciju, var izmantot Coombes un Verheijen (Coombes, Verheijen, 1997) un Pollitt un Bouckaert (Pollitt, Bouckaert, 2004) reformu klasifikāciju - šīm abām klasifikācijām ir vienāda bāze, un tās var vienkāršot šādi:

1. Radikāls publiskās pārvaldes reformu veids;
2. Jaukts reformu veids;
3. Pakāpeniskas reformas.

Ja salīdzina Baltijas valstīs un citās Austrumeiropas valstīs notikušās publiskās pārvaldes reformas, tad esošo situāciju var apskatīt 2.3.tabulā.

Publiskas pārvaldes reformas Austrumeiropas valstīs

Valsts	Reformu tips
Igaunija	Igaunijas reformas ir visradikālākās un balstītas uz publiskās pārvaldes izmaiņām. Vienu no galvenajiem izaicinājumiem Igaunijā ir izvirzījusi vēlme pāriet tieši uz modernām vadības sistēmām, iepriekš neizveidojot stabilu pamatu - klasisko hierarhiski strukturēto valsts pārvaldi. Igaunijas valsts pārvaldē galvenais mērķis nav bijis izveidot stabilu pamatu demokrātijai, bet gan uzlabot valsts iestāžu efektivitāti. Tomēr secīgo neoliberalo valdību īstenotās politikas rezultātā valdības reformu iniciatīvu pamattēma ir valsts lomas samazināšana.
Latvija	Latvijas reformas var raksturot kā jauktu modeli no sākuma līdz pat pašreizējām reformu darbībām. Tika ieviesti vairāki publiskās pārvaldes reformu etapi, ir mēģināts samazināt publiskajā pārvaldē strādājošo skaitu, taču publiskās pārvaldes reformas nekad nedominēja reformu stratēģijās. Pēdējā administratīvi-teritoriālā reforma notikusi 2020.-2021. gadā.
Lietuva	Lietuva ierindojama pie valstu kategorijas ar jauktu modeli, kuras saskaņā ar Pollitt un Bouckert (2004) klasifikāciju sauc par "modernizētājiem". Apmēram no 1996. gada līdz 2004. gadam valsts pārvaldes reformas galvenokārt virzīja Lietuvas pievienošanās ES. Intensīvāks darbs pie publiskās pārvaldes reformām sākās tikai pēc pievienošanās periodā ES.
Polija	Polija ir tipisks dominējošas juridiskas pieejas pārstāvis reformām, un to var pieskaitīt pakāpenisko izmaiņu grupas valstīm. Polija nepārtraukti reorganizē savas pārvaldības sistēmas publiskajā sektorā. Jaunajai publiskajai pārvaldei bija ierobežota ietekme uz Polijas administrāciju, tomēr tā akcentē prasību modernizēt Polijas administrāciju un vienlaikus samazināt tās lielumu.
Čehija	Pārsvarā pakāpeniskas un juridiskas reformas. Pēc 2000. gada ir maz vadības reformu. "Valsts pārvaldes reformas koncepcija" no 1999. gada bija paredzēta sarežģītām izmaiņām, taču tika īstenoti tikai administratīvie pasākumi. Liberālā valdība, kas tika ievēlēta 2006. gadā, mēģināja ierosināt publiskās pārvaldes reformas, taču vēlāk tās netika turpinātas.

Avots: autores veidota, pēc Pollitt, Bouckaert, 2004; pēc Bouckaert, Nakrošis, Nemec, 2011.

Līdz ar veicamajām publiskās pārvaldes reformām, svarīgu nozīmi iegūst arī publisko pakalpojumu kvalitāte. Publisko pakalpojumu kvalitātes jautājumus analizējuši daudzi ārvalstu pētnieki.

Publisko pakalpojumu kvalitātes pētījumā **Lietuvas pašvaldībās** (Kondrotaite, 2012) secināts, ka raugoties uz kvalitāti sabiedrisko pakalpojumu kontekstā, vissvarīgākā ir patērētāja apmierinātība ar sniegto pakalpojumu. Saskaņā ar publisko pakalpojumu kvalitātes vadības pētījumu **Somijā** (Tuomi, 2012), valsts sektora organizācijas pilnībā neievieš kvalitātes kontroli. Galvenā problēma ir tā, ka organizācijas neregulāri veic pakalpojumu kvalitātes novērtēšanu, un pēc novērtēšanas neattīsta tālāk savu darbību, neuzlabo pakalpojumu kvalitāti. Pētījumu par **Polijas** valsts pārvaldes attīstību un pašreizējo stāvokli veikuši S.Mazur, M.Moždžeņ, M.Oramus (Mazur, Moždžeņ, Oramus 2018). Pētījums ir izstrādāts Eiropas Komisijai ar Eiropas Valsts pārvaldes institūta (EIPA), Hertijas Pārvaldības skolas un Ramboll Management Consulting tehnisko palīdzību. Ziņojumā uzsvērtas šādas vissvarīgākās uzlabošanas jomas (KPRM, 2016): 1. Uzticības uzlabošana civildienestam un tā tēlam. Sabiedrības izpratnes veicināšana par civildienesta priekšrocībām un tā lomu, koncentrējoties uz pilsoņu vajadzībām un mūsdienu saziņas līdzekļiem. 2. Pārvaldības un cilvēkresursu kvalitāte civildienestā.

Pētījumu par saistību starp pakalpojumu kvalitāti un klientu uzvedību **Spānijā** veikuši M.Sanchez-Perez, J.C. Gazques-Abad, R.Sanchez-Fernandez (Sanchez-Perez, Gazques-Abad, Sanchez Fernandez, 2007). Pētījumā identificēti pieci atšķirīgi pētījumu virzieni pakalpojumu kvalitātes izpētē, analizēta sakarība starp pakalpojuma kvalitāti un klientu nodomiem.

Kvalitātes vadību **Turcijas** publiskajā sektorā analizējis S.Coskun (Coskun, 2002). Kvalitātes vadība ir bijusi Turcijas valsts pārvaldes darba kārtībā kopš 1990.gada. Turcijas publiskā sektora kontekstā kvalitātes vadība tiek identificēta ne tikai ar vadības pieeju un sistēmu sabiedrisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai, bet arī kā rīks Turcijas valsts pārvaldes problēmu risināšanai. Publisko pakalpojumu kvalitāti **Ēģiptes** pilsētās salīdzinājumā ar Malaiziju pētījusi Mona Ali (Ali, 2012). Pētījumā atklājies, ka klientu apmierinātība ar materiālo ieguvumu un empātijas dimensijām pakalpojumu kvalitātē rada vislielāko pienesumu. Pētījumu par pakalpojumu kvalitāti **Malaizijas** publiskajā sektorā veicis M.H.AbdRašid (AbdRašid, 2008). Pētījumā identificēti vairāki publiskā sektora trūkumi, kur būtu jāveic uzlabojumi. Publisko pakalpojumu kvalitāti **Taiwanā** analizējis Chih-Tung Hsiao (Chih-Tung Hsiao, 2014). Pētījumā galvenā uzmanība pievērsta klientu orientētai pakalpojumu sistēmai un pakalpojumu sniedzēju uzvedībai, kas ir izplatīta publiskajā sektorā. Pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas iespējas **Lielbritānijas** publiskajā sektorā aprakstījuši K.Williams un M.Saunders (Williams, Saunders, 2007). Autori piedāvāja alternatīvus variantus pakalpojumu kvalitātes noteikšanai, kas var palīdzēt uzlabot sabiedrisko pakalpojumu sniedzēju darbību.

Publiskās pārvaldes attīstības tendences un to izpēti Eiropā un pasaulē tieši ietekmē arī šī sektora attīstību Latvijā.

Publisko pakalpojumu sistēmas attīstības tendences Latvijā

Apskatot publisko pakalpojumu sistēmas attīstības tendences Latvijā, jāmin, ka Latvija ir pieskaitāma pie ES pārejas perioda valstīm, kurās notiek administratīvi–teritoriālās reformas un izmaiņas publiskās pārvaldes struktūrā. 2015. gadā ir uzsākta Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru izveide un darbības uzsākšana novadu nozīmes attīstības centros (VARAM, 2015).

Pakalpojumu centri darbojas uz pašvaldību klientu centra bāzes saskaņā ar vienotiem principiem, nodrošinot:

- pakalpojumu pieteikšanu klātienē,
- iespēju klātienē pieteikt Valsts ieņēmumu dienesta un Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras pakalpojumus,
- saņemt savas pašvaldības pakalpojumus,
- konsultācijas par e-pakalpojumiem,
- konsultācijas par 7 valsts iestāžu e-pakalpojumiem un praktisku palīdzību darbā ar datoru, internetu un eID kartes lasītāju,
- informāciju par tuvāko valsts iestāžu reģionālo struktūrvienību, tās darba laikiem un pieteikšanās kārtību,
- pakalpojumu pieteikumu pieņemšanu un konsultācijas e-pakalpojumu saņemšanā.

Nodrošinot vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanā, veicināta publiskās pārvaldes efektivitāte. Pieaudzis Valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centru (VPVKAC) skaits, paplašinājies sniegto pakalpojumu klāsts, kā arī pieaudzis valsts iestāžu pakalpojumu skaits. Šobrīd darbojas 76 novadu nozīmes un astoņi reģionālās nozīmes centri, tīkls turpina attīstīties.

2018.gadā sniegti 82 581 valsts iestāžu pakalpojumi un konsultācijas, kas ir 1,65 reizes vairāk, nekā noteikts VARAM 2017.–2019.darbības stratēģijā. Novadu un reģionālās nozīmes centros 2015.–2018.gadā kopumā sniegti 197 464 valsts iestāžu pakalpojumi un pašvaldību pakalpojumu konsultācijas, savukārt novadu nozīmes VPVKAC sniegti 169 094 pakalpojumi, bet reģionālās nozīmes VPVKAC – 28 370 pakalpojumi (VARAM,2019).

2019. gada iedzīvotāju aptaujas rezultāti parāda, ka apmierinātība ar pakalpojumu pieteikšanu elektroniski kopumā tiek vērtēta labi. Visaugstāk iedzīvotāji novērtē apkalpošanu piesakot pakalpojumu un pakalpojumu pieteikšanas ātrumu. Salīdzinot ar iepriekšējo gadu, nedaudz krities ir sniegtās informācijas par pakalpojumu novērtējums (VARAM, 2019).

Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādņēs 2014.-2020. gadam noteikta Portāla www.latvija.lv, kā vienotā valsts pārvaldes (t. sk. pašvaldību) pakalpojumu portāla darbība. MK 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 400 “Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi” nosaka Portāla izmantošanas un pārvaldības kārtību, Portāla pārziņa un valsts pārvaldes iestādes pienākumus un atbildību, informācijas apmaiņas kārtību starp Portāla pārzini un iestādi.

Uz 2018. gadu Portālā bija pieejami 133 e-pakalpojumi, ko sniedz 27 iestādes, kā arī 2432 pakalpojumu apraksti un 126 dzīves situāciju apraksti. Kopumā laika periodā no 2008. gada līdz 2017. gada beigām vērojams nepārtraukts pieaugums e-pakalpojumu lietošanā (VRAA, 2017).

Portāla saturs strukturēts divās sadaļās – iedzīvotājiem un uzņēmējiem. Aktuālā informācija un pakalpojumi grupēti tematiskajos blokos. Informāciju par dzīves situācijām, starpinstiūciju informāciju un funkcionalitāti iedzīvotāju sadaļā sadarbībā ar iesaistītajām iestādēm koordinē VRAA, uzņēmēju sadaļā – EM.

Nacionālā līmenī Latvijā nav vienota elektroniska kontaktpunkta (uzņēmēju portāls), kur iegūt informāciju par uzņēmējdarbību tās darbības ciklos – tā uzsākšanu, prasībām uzņēmuma darbības laikā un slēgšanu, konsultācijām par likumdošanu, eksportu, atbalstu, nodokļiem, atļaujām, utt. Uzņēmējdarbības informatīvā telpa ir fragmentēta, daļa informācijas ir pieejama Latvijas Investīciju un attīstības aģentūrā, daļa Ekonomikas ministrijas, Uzņēmumu reģistra, Valsts ieņēmumu dienesta u.c. tīmekļvietnēs. Valsts sociālās aizsardzības aģentūrā tika veikta uz pakalpojumu sniegšanu orientēta iekšējo procesu sakārtošana, klientu apkalpošanā sadarbojoties ar pašvaldībām. Tā, piemēram, atsevišķās pašvaldībās ir iespējams pieteikt noteiktu pabalstu saņemšanu (VARAM, 2018).

Koncepcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi

Izvērtējot publisko pakalpojumu klāstu konstatēts, ka 75% no pakalpojumu klāsta veido pārvaldes (individuālais) pakalpojums, nozīmīgs ir saimniecisko pakalpojumu (~10%) un vispārējā labuma pakalpojumu (~9%) īpatsvars. Savukārt starpiestāžu pakalpojumi veido 5,1%, bet tiesu varas pakalpojumi tikai 1,1% no publisko pakalpojumu klāsta (VARAM, 2012).

VARAM sagatavotās un LR MK ar 2013.gada 19.februāra rīkojumu Nr.58 apstiprinātās koncepcijas “Par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi” ietvaros valsts administratīvo pakalpojumu loks valsts un pašvaldību vienotā KAC kontekstā ietver šādas iestādes:

- Lauku atbalsta dienests;
- Nodarbinātības valsts aģentūra;
- Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde;
- Uzņēmumu reģistrs;
- Valsts ieņēmumu dienests;
- Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra;
- Valsts zemes dienests.

Līdz ar to arī LPR koncepcijas kontekstā tiek ietverti tikai šo iestāžu sniegtie publiskie administratīvie pakalpojumi VARAM Koncepcijas ietvaros noteiktajā apjomā kā vienots pakalpojumu komplekss KAC (vai kādas citas formas pakalpojumu nodrošinājuma vietējās nozīmes un novada nozīmes attīstības centrā) ietvaros (papildus norādot par Latgales pašvaldību teritoriālo pārvalžu minētajiem atsevišķu iestāžu pakalpojumu – PVD, VMD, VVD, IeM VP nepieciešamību), kas apvienots ar publisko individuālo „pakalpojumu grozu” attiecīgajā attīstības centrā (VARAM,2013).

Klātienē klientu apkalpošanas pilnveides mērķis ir nodrošināt iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzībām un VPA principam atbilstošu publisko pakalpojumu klātienē sniegšanas organizēšanu, veicinot optimālu pakalpojumu pieejamību visā valsts teritorijā.

Autore uzskata, ka uzlabojot klātienē pakalpojumu sniegšanas organizāciju, tiks sniegts ieguldījums publisko pakalpojumu sistēmas pilnveides mērķa sasniegšanā - iedzīvotāju, uzņēmēju un citu pakalpojumu saņēmēju vajadzībām atbilstošu pakalpojumu izveide un to sniegšanas organizēšana, vienlaikus samazinot administratīvo slogu, uzlabojot uzņēmējdarbības vidi, nodrošinot pakalpojumu pieejamību reģionos un veicinot efektīvāku valsts pārvaldi.

Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2020.-2023. gadam

Pakalpojumu vides pilnveides plāns izstrādāts, pildot Valdības rīcības plāna Deklarācijas par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai uzdevumu – noteikt publisko pakalpojumu vides pilnveides pasākumus pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības pilnveidei un Ministru kabineta 2018. gada uzdevumu – Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai 2019. gadā izstrādāt vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumentu, kas ietver publisko pakalpojumu vides pilnveides aspektus.

Valsts pārvaldes pakalpojumu attīstību nosaka arī valdības noteiktās prioritātes un pamatprincipi. Saskaņā ar A. K. Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta deklarāciju (LR Ministru Kabinets, 2019), vienas pieturas aģentūras pieeja, digitālo iespēju pilnvērtīga izmantošanas aspekti ir noteikti kā valdības prioritātes:

- 1.esošo elektronisko pakalpojumu popularizēšanu, radikāli paplašinot to kopējo lietojumu;
- 2.valsts un pašvaldību pārvaldes procesu digitalizēšanu un modernizēšanu, tai skaitā virzot vienotu valsts digitālo pakalpojumu atbalsta centra modeli, kas cels pakalpojumu kvalitāti;
- 3.vienas pieturas aģentūras pakalpojumu saņemšanas attīstības turpināšanu gan klātienē, gan digitāli, sekmēt iestāžu sadarbību tiešsaistē.

Lai šos principus īstenotu, darbs tiek veikts vairākos līmeņos. Pakalpojumu jomā tiek ieviests vienas pieturas aģentūras princips kā elektronisko, tā klātienē pakalpojumu sniegšanā, un attīstīta daudzkanālu sniegšanas pieeja, kas nozīmē, ka paralēli tiek strādāts gan pie ērtāku pašapkalpošanās e-pakalpojumu ieviešanas, gan tiek optimizēta un racionalizēta klātienē apkalpošana. Kopējā virzība valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanā Latvijā ir uz vienotu un centralizētu pārvaldību un iespēju iedzīvotājiem izvēlēties piemērotāko kanālu pakalpojuma saņemšanai, izmantojot elektronisko kanālu vai fizisko (VPVKAC, valsts iestāžu KAC un zvanu centru) piedāvājumu (LR Ministru Kabinets, 2019).

Promocijas darba 3.daļā autore pievēršas pētījumam par administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtējuma modeli Latvijas publiskā sektora iestādēs.

3. ADMINISTRATĪVO PAKALPOJUMU KVALITĀTES NOVĒRTĒJUMA PROCESS LATVIJAS PUBLISKĀ SEKTORA IESTĀDĒS

Promocijas darba 3.nodaļā autore novērtējusi administratīvo pakalpojumu kvalitāti Latvijas publiskā sektora iestādēs, aprakstījusi administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtējuma modeli. Nodaļā raksturota pētījuma pieeja, dizains un metodoloģija. Autore veikusi datu ticamības analīzi, statistiski analizējusi pētījuma datus, izdarījusi datu faktoru analīzi, datu klasteru analīzi. Nodaļā atainota arī informācija, kas iegūta ekspertu intervijās. Intervijas ar nozares ekspertiem izmantotas, lai pārbaudītu autores veidotā administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa pielietojamību.

3.1. Pētījuma pieeja, dizains un metodoloģija

Pētījuma metodoloģiju var definēt kā sistēmisku problēmas izpēti. To var definēt arī kā metožu kopumu, ar kuru palīdzību tiek iegūtas zināšanas vai dati (Rajasekar et al., 2013).

Pētījuma plāns ir datu vākšanas un mērīšanas projekts. Cooper un Emory (Cooper, Emory, 1995) pētījumu dizainu raksturo kā “izmeklēšanas plānu un struktūru”. To veido pieci galvenie komponenti, proti, pētījuma jautājumi, pētījuma hipotēze, analīzes vienības, datu sasaiste ar hipotēzi un pētījuma rezultātu interpretācija. Pētījuma dizaina galvenais mērķis ir novērst situāciju, kad pētījuma rezultāti nedod atbildi uz primārajiem pētījuma jautājumiem (Kohlbacher, 2006).

Veicot pētījumus, var izmantot divas loģiskas pieejas - deduktīvo un induktīvo, kā arī starpdisciplināro pētījumu pieeju.

Pie deduktīvās pieejas pētnieks izstrādā teoriju un izstrādā pētniecības stratēģiju teorijas pārbaudei. Saskaņā ar Olckers (Olckers, 2011) un Saunders (Saunders, 2007), deduktīvajai pieelai vajadzētu būt šādām īpašībām: ir jāapraksta attiecības starp mainīgajiem, un izejot no tā, jāizstrādā pētījuma metodoloģija. Induktīvas pieejas gadījumā pētnieks apkopo datus un, balstoties uz analizētajiem datiem, izstrādā teoriju. Parasti tas tiek darīts, kad ir grūti noteikt konstrukcijas konceptuālo pamatu.

Šajā pētījumā tika izmantota starpdisciplināro pētījumu pieeja un tam ir kvantitatīvs un kvalitatīvs raksturs. Kvantitatīvie pētījumi būtībā ir saistīti ar skaitlisku datu vākšanu, lai izskaidrotu vai apstiprinātu konkrētu parādību vai teoriju. Kvantitatīvo pētījumu rezultāti ir aprakstoši, nevis prognozējoši (Muijs, 2004; Jansen, 2010; Silva, 2015). Tādējādi šo pētījumu var nosaukt arī par aprakstošu šķēsgriežuma pētījumu (Mārtinsone, Pipere, Kamerāde, 2016).

Promocijas darba metodes:

1. Loģiskās analīzes un sintēzes metode;
2. Monogrāfiskā un analītiskā teorētisko avotu izpēti metode;
3. SERVQUAL metode-kvantitatīvā datu vākšanas metode;
4. Ekspertu intervijas-kvalitatīvā datu vākšanas metode;
5. Datu statistiskās apstrādes metode, izmantojot SPSS (22.0) programmatūru, statistisko datu grupēšanas metode, faktoru analīzes metode, frekvenču analīzes metode, hierarhiskā klāsteru analīzes metode, loģiskās analīzes un grafiskās attēlošanas metode.

Promocijas darba teorētiskajā daļā, analizējot zinātnisko literatūru, Latvijas un ES likumdošanas dokumentus, Centrālās statistikas pārvaldes datus, izmantota loģiskās analīzes un sintēzes metode, monogrāfiskā un analītiskā teorētisko avotu izpēti metode. Empīriskajā pētījumā izmantota kvantitatīvā datu vākšanas metode - respondentu anketēšana, kuras pamatā ir autores pārveidots un aprobēts SERVQUAL modelis.

Pirms aptaujas izplatīšanas autore iepriekš veica aptaujas aprobāciju, lai noteiktu, vai tā ir lietotājam draudzīga un vai tajā nav neviennozīmīgu vai sensitīvu jautājumu. Iepriekšējā pārbaude ļāva labot kļūdas pirms oficiālā pētījuma datu vākšanas. Lai noteiktu aptaujas lietošanas ērtumu, tā tika pārbaudīta pie divdesmit nejauši izvēlētiem publisko pakalpojumu klientiem. Tad aptaujas jautājumi tika pārveidoti, novērtējuma skala izmainīta, lai pēc tam to izplatītu publisko pakalpojumu sniedzējorganizācijās. Pēc aptaujas pabeigšanas autore datus apkopoja, salīdzināja un analizēja.

Pētījumā izmantota arī kvalitatīvā datu vākšanas metode - ekspertu intervijas, kas izmantotas, lai pārbaudītu autores veidotā pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa pielietojamību. Tika intervēti nozares eksperti, 4 pētīto valsts iestāžu vadītāji.

Tika veiktas klātienē intervijas ar nozares profesionāļiem. Kopā tika veiktas četras vadības intervijas, ar promocijas darbā pētīto valsts institūciju vadītājiem. Subjektīvo datu vākšanai tika izmantota daļēji strukturēta metode. Ar šo metodi tika panākta divvirzienu saruna, lai savāktu informāciju. Intervijas veikšanai tika ievērots intervijas protokols (Creswell, 2009). Intervijas jautājumi tika rūpīgi izstrādāti, izpēti literatūru par pakalpojumu kvalitāti, kā arī izmantojot šajā pētījumā minētās teorijas. Intervija sastāvēja no trīspadsmit

jautājumiem. Intervijā tika izmantoti gan atvērtie, gan slēgtie jautājumi. Kopējais aptuvenais katras intervijas laiks tika noteikts no 60 līdz 90 minūtēm.

SERVQUAL metodes aptaujas datu analīzei un rezultātu interpretācijai izmantota statistisko datu grupēšanas metode, faktoru analīzes metode, hierarhiskā klasteru analīzes metode, loģiskās analīzes un grafiskās attēlošanas metode. Nozares ekspertu novērtējuma datu analīzei izmantotas loģiskās analīzes metodes. Datu apstrādei izmantotas Excel un SPSS (22.0) programmatūras.

Šajā pētījumā tika izmantota kvantitatīvā datu vākšanas metode, kuras pamatā bija SERVQUAL modelis. Pētījums tika veikts publiskās pārvaldes iestādēs Latvijā – Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras Rīgas, Daugavpils, Valmieras, Jelgavas, Ventspils nodaļās, Valsts ieņēmumu dienesta Rīgas, Jelgavas, Ventspils, Valmieras, Daugavpils klientu apkalpošanas centros, Valsts zemes dienesta Daugavpils klientu apkalpošanas centrā, Nodarbinātības Valsts aģentūras Daugavpils un Ventspils nodaļās, Daugavpils reģionālā vides pārvaldē, Daugavpils tiesā, tās Krāslavas un Preiļu nodaļās. Tika ievākti anketēšanas dati no 292 augšminēto valsts iestāžu klientiem. Kā kvalitatīvā metode pētījumā tika izmantotas ekspertu intervijas. Intervijas notika ar nozares ekspertiem, 4 pētīto valsts iestāžu vadītājiem. Tās tika izmantotas, lai pārbaudītu autores veidotā administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa pielietojamību.

SERVQUAL metodei anketa sastāvēja no divām daļām. Katrā anketa daļā bija 22 apgalvojumi par pakalpojuma kvalitāti, kuri sadalījuma veidā veidoja 5 dimensiju kritēriju kopumu. Klientam bija jānodod vērtējums katram apgalvojumam 5 ballu skalā.

A daļa-parādīja klienta gaidas attiecībā uz apkalpošanas kvalitāti, kā arī dažādu kvalitātes kritēriju svarīgumu klientam.

B daļa- parādīja klienta saņemtās apkalpošanas novērtējumu;

Novērtējama objekts anketās bija pakalpojumu kvalitāte kā piecu kvalitātes dimensiju kopums, kurā:

- 1.dimensija-Materiālo ieguvumu kopums (izskats un fiziskie elementi);
- 2.dimensija- Drošums (paļāvība, akurāts izpildījums);
- 3.dimensija-Atsaucība (izdarība un izpalīdzība);
- 4.dimensija-Kompetence (uzmanība, uzticamība);
- 5.dimensija-Empātija (ērta pakalpojuma saņemšana, laba komunikācija un klientu izpratne).

SERVQUAL metode radās kā instruments, ar kura palīdzību var noteikt, kā klienti uztver pakalpojuma kvalitāti. Šis instruments ir balstīts uz pieciem iepriekšminētajiem faktoriem un salīdzinājumu starp klientu cerībām vai gaidām par to, kā pakalpojums jāveic, un viņu pieredzi, kā pakalpojums tiek sniegts (cerību noraidīšana vai apstiprināšana).

Balstoties uz starpību starp gaidām un reāli saņemto pakalpojumu, tiek aprēķināts kopējais pakalpojumu kvalitātes rādītājs.

Pētījumā tika adaptēts un praktiski parbaudīts 1.nodaļā teorētiski aprakstītais pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis-SERVQUAL (Parasuraman at all, 1988).

Šī pētījuma mērķis bija izvērtēt klientu apkalpošanas kvalitāti administratīvajiem pakalpojumiem Latvijas publiskās pārvaldes institūcijās un izstrādāt administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli Latvijā. Pētījumā tika pārbaudīta SERVQUAL metodes piemērotība pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas procesam, saprastas tās izmantošanas iespējas, paralēli eksperimentējot ar SERVQUAL aptaujas jautājumu formulējumu un vērtējuma skalu. Tika izstrādāts pētījuma modelis, pētījuma aptaujas anketa tika tulkota latviešu valodā. Pirms aptaujas izplatīšanas autore veica aptaujas aprobāciju, lai noteiktu vai tā ir lietotājam saprotama un vai tajā nav neviennozīmīgu vai sensitīvu jautājumu. Aptauja tika pārbaudīta pie divdesmit nejauši izvēlētiem publisko pakalpojumu klientiem. Aprobācija ļāva labot kļūdas pirms pētījuma datu vākšanas. Pēc pārbaudes aptaujas jautājumi tika pārveidoti, novērtējuma skala sašaurināta līdz 5 ballu līmenim.

Pētījums bija balstīts uz publisko pakalpojumu klientu izlasi Latvijas lielākajās pilsētās - Rīgā, Daugavpilī, Jelgavā, Ventspilī un Valmierā. Pētījumā piedalījās divi simti deviņdesmit divi nejauši izvēlēti publiskās pārvaldes iestāžu klienti, kuri pirms to apmeklējuma un pēc tā aizpildīja SERVQUAL aptauju. Klientu izlasi var raksturot kā nejaušu izlasi, administratīvi-teritoriālo, ievērojot plānošanas reģionu proporcionālo pārstāvēniecību.

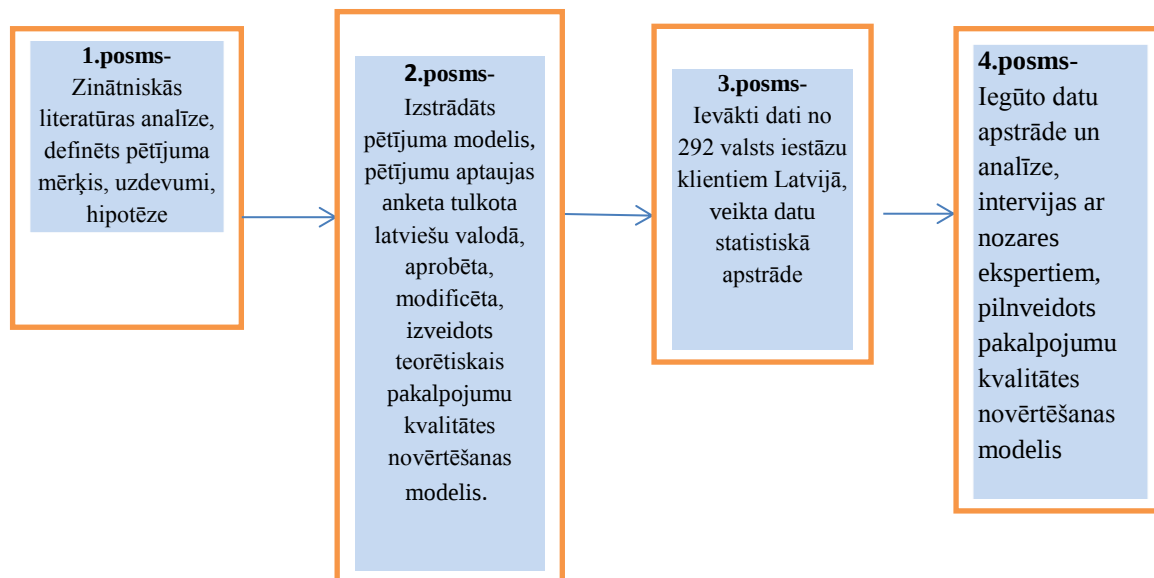
Lai arī autore pētīja valsts iestāžu sniegtos administratīvos pakalpojumus, tā ir neatkarīga no novērojamās parādības (Lee & Wu, 2015).

Pētījuma dizains atspoguļo pētījuma veikšanas plānu un procedūras. Pētījuma noformējums palīdz iegūt atbildes uz izpēti jautājumiem un pārvarēt grūtības, kas radušās pētniecības procesā (Deori, 2012). Pētījuma posmi bija sekojoši:

- 1.posms (2015.- 2016. gads) - tika analizēta zinātniskā literatūra par promocijas darba tēmu, teorijām un pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļiem; tika definēts pētījuma mērķis, uzdevumi un pētījuma hipotēze.
- 2.posms (2016.- 2017.gads) - tika izstrādāts pētījuma modelis, pētījuma aptaujas anketa tika tulkota latviešu valodā. Pētījuma modelis un anketa tika aprobēta pie neliela klientu skaita un pēc tam

modificēta, pielāgojot mērķauditorijai. Tika izveidots teorētiskais administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas procesa modelis.

- 3.posms (2017.- 2018.gads) – tika ievākti dati no 292 valsts iestāžu klientiem Ventspilī, Jelgavā, Daugavpilī, Valmierā un Rīgā, veikta datu statistiskā apstrāde.
- 4.posms (2019.- 2021.gads) - Lai pārbaudītu administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa pielietojamību, notika intervijas ar nozares ekspertiem, 4 pētīto valsts iestāžu vadītājiem, iegūtie dati tika apkopoti un analizēti; tika izdarīti secinājumi.



3.1. att. Pētījuma plāns

Avots: autores veidots attēls, 2020.

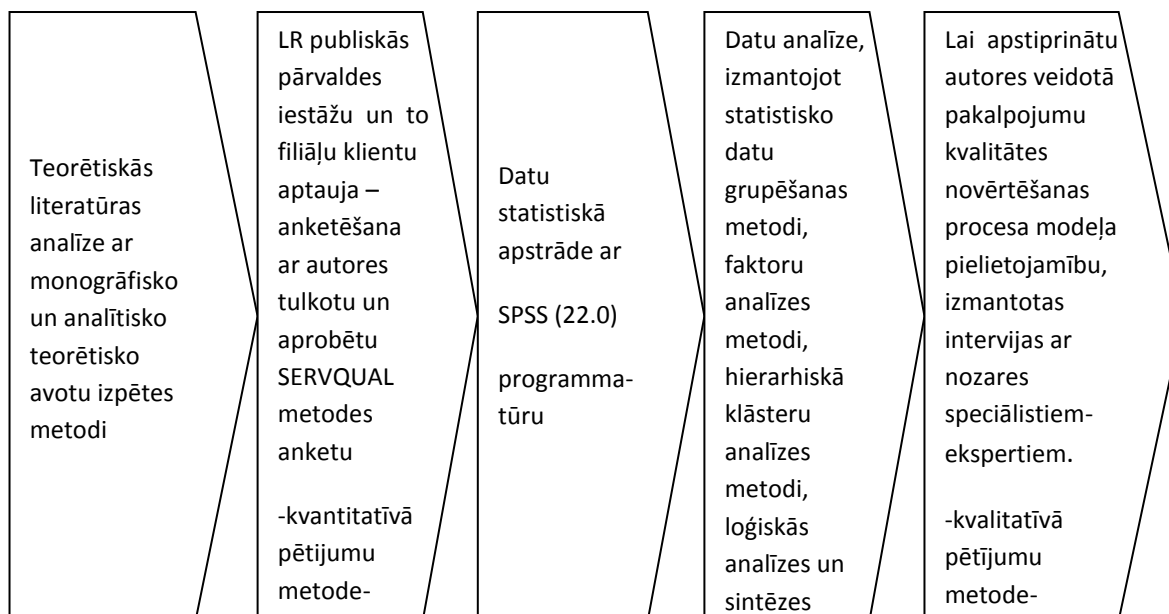
Konstrukts, kas tika apstiprināts šajā pētījumā, ir izveidots pēc “reālās dzīves” parādībām. Kā redzams 3.1. tabulā, šim pētījumam izvēlētais dizains ir aprakstošs, šķērsgrīzuma pētījums (Mārtinsone, Pipere, Kamerāde, 2016).

3.2. tabula.

Pētījuma dizaina raksturojums

Apraksts	Skaidrojums
Pētījuma dizaina raksturojums	Šis pētījums ir aprakstošs, šķērsgrīzuma pētījums (Mārtinsone, Pipere, Kamerāde, 2016)
Pētījuma dizaina klasifikācija	Šis pētījums ir kvantitatīvs. Datu vākšanai izmantota anketēšanas metode. Pētījuma mērķis ir iegūt datus no parauga, kas ir reprezentatīvs lielākam skaitam cilvēku (Marshall, 1996; Mouton, 2001). Pētījumā ir veikta empīriski iegūto skaitlisko datu apkopošana ar vidēju kontroli (Mouton, 2001). Pētījumam ir arī kvalitatīvs raksturs. Pielietota interviju metode.
Galvenie pētniecības jautājumi	Pētījuma hipotēze šajā pētījumā ir izpētes un galvenokārt aprakstoša (Mouton, 2001; Hesse-Biber & Leavy, 2011).
Tipiski pielietojumi	Šajā pētījumā tika izmantota publiskās pārvaldes klientu aptauja (Mouton, 2001) un nozares ekspertu intervijas.
Atlase	Šajā pētījumā izmantotais izlases veids ietver neiespējamību un to bieži izmanto, īpaši tirgus izpētē (Marshall, 1996; Mouton, 2001).
Novērošanas veids / datu avoti	Datu avoti pētījumā ietver nejaušu, administratīvi-teritoriālo respondentu izlasi (Mouton, 2001).
Datu analīze	Datu analīze ietver aprakstošo statistiku lielu apsekojuma datu kopu analīzē. Šajā pētījumā izmantotās metodes ietver statistiskās grafikas izmantošanu (Mouton, 2001).

Avots: autores veidota tabula pēc Mouton, 2001.



3.2.att.Pētījuma dizains

Avots:autores veidots attēls,2020.

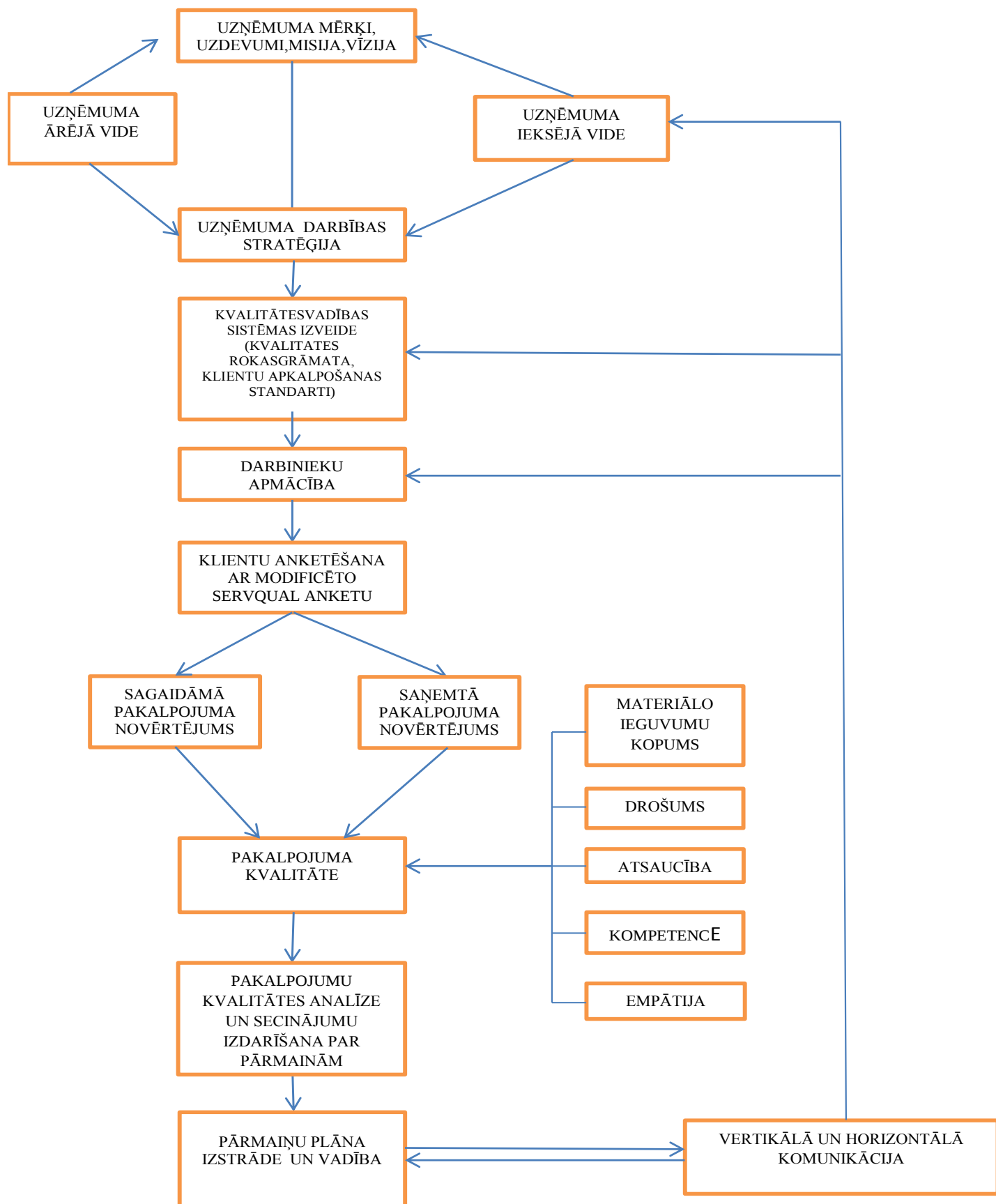
Munro un Munro (Munro, 2003) pētījuma izlasi definē kā populācijas daļu, kuru izmanto par pamatu, lai izdarītu secinājumus par lielāku populāciju, kuru paraugs pārstāv. Tāpēc efektīvas izlases izteiktajiem viedokļiem jābūt reprezentatīviem attiecībā uz pētāmo populāciju.

Ir divu veidu izlases metodes: varbūtības un neiespējamības izlases metodes. Varbūtības izlases veidošana ir izlases metode, kurā ir zināma katra dalībnieka atlases varbūtība no populācijas, savukārt neiespējamības izlase ir izlases metode, kurā nav zināma katra gadījuma izvēles iespēja vai varbūtība (Olckers, 2011). Pētījuma datu ieguvei tika izmantota neiespējamības izlase.

Pētījuma rezultātu statistiskai analīzei tika izmantota SPSS (22.0) programmatūra.

3.2. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis

Analizējot zinātnisko literatūru, jāsecina, ka pēdējo dažu gadu desmitu laikā pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļi ir bijuši praktiski, uzņēmumu vadītāju un zinātnieku uzmanības centrā, jo sniegto pakalpojumu kvalitāte spēcīgi ietekmē uzņēmumu darbību. Augsta pakalpojumu kvalitāte rada augstāku veikspēju, zemākas izmaksas, klientu apmierinātību, klientu lojalitāti un paaugstina uzņēmuma rentabilitāti (Leonard, Sasser, 1982; Cronin, Taylor, 1992; Gammie, 1992; Hallowell, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; Guru, 2003). Lai organizācija iegūtu atbilstības priekšrocības, tai ir jāizveido sistēma, kas palīdzētu iegūt un analizēt informāciju par klientu gaidām attiecībā uz apkalpošanu un esošo apkalpošanas kvalitāti, par pakalpojumu kvalitātes komponentiem. Autores modelī tiek parādīta saistība starp nozīmīgākajiem mainīgajiem (Ghobadian et al., 1994). Tas ir vienkāršots uzņēmuma vai iestādes administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas sistēmas apraksts (skatīt 3.3.attēlu).



3.3. att. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis

Avots: autores veidots attēls, 2020.

Uzsākot uzņēmuma vai iestādes darbību, sākotnēji tiek noteikti tā mērķi un uzdevumi, misija un vīzija. Ņemot par pamatu mērķus un uzdevumus, tiek izstrādāta uzņēmuma darbības stratēģija. Šo uzņēmuma veiksmīgas darbības nosacījumu izvēli vistiešāk ietekmē tādi faktori kā uzņēmuma iekšējā un ārējā vide. Pēc darbības uzsākšanas uzņēmumā jāizveido iestādes kvalitātes kontroles sistēma, kas ietver kvalitātes rokasgrāmatas un klientu apkalpošanas standartu izveidi. Notiek darbinieku apmācība par klientu apkalpošanas standartiem un klientu apkalpošanas procesu. Pēc klientu apkalpošanas uzsākšanas, modelis paredz uzsākt regulāru, vēlams vismaz 2 reizes ceturksnī, klientu anketēšanu ar modificēto SERVQUAL anketu. Šeit tiek izmantota autores modificētā un aprobētā SERVQUAL anketa. Pēc anketēšanas datu apkopošanas tiek analizēta informācija par klientu sagaidāmo pakalpojumu, uztverto pakalpojumu, sniegtā pakalpojuma kvalitāti, pakalpojumu efektivitāti. To veic pakalpojumu kvalitātes uzraudzības uzraudzības kontroles vienība. Iegūtā informācija var tikt izmantota gan darbinieku novērtēšanā, gan uzlabojumu veikšanai. Informācija tiek komunicēta gan vadības līmenī, gan darbinieku sanāksmēs. Modelis paredz arī pārmaiņu plāna izstrādi, komunikāciju un veikšanu. Šie procesi var radīt ietekmi uz uzņēmuma vai iestādes iekšējo vidi, uzņēmuma stratēģiju, klientu apkalpošanas standartiem. Autores izveidoto administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli var skatīt 3.2.attēlā. Autore sniegusi arī skaidrojumu par administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli iekļautajiem jēdzieniem (skatīt 3.2. tabulā).

3.2.tabula.

Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli izmantoto jēdzienu skaidrojums

Jēdziena nosaukums	Īss skaidrojums
Uzņēmuma mērķi, uzdevumi, misija, vīzija	Mērķis – konkrēts rezultāts, ko cenšas sasniegt uzņēmums; Uzdevumi-uzņēmuma darbības nosacījumi, lai īstenotu nospraustos mērķus. Uzņēmuma misija ir iestādē apzināta un publiski definēta organizācijas esamība, tās statuss un darbības būtība, eksistēšanas iemesls. Vīzija- kodolīgi izteikta organizācijas vēlāmā nākotne, attīstības orientieris.
Uzņēmuma ārējā vide	Ārējo vidi veido faktori, ko uzņēmums nevar ietekmēt vai mainīt: ekonomiskie — inflācija, bezdarbs, iedzīvotāju pirktspēja, dzīves līmenis, valsts ekonomikas augšupeja vai lejupslīde; sociālie, kultūras un demogrāfiskie — iedzīvotāju sociālā piederība, kultūras līmenis, iedzīvotāju skaita pieaugums, iedzīvotāju nacionālā struktūra, kultūras, izglītības līmenis, tautu reliģiskās un tikumiskās normas; tehnoloģiskie — jaunu ražošanas un sakaru tehnoloģiju attīstība, zinātnes un tehnikas attīstība; politiskie — valsts ārējā politika, attiecības ar citām valstīm, ekonomiskā un politiskā situācija pasaulē; tiesiskie — šie faktori ietver mijiedarbību starp uzņēmumu un valdību vai likumdevējiem; likumdošana, nodokļu politika; institucionālie un informatīvie — uzņēmējdarbības normālai norisei nepieciešamās neražojošās sfēras iestādes un organizācijas: bankas, apdrošināšanas kompānijas, pakalpojumu un konsultāciju dienesti, reklāmas aģentūras, tirgus pētīšanas aģentūras, uzņēmējdarbības atbalsta centri u.c.
Uzņēmuma iekšējā vide	Iekšējo vidi veido tie faktori, kurus vadība var ietekmēt vai mainīt: uzņēmuma mērķi, stratēģija, uzdevumi; darbinieki, viņu zināšanas, prasmes, uztvere, iemaņas; uzņēmuma struktūra, darba dalīšana, struktūrvienības, funkciju sadale un izpilde; tehnoloģija, iekārtu izmantošana, informācijas sistēmas; uzņēmuma kultūra, vadītāja darba stils.
Uzņēmuma darbības stratēģija	Uzņēmuma stratēģija tiek izstrādāta ilgtermiņā. Tā iekļauj šādus elementus: mērķi, vīziju, misiju, stratēģiskos virzienus. Atbilstoši stratēģiskajiem virzieniem tiek izstrādāts rīcības plāns.
Kvalitātes vadības sistēmas izveide	Kvalitātes vadības sistēmas izveide ietver: -organizācijas procesu apzināšanu, analīzi un mijiedarbības shēmas izstrādi;

Jēdziena nosaukums	Īss skaidrojums
	-procesu aprakstu izstrādi; -kvalitātes rokasgrāmatas un klientu apkalpošanas standartu izstrādi;
Darbinieku apmācība	Modelī ir paredzēta gan darbinieku apmācība par klientu apkalpošanas standartiem, gan par veicamajām izmaiņām klientu apkalpošanā pēc klientu anketēšanas rezultātu analīzes.
Klientu anketēšana ar modificēto SERVQUAL anketu	Modelī ir paredzēta klientu anketēšana ar autores modificēto SERVQUAL anketu vismaz divas reizes ceturksnī(sākumā un beigās)
Sagaidāmā pakalpojuma novērtējums	Autores modificētās SERVQUAL anketas A daļa parāda klienta gaidas attiecībā uz apkalpošanas kvalitāti, kā arī dažādu kvalitātes kritēriju svarīgumu klientam.
Saņemtā pakalpojuma novērtējums	Autores modificētās SERVQUAL anketas B daļa parāda klienta saņemtās apkalpošanas novērtējumu
Pakalpojuma kvalitāte	Kopējais pakalpojumu kvalitātes rādītājs tiek aprēķināts, balstoties uz starpību starp gaidām un reāli saņemto pakalpojumu.
Pakalpojumu kvalitātes, efektivitātes analīze un secinājumu izdarīšana par pārmaiņām	Pēc klientu anketēšanas tiek veikta iegūto datu statistiskā apstrāde, rezultātu analīze, secinājumu izdarīšana par nepieciešamajām pārmaiņām.
Pārmaiņu plāna izstrāde un vadība	Pārmaiņas ir iekšēju un ārēju faktoru izraisītas izmaiņas organizācijas sistēmas darbībā. Lai sasniegtu organizācijai vēlamās izmaiņu rezultātus un mazinātu izmaiņu radītās negatīvās blakus ietekmes, pārmaiņas ir mērķtiecīgi jāveda
Vertikālā un horizontālā komunikācija	Ar vertikālo komunikāciju autore saprot informācijas plūsmas virzīšanu augšup vai lejup starp dažādu līmeņu vadītājiem un pakļautībā esošajiem darbiniekiem. Horizontālā komunikācija ir informācijas plūsmas virzība vienā līmenī – starp dažādu struktūrvienību vadītājiem vai starp darbiniekiem.

Avots: autores veidota tabula, 2020

Izmantojot autores veidoto administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli, uzņēmumu vadītāji un pētnieki var iegūt sīkāku informāciju par klientu sagaidāmo pakalpojumu kvalitātes novērtējumu, uztverto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu, sniegto pakalpojumu kvalitāti un tās komponentēm. Uzņēmumam ir iespēja, pamatojoties uz iegūto informāciju, izstrādāt un veikt izmaiņas pakalpojumu sniegšanas procesā, arī papildus apmācīt darbiniekus, lai sasniegtu augstākus rezultātus. Šajā kontekstā modelis iegūst īpašu nozīmi, jo tas ne tikai palīdz izziņāt ar pakalpojumu kvalitāti saistītos faktorus, bet arī sniedz norādījumus uzlabojumiem. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas procesa modelis ļauj uzņēmumu un iestāžu vadībai identificēt kvalitātes problēmas un tādējādi palīdz plānot kvalitātes uzlabošanas programmas uzsākšanu, uzlabojot uzņēmuma efektivitāti, rentabilitāti un kopējo sniegumu.

3.3. Datu ticamības analīze

Pētījuma panākumi ir atkarīgi no datu validitātes un ticamības. Validitāte tiek definēta kā pakāpe, kādā pētījums mēra to, ko tas ir izvirzījis mērīšanai, turpretī ticamība ir saistīta ar pētījuma konsekveni (Nyandoro, 2012; Heale & Twycross, 2015).

Pēc Phelan un Wren domām, pastāv daudzi derīguma aspekti, ieskaitot satura derīgumu, konstrukta derīgumu un kritēriju derīgumu. Šajā pētījumā tika novērtēta hipotēzes pamatotība, lai noskaidrotu, vai mērinstrumenti (aptauja) ir atbilstoši novērtējis pakalpojumu kvalitāti (Phelan & Wren, 2005; Heale & Twycross, 2015).

Datu ticamība, tāpat kā derīgums, ir veids, kā novērtēt datu vākšanai izmantotās mērīšanas procedūras kvalitāti. Lai pētījuma rezultātus uzskatītu par derīgiem, mērījumu procedūrai vispirms jābūt ticamai (Lund Research Ltd, 2012). Ticamība attiecas uz mērinstrumenta konsekveni. Aptauja ir izmantota daudzos iepriekšējos pētījumos, un tā tiek uzskatīta par pārbaudītu un ticamu datu vākšanas rīku (Heale & Twycross, 2015). Iekšējā konsekvence vai viendabīgums tiek aprēķināts, izmantojot Cronbach's alpha, kas saskaņā ar Heale un Twycross (Heale & Twycross, 2015) ir visbiežāk izmantotais tests, lai noteiktu pētniecības instrumenta iekšējo konsekvenci. Turklāt no tehniskā viedokļa Cronbach's alpha nav statistisks tests, bet gan ticamības vai konsekvences koeficients (Tavakol & Dennick, 2011; Nyandoro, 2012).

Pēc Tavakol un Dennick (Tavakol, Dennick, 2011) teiktā, Cronbach's alpha ir Lī Kronbaha 1951. gadā izstrādāts rīks, lai izmērītu iekšējo konsekveni. Datu ticamība ir atkarīga no konsekvences: šajā kontekstā ticamība ir indekss tam, cik labi tests konsekventi mēra to, ko tam vajadzētu izmērīt. Piemēram, uzņēmums var izveidot aptauju saviem darbiniekiem, lai novērtētu viņu apmierinātību ar darbu. Datu augsta ticamība norāda, ka aptauja pastāvīgi mēra viņu apmierinātības ar darbu. Zema ticamība norādītu, ka tā mēra kaut ko citu vai, iespējams, vispār neko (Andale, 2014). Datu ticamības testus, piemēram, Cronbach's alpha, visbiežāk izmanto, lai noskaidrotu, vai aptaujas ar vairākiem Likerta skalas jautājumiem ir ticamas. Zemāk 3.3. tabulā parādītas šī pētījuma Cronbach's alpha koeficienta vērtības, kas norāda uz datu augstu iekšējo konsekveni.

3.3.tabula.

Pētījuma Cronbach's Alpha vērtības	
Pakalpojumu kvalitātes dimensijas	Cronbach's Alpha
Materiālo ieguvumu dimensija	0.761
Drošuma dimensija	0.745
Atsaucības dimensija	0.787
Kompetences dimensija	0.631
Empātijas dimensija	0.813

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2019.

Saskaņā ar Bryman (Bryman, 2016), Cronbach's alpha koeficients var mainīties intervālā no 1, kas parāda perfektu iekšējo ticamību, līdz 0, kas savukārt liecina par datiem, kuriem nav iekšējās ticamības. Kā parādīts 3.4. tabulā, visiem pētījumā iekļautajiem mērījumiem koeficients bija 0,7 un vairāk, kas norāda uz pieņemamu mērījuma iekšējās ticamības pakāpi. Cronbach's alpha tika aprēķināts, izmantojot SPSS programmatūras versiju 22.0.

3.4. tabula.

Datu ticamība pēc Cronbach's Alpha vērtībām.	
Cronbach's Alpha	Datu ticamība
alfa lielāks vai vienāds ar 0,9	izcila
alfa 0,9-0,8	laba
alfa 0,8-0,7	pieņemama
alfa 0,7-0,6	diskutabla
alfa 0,6-0,5	zema
alfa 0,5-0,4	nepieņemama

Avots: pēc Andale, 2014.

Empīrisku datu salīdzinošā analīze tika veikta apstrādājot datus ar statistiskās apstrādes un analīzes paketes SPSS (The Statistical Package for Social Science) programmas 22 versiju, pētījuma rezultāti analizēti pēc sekojošas shēmas:

1. Vilksoksona rangu kritērijs.
2. Faktoru analīze;
3. Hierarhiskā klasteru analīze;

Šī pētījuma rezultātu novērtēšanai tika izmantots Vilksoksona kritērijs, kas ļauj novērtēt atšķirību starp divu izlašu mediānām. Aprēķinos tiek izmantoti pazīmes vērtību rangi, un ar tā palīdzību iespējams noteikt, vai divām neatkarīgi veidotām izlasēm ir vienādi sadalījumi. Šis kritērijs ir ļoti populāra neparametriska procedūra. Vilksoksona kritērijs maz atšķiras no t-kritērijiem, izmantojot atsevišķo vai kopējo dispersiju. Tajā pašā laikā, lai to izmantotu, nav jāpieņem, ka izlases ir sadalītas normāli. Turklāt Vilksoksona testu var izmantot pat tad, ja pētniekam ir pieejami tikai ranga rādītāji. Šī situācija ir diezgan izplatīta mārketinga pētījumos, kad skaitlisku datu trūkums neļauj izmantot t-kritērijus.

Testu piedāvāja amerikāņu statistiķis Frenks Vilksoksons savā 1945. gadā publicētajā revolucionārajā pētījumā. Tests lika pamatus hipotēžu pārbaudei ar neparametrisko statistiku, kuru izmanto datiem, kurus var sarindot, bet kuriem nav skaitlisku vērtību, piemēram klientu apmierinātības datiem.

Lai piemērotu Vilksoksona kritēriju, novērojumi, kas ietverti divās izlasēs ar tilpumu n_1 un n_2 , jāaizstāj ar to apvienotajām rindām (ja sākotnējie dati nav ranžēti). Novērojumu skaits abos paraugos ir $n_1 + n_2$. Mazākais ranžējums ir vienāds ar mazāko no n_1 un n_2 novērojumiem, otrais ranžējums ir vienāds ar mazāko no atlikušajiem novērojumiem un tā tālāk, līdz mēs sasniedzam lielāko ranžējumu. Ja vairākas vērtības ir savstarpēji saistītas, ir nepieciešams katru no tām aizstāt ar vidējām rindām, kas aprēķinātas tā, it kā šīs vērtības būtu neatkarīgas viena no otras.

Pētnieki J.L. Hodges un E.L. Lehmann (Hodges, Lehmann, 1956) savā rakstā min, ka Vilksoksona testa vērtībām pie normāla sadalījuma jābūt robežās $<0,05$.

Pēc pētījuma datiem veiktā Vilksoksona testa rezultātiem redzams, ka iegūtās vērtības iekļaujas augšminētajās robežās (skat. 3.8.tabulu).

Aptaujā iekļautie jautājumi bija balstīti uz pētījuma jautājumiem un hipotēzi un bija saistīti ar pakalpojumu novērtējumu publiskajā sektorā. Uz aptaujas jautājumiem atbildēja publiskā sektora iestāžu klienti. Autore uzskata, ka pētījums bija gan ticams, gan pamatots, jo iegūtie dati reprezentatīvi atspoguļo to, kā klienti uztver pakalpojumu kvalitāti.

Pirms aptaujas izplatīšanas autore veica aptaujas aprobāciju, lai noteiktu, vai tā ir lietotājam saprotama un vai tajā nav neviennozīmīgu vai sensitīvu jautājumu. Iepriekšējā pārbaude ļāva labot kļūdas pirms oficiālas pētījuma datu vākšanas. Lai noteiktu aptaujas lietošanas ērtumu, tā tika pārbaudīta pie divdesmit nejauši izvēlētiem publisko pakalpojumu klientiem. Tad aptaujas jautājumi tika pārveidoti, novērtējuma skala izmainīta, lai pēc tam to izplatītu publisko pakalpojumu sniedzējorganizācijās. Pēc aptaujas pabeigšanas autore datus apkopoja, salīdzināja un analizēja.

3.4. Pētījuma respondentu vispārīgs raksturojums

Pētījums bija balstīts uz publisko pakalpojumu klientu izlasi Latvijas lielākajās pilsētās - Rīgā, Daugavpilī, Jelgavā, Ventspilī un Valmierā. Pētījumā piedalījās divi simti deviņdesmit divi nejauši izvēlēti publiskās pārvaldes iestāžu klienti, kuri pirms to apmeklējuma un pēc tā aizpildīja SERVQUAL aptauju. Pētījums notika no 2017.gada līdz 2018.gadam. Klientu izlasi var raksturot kā nejaušu izlasi, administratīvi-teritoriālo, ievērojot plānošanas reģionu proporcionālo pārstāvēniecību, tādējādi ņemot vērā iedzīvotāju skaita procentuālo sadalījumu pa Latvijas plānošanas reģioniem.

Lai sniegtu vispārīgu informāciju par respondentiem, savāktu datu analīzei tika izmantota SPSS 22.0 - sociālo zinātņu statistikas pakete. Datu aprakstošās statistikas rezultāti ir apkopoti turpmākajā tekstā. Respondentu vispārīgais raksturojums ietver to dzimumu, vecumu, izglītības līmeni un nodarbinātību. Kopumā aptaujā piedalījās 292 respondenti. Pētījumā piedalījās 214 sievietes, kas sastāda 73.3% un 78 vīrieši (26.7%), skat.3.5.tabulu.

3.5. tabula

Pētījuma respondentu dzimums

		Biežums	%	Ticamības%	Kumulatīvais%
	Sievietes	214	73,3	73,3	73,3
	Vīrieši	78	26,7	26,7	26,7
	Kopā	292	100,0	100,0	100,0

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2019.

Pētījuma respondenti vecuma ziņā dalījās 3 grupās: 20-40gadi, 41-60gadi, 60< gadi. Respondenti vecumā no 20-40g. bija 101, kas sastāda 34.6 % no kopējā respondentu skaita, vecuma grupā 41-60g. bija 132 respondenti, kas sastāda 45.2% no kopējā respondentu skaita, savukārt vecuma grupā 60< ietilpa 59 respondenti, kas sastāda 20.2% no kopējā respondentu skaita, skat. 3.6. tabulu.

3.6. tabula.

Pētījuma respondentu vecuma grupas

		Biežums	%	Ticamības %	Kumulatīvais%
	20-40	101	34,6	34,6	34,6
	41-60	132	45,2	45,2	45,2
	60<	59	20,2	20,2	20,2
	Kopā	292	100,0	100,0	100,0

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2019.

Pētījuma respondentu izglītības līmenis bija dažāds. Pētījumā piedalījās gan respondenti ar augstāko izglītību, kuru bija vairākums -165 cilvēki, kas ir 56.5% no kopēja respondentu skaita, gan ar vidējo speciālo izglītību - 101 cilvēki, kas sastādīja 34.6% no kopējā skaita, gan ar vidējo izglītību – 26 cilvēki, kas sastādīja 8,9% no kopējā respondentu skaita, skat. 3.7. tabulu.

3.7. tabula.

Pētījuma respondentu izglītības līmenis

	Biezums	%	Ticamības%	Kumulatīvais%
Vidējā izglītība	26	8,9	8,9	8,9
Vidējā speciālā izglītība	101	34,6	34,6	34,6
Augstākā profesionāla izglītība	165	56,5	56,5	56,5
Kopā	292	100,0	100,0	100,0

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2019.

Pētījumā tika apzināta arī respondentu nodarbinātība. Pētījuma piedalījās 208 strādājošie, kas bija 71,28% no kopējā skaita, 47 pensionāri (15,96%), un 37 bezdarbnieki (12,77%).

3.5. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas rezultāti Latvijas publiskā sektora iestādēs

Pētījuma pamatā bija publisko pakalpojumu klientu izlase, kopumā 292 cilvēki Rīgā un Latvijas reģionu centros Valmierā, Ventspilī, Jelgavā un Daugavpilī 2017.-2018.gadā. Pētījums tika veikts Latvijas reģionu valsts institūcijās, kas sniedz sociālās palīdzības (VSAA), nodarbinātības veicināšanas pakalpojumus (NVA); īsteno nodokļu politiku valstī (VID), īsteno valsts vides aizsardzības politiku (VARAM); sniedz juridiskās palīdzības pakalpojumus (Daugavpils Tiesa). Tika vērtēta iestāžu klientiem sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitāte.

Respondentu anketēšana tika veikta publisko pakalpojumu sniegšanas vietās. Respondenti tika iepazīstināti ar aptaujas saturu un mērķi. Pirms datu sniegšanas tika garantēta respondentu anonimitāte. Pētījumā tika ņemti vērā ētiskie un tiesiskie principi, lai nodrošinātu, ka netiek pārkāptas pētījuma dalībnieku personīgās tiesības. Anketa tika sagatavota pēc zinātniskās literatūras avotu parauga.

SERVQUAL metodes anketa sastāvēja no divām daļām. Katrā anketas daļā bija 22 paziņojumi par pakalpojumu kvalitāti, kas atbilstoši sadalījumam veidoja 5 dimensiju kritēriju kopumu. Klientam bija jānovērtē katrs paziņojums saskaņā ar 5 ballu skalu.

- A daļa - parādīja klienta vēlmes attiecībā uz pakalpojumu kvalitāti, kā arī dažādu kvalitātes kritēriju nozīmi klientam.
- B daļa - parādīja klienta saņemtas apkalpošanas novērtējumu;
- Abās anketas daļās vērtējamais objekts bija pakalpojumu kvalitāte kā piecu kvalitātes dimensiju kopums, kas sastāv no 22 kritērijiem, kur:
 - dimensija - materiālo ieguvumu kopums (izskats un fiziskās sastāvdaļas);
 - dimensija - drošība (uzticamība / precīza izpilde);
 - dimensija - atsaucība (rūpība un izpalīdzība);
 - dimensija - kompetence (uzmanība, uzticamība);
 - dimensija - empātija (ērta pakalpojumu saņemšana, laba komunikācija un klientu izpratne).

Datu analīzei tika izmantota statistikas programmatūras pakete "SPSS 22.0.0 for Windows".

Tālāk analizēti 2017.-2018. gadā veikto pētījumu rezultāti. To statistiskā analīze ir atklājusi šādus rezultātus (skat.3.8.tabulu).

3.8. tabula.

Starpība starp klientu uztvertā pakalpojuma novērtējumu un gaidīta pakalpojuma (P-E) novērtējumu. Administratīvo pakalpojumu kvalitāte.

Dimensija	Gaidītā pakalpojuma(E) novērtējums		Uztvertā pakalpojuma(P) novērtējums		P-E- Pakalpojumu kvalitāte	Wilkoksona kritērijs	
	Vidējais	SN	Vidējais	SN	Vidējais	Z	NL
q_1	4,2021	,97226	4,0925	,90151	-,1096	-1,634 ^b	,102
q_2	4,2637	1,06280	3,9692	,94291	-,2945	-3,638 ^b	,000
q_3	3,8253	1,33173	3,9144	1,03688	,0890	-1,011 ^c	,312
q_4	4,3390	,99386	3,8185	1,06067	-,5205	-6,657 ^b	,000
q_5	4,5890	,78798	4,0377	,93534	-,5514	-7,689 ^b	,000
q_6	4,8527	,40046	3,9760	1,01675	-,8767	-10,881 ^b	,000
q_7	4,7808	,56219	4,0959	1,02430	-,6849	-8,844 ^b	,000
q_8	4,6644	,72061	4,0787	0,9253	-0,5856	-8,610 ^b	,000
q_9	4,7637	,54582	4,1199	,93941	-,6438	-9,379 ^b	,000
q_10	4,5959	,69439	4,1747	,91961	-,4212	-6,449 ^b	,000
q_11	4,5548	,79975	3,9692	1,07250	-,5856	-7,243 ^b	,000
q_12	4,7603	,52830	4,0445	1,02615	-,7158	-9,180 ^b	,000
q_13	4,8836	,34202	4,1027	,99296	-,7808	-10,408 ^b	,000
q_14	4,5856	0,7006	4,0034	1,01365	-0,5821	-7,890 ^b	,000
q_15	4,5308	0,7338	3,9486	1,03915	-0,5821	-7,929 ^b	,000
q_16	4,7055	,59399	4,3082	,87000	-,3973	-6,620 ^b	,000
q_17	4,3082	,83370	3,7979	1,12314	-,5103	-6,426 ^b	,000
q_18	4,1610	,94421	3,8014	1,00254	-,3596	-4,907 ^b	,000
q_19	3,9897	1,08879	3,5205	1,26935	-,4692	-5,017 ^b	,000
q_20	4,0719	1,00084	3,6438	1,11682	-,4281	-5,035 ^b	,000
q_21	4,5479	,68446	4,0925	,90532	-,4555	-7,282 ^b	,000
q_22	4,4110	,81372	4,1815	,85631	-,2295	-3,257 ^b	,001
Materiālie ieguvumi	4,1575	,78676	3,9486	,81197	-,2089	-4,265 ^b	,000
Drošība	4,7301	,38070	4,0616	0,8187	-,6685	-11,234 ^b	,000
Atsaucība	4,6986	,43909	4,0728	,87788	-,6259	-10,265 ^b	,000
Kompetence	4,5325	0,5563	4,0146	,90294	-0,5179	-8,685 ^b	,000
Empātija	4,2363	,66357	3,8479	,82614	-,3884	-7,063 ^b	,000
Kopā 22 q.	4,4721	0,4200	3,9859	0,7722	-0,4861	-10,267^b	,000

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00,2019.

Vidējā klientu gaidītā pakalpojuma novērtējuma vērtība ir 4,47. Vidējā uztvertā pakalpojuma novērtējuma vērtība ir 3,98. Gaidītā pakalpojuma novērtējuma rezultāti redzami 3.9.tabulā.

Salīdzinot ar līdzīgu pētījumu datiem Ēģiptē un Malaizijā, jāsecina, ka Latvija klientu gaidas par pakalpojumu ir zemākas. Uztvertais pakalpojums Latvijā novērtēts augstāk nekā Ēģiptē, bet zemāk nekā Malaizijā. (skat.3.9.tabulu).

3.9. tabula.

Klientu gaidītā pakalpojuma novērtējuma raksturojums

Kvalitātes dimensijas	Anketu skaits		Vidēji	Mediāna	Moda	Vidējais gaidītais pakalpojums Ēģiptē	Vidējais gaidītais pakalpojums Malaizijā
	Ticamas	Zaudētas					
Materiālie ieguvumi	292	0	4,1575	4,2500	5,00	6,029	4,69
Drošība	292	0	4,7301	5,0000	5,00	6,194	5,81
Atsaucība	292	0	4,6986	5,0000	5,00	6,181	4,67
Kompetence	292	0	4,5325	4,7500	5,00	6,217	4,81
Empātija	292	0	4,2363	4,4000	5,00	5,836	5,73
Kopā	292	0	4,4721	4,5909	5,00	6,091	5,142

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00,2019, pēc Ali, 2012; AbdRašid, 2008.

Klienti kā svarīgākās dimensijas Latvijas publiskā sektora pakalpojumu kvalitātē, novērtējuši drošumu – vidēji 4.73 balles, atsaucību- vidēji 4.69 balles un kompetenci –vidēji 4.53 balles. Klientu uztvertā pakalpojuma novērtējuma rezultāti redzami 3.10. tabulā.

3.10. tabula.

Klientu uztvertā pakalpojuma novērtējuma raksturojums

Kvalitātes dimensijas	Anketu skaits		Vidēji	Mediāna	Moda	Vidējais uztvertais pakalpojums, Ēģiptē	Vidējais uztvertais pakalpojums, Malaizijā
	Ticamas	Zaudētas					
Materiālie ieguvumi	292	0	3,9486	4,0000	5,00	3,172	4,23
Drošība	292	0	4,0616	4,2000	5,00	3,521	5,26
Atsaucība	292	0	4,0728	4,0000	5,00	3,700	4,23
Kompetence	292	0	4,0146	4,0000	5,00	3,576	4,40
Empātija	292	0	3,8479	3,8000	5,00	3,124	5,30
Kopā	292	0	3,9860	4,0000	5,00	3,418	4,68

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00,2019, pēc Ali, 2012; AbdRašid, 2008.

Klientu uztvertā pakalpojuma viszemākais vērtējums Latvijas publiskā sektora iestādēs piešķirts 5.kvalitātes dimensijai – empātijai-vidēji 3,84 balles, bet visaugstākais – 3.kvalitātes dimensijai – atsaucībai – vidēji 4,07 balles. Salīdzinot ar līdzīgu pētījumu datiem Ēģiptē un Malaizijā, jāsecina, ka Latvija klientu novērtējums par uztverto pakalpojumu ir vidēji augsts. Arī Ēģiptē klienti snieguši līdzīgu vērtējumu. Savukārt Malaizijā viszemāk novērtēti materiālie ieguvumi, bet empātija-visaugstāk(skāt.3.10.tab.).

Aprēķinot starpību starp klienta uztvertā pakalpojuma novērtējumu un klienta gaidītā pakalpojuma novērtējumu, mēs iegūstam vidējo administratīvo pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, kas ir novērtēta negatīvi visās kvalitātes dimensijās. Drošības, atsaucības, kompetences dimensiju kvalitāte novērtēta attiecīgi ar -0,668b., -0,626b.,-0,518b. Mazāk negatīvs kvalitātes novērtējums vērojams tikai materiālo labumu (-0,209b.) un empātijas dimensijās (-0,388b.).Salīdzinot vidējo pakalpojumu sniegšanas kvalitāti Latvijā un Ēģiptē, jāsecina, ka Ēģiptē tā novērtēta vidēji piecreiz zemāk. Savukārt Malaizijā pakalpojumu kvalitāte novērtēta mazāk negatīvi nekā Latvijā (skāt.3.11.tab.).

3.11. tabula.

Administratīvo pakalpojumu vidējā kvalitāte Latvijā 2017.-2018.g. (ballēs)

Kvalitātes dimensija	Vidējais gaidītā pakalpojuma(E) novērtējums	Vidējais uztvertā pakalpojuma (P) novērtējums	Vidējā pakalpojumu kvalitāte(P-E)	Vidējā pakalpojumu kvalitāte Ēģiptē	Vidējā pakalpojumu kvalitāte Malaizijā
Materiālie ieguvumi	4,1575	3,9486	-0,2089	-2,857	-0,09
Drošība	4,7301	4,0616	-0,6685	-2,673	-0,11
Atsaucība	4,6986	4,0728	-0,6259	-2,481	-0,09
Kompetence	4,5325	4,0146	-0,5179	-2,641	-0,08
Empātija	4,2363	3,8479	-0,3884	-2,712	-0,09
Kopā	4,4721	3,9859	-0,4861	-2,672	-0,09

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2019, pēc Ali,2012; AbdRašid, 2008.

Analizējot pētīto valsts institūciju klientu aptaujas rezultātus, redzams, ka pozitīvākais sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējums ir DRVP klientiem (no 0,147b. līdz 0,424b.). Negatīvākais vērtējums bijis NVA (no-0,278b. līdz -0,922b.), VSAA (no-0,215b. līdz -0,882b.), VID (no-0,217b. līdz -0,892b.) klientiem par sniegto pakalpojumu kvalitāti. Gandrīz trīs reizes augstāku pakalpojumu kvalitātes vērtējumu snieguši Daugavpils tiesas (no-0,092b. līdz -0,323b.) un PMLP klienti (no+0,068b. līdz -0,455b.)(skat.3.12.tab.).

Analizējot publisko pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas rezultātus pēc aptaujāto klientu dzīvesvietas, var secināt, ka Latgales iedzīvotāji pakalpojumu kvalitāti novērtēja mazāk negatīvi (no -0,159b. līdz -0,409b.). Pārējās analizētajās reģionu pilsētās un Rīgā publisko pakalpojumu kvalitāte tika vērtēta kā gandrīz divas reizes zemāka. Rīgā klienti publisko pakalpojumu kvalitāti novērtējuši intervālā no -0,144b. līdz-0,842b., Valmierā-intervālā no -0,275b. līdz -0,878b., Ventspilī-intervālā no -0,444b. līdz-0,819b.

3.12. tabula.

Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtējums Latvijā 2017.-2018.g., pētīto valsts institūciju griezumā.

Kvalitātes dimensija	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums NVA	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums VSAA	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums DRVP	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums DT,VZD	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums PMLP	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums VID
Materiālie ieguvumi	-0,278	-0,215	0,162	-0,318	0,068	-0,215
Drošība	-0,729	-0,882	0,080	-0,332	-0,345	-0,786
Atsaucība	-0,922	-0,750	0,147	-0,323	-0,455	-0,662
Kompetence	-0,783	-0,680	0,221	-0,224	-0,062	-0,567
Empātija	-0,511	-0,600	0,424	-0,092	-0,055	-0,472
Vidējā pakalp.kvalitāte	-0,642	-0,636	0,211	-0,254	-0,174	-0,548

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2019

Pētniece L. Tetrevova (Tetrevova, 2008) savā darbā min efektivitāti par galveno problēmu publiskā sektora darbībā. Efektivitāte pēc Guščina (Guščins, 2012) nozīmē noteiktas sistēmas darbības mērķu sasniegšanu, tas ir, rezultāta iegūšanu, ko novērtē, salīdzinot sasniegto stāvokli ar vēlamu. Efektivitāte vispārējā nozīmē ir iegūtā rezultāta attiecība pret tā sasniegšanas izmaksām. Pēc autores domām, ekonomisko efektivitāti var definēt kā organizācijas darbības rezultāta (sniegto pakalpojumu skaita) un izmaksu attiecību. Autore veikusi pētīto valsts institūciju ekonomiskās efektivitātes aprēķinus, attiecinot organizācijas sniegto pakalpojumu skaitu pret izmaksām (skat. 3.13.tab.) un salīdzinājusi pētīto organizāciju ekonomisko efektivitāti ar to sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu.

**Pēlīto valsts institūciju vidējās administratīvo pakalpojumu kvalitātes un efektivitātes
salīdzinājums pēc 2017.-2018. g. datiem.**

Valsts institūcijas	Sniegto pakalpojumu skaita attiecība pret izmaksām*	Vidējā sniegto pakalpojumu kvalitāte
VID	0,260	-0,548
VSAA	0,129	-0,636
NVA	0,119	-0,642
PMLP	0,094	-0,174
Valsts vides dienests (DRVP)	0,025	-0,211
Tieslietu ministrija (DT, VZD)	0,012	-0,254

*Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2020. *Sniegto pakalpojumu skaits un izmaksas(uzturēšanas izdevumi) pēc VSAA, VID, NVA,VVD,TM 2018.*

Organizācijām ar augstu ekonomisko efektivitāti, efektivitātes vērtība ir lielāka vai vienāda ar 1. Kā redzams no 3.13.tabulas, lielāko pēlīto valsts institūciju ekonomiskā efektivitāte ir zema un tāda ir arī klientu novērtētā, sniegto pakalpojumu kvalitāte. Pēc iegūto datu analīzes, jāsecina, ka vērojama publiskas pārvaldes iestāžu efektivitātes cieša saistība - lineāra korelācija ar sniegto pakalpojumu kvalitāti. Tādējādi paugstinot sniegto pakalpojumu kvalitāti pieaugtu publiskās pārvaldes iestāžu efektivitāte. Pakalpojumu sniegšanas kvalitāte un efektivitāte ir svarīgs priekšnosacījums publisko pakalpojumu sniegšanas procesa uzlabošanai. Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa ieviešana radītu sistēmu pakalpojumu kvalitātes kontrolē, pakāpeniski uzlabotu publisko pakalpojumu kvalitāti un paaugstinātu publiskas pārvaldes iestāžu ekonomisko efektivitāti. Uzlabojot klātienē administratīvo pakalpojumu sniegšanas organizāciju publiskās pārvaldes iestādēs, tiek veicināta efektīvāka valsts pārvalde un klientu apmierinātība dažādās to vecuma grupās.

Dažādās vecuma grupās pakalpojumu kvalitāti visnegatīvāk novērtēja pensijas vecuma klienti(no-0,169b. līdz -0,861b.). Augstāku novērtējumu pakalpojumu kvalitātei snieguši respondenti vecumā no 20-40gadiem (no-0,33b. līdz -0,497b.).Analizējot iegūtos rezultātus pēc aptaujāto klientu dzimuma, redzams, ka mazāk negatīvi pakalpojumu kvalitāti novērtējuši vīrieši (no 0,029b. līdz -0,672b.). Sievietes kopumā pakalpojumu kvalitāti novērtējušas zemāk (no -0,296b. līdz -0,704b.). Mazāk negatīvi novērtēta materiālo labumu dimensija.Analizējot aptaujas rezultātus pēc respondentu izglītības līmeņa, redzams, ka visnegatīvāk pakalpojumu kvalitāti vērtē klienti ar vidēju profesionālo izglītību (no-0,121b. līdz -0,842b.). Augstāku vērtējumu snieguši respondenti ar vidējo izglītību (no-0,269b. līdz -0,538b.).Novērtējot aptaujas rezultātus pēc respondentu nodarbinātības, jāsecina, ka visnegatīvāko pakalpojumu kvalitātes novērtējumu snieguši klienti-pensionāri (no-0,35b līdz -1,2b.). Augstāku novērtējumu snieguši strādājošie respondenti (no-0,261b. līdz -0,740b.), (3.14.tab.).

3.14.tabula.

Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtējums atkarībā respondentu		nodarbinātības	
Kvalitātes dimensija	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums strādājošiem	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums pensionāriem	Vidējais pakalpojumu kvalitātes novērtējums bezdarbniekiem
Materiālie ieguvumi	-0,610	-0,350	0,420
Drošība	-0,740	-1,10	-0,992
Atsaucība	-0,604	-1,20	-0,969
Kompetence	-0,502	-0,942	-0,813
Empātija	-0,460	-0,620	-0,450
Vidējā pakalp.kvalitāte	-0,521	-0,855	-0,644

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2019

Salīdzinot ar līdzīgu pētījumu datiem citās Eiropas un Āzijas valstīs, jāsecina, ka Latvijas publiskā sektora sniegums ir vidēji zems (skat.3.15.tab.).

3.15. tabula.

Publisko pakalpojumu kvalitātes salīdzinājums Latvijā un citās valstīs.

Kvalitātes dimensija	Vidējais publisko pakalpojumu kvalitātes novērtējums Latvijā 2017.-2018.g.	Vidējais izglītības pakalpojumu kvalitātes novērtējums LLKC Latvijā 2009.-2010.g.	Vidējais pasta pakalpojumu kvalitātes novērtējums Itālijā 2000g.	Vidējais publisko pakalpojumu kvalitātes novērtējums Ēģiptē 2012.g.	Vidējais publisko pakalpojumu kvalitātes novērtējums Malāzijā 2008.g.
Materiālie ieguvumi	-0,208	-0,505	1,3	-2,857	-0,09
Drošība	-0,668	0,367	-0,9	-2,673	-0,11
Atsaucība	-0,625	0,937	-0,2	-2,481	-0,09
Kompetence	-0,517	-0,069	-0,1	-2,641	-0,08
Empātija	-0,388	-0,040	0,7	-2,712	-0,09
Vidējā pakalp.kvalitāte	-0,486	0,138	0,160	-2,672	-0,09

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi, 2019, pēc Grinberga-Zāļi, 2011; Ali, 2012; AbdRašid, 2008; Franceschini, 2000.

Pētījumā analizēti rezultāti, kas tika iegūti, administratīvo pakalpojumu klientiem novērtējot gaidīto un uztverto pakalpojumu un publisko pakalpojumu kvalitāti Latvijā. Pētījuma laikā tika secināts, ka nav iespējams izmantot SERVQUAL metodi, nepiemērojot to katras pētāmās valsts iestādes apstākļiem.

Pakalpojumu kvalitātes novērtējums atklāja, ka administratīvo pakalpojumu organizāciju sniegums Latvijā neatbilst klientu vēlmēm. Administratīvo pakalpojumu sniegšanas kvalitāte visās kvalitātes dimensijās novērtēta kā negatīva. Tātad arī klientu apmierinātības līmenis ar publisko pakalpojumu sniegumu ir negatīvs. Lielāko pētīto valsts institūciju ekonomiska efektivitāte ir zema un tāda ir arī klientu novērtētā, sniegto pakalpojumu kvalitāte. Vērojama publiskas pārvaldes iestāžu efektivitātes cieša saistība ar sniegto pakalpojumu kvalitāti. Tādējādi paaugstinot publiskās pārvaldes iestāžu sniegto pakalpojumu kvalitāti, varētu pieaugt arī pakalpojumu efektivitāte. Pakalpojumu sniegšanas kvalitāte un efektivitāte ir svarīgs priekšnosacījums publisko pakalpojumu sniegšanas procesa uzlabošanai. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa ieviešana radītu sistēmu pakalpojumu kvalitātes kontrolē, pakāpeniski uzlabotu administratīvo pakalpojumu kvalitāti un paaugstinātu publiskas pārvaldes iestāžu ekonomisko efektivitāti. Uzlabojot klātienē administratīvo pakalpojumu sniegšanas organizāciju publiskās pārvaldes iestādēs, tiktu veicināta efektīvāka valsts pārvalde un klientu apmierinātība.

Šīs analīzes rezultāti ļauj secināt, ka novērtējumā konstatētās sabiedrisko pakalpojumu nepilnības būtu jāsamazina. Svarīgs solis pakalpojumu kvalitātes uzlabošanā ir regulāru klientu aptauju veidošana, lai operatīvi novērtētu sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitāti. Valsts iestāžu sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšana un administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa ieviešana uzlabotu sniegto pakalpojumu kvalitāti un tādējādi arī klientu apmierinātību.

3.6. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai svarīgie faktori

Faktoru analīze ir datu reducēšanas paņēmiens, kurā izmanto korelācijas starp datu mainīgajiem. Veidojot faktoru analīzi pieņem, ka pastāv daži pamatfaktori, kas izskaidro korelācijas vai savstarpējās attiecības starp novērotajiem mainīgajiem (Chatfield un Collins, 1992). Faktoru analīzi plaši izmantojuši daudzi pētnieki ekonomikas, mārketinga, socioloģijas un izglītības jomā (Nimako et al, 2012; Bollen 1989; Doll et al 1994; Li et al 2002). Statistiskā datu analīze šim pētījumam notika pēc pieejas, kas līdzīga tai, kuru izmantoja April un Pather (April & Pather, 2008).

Kaisera - Meijera - Olkina (KMO) tests palīdz izmērīt datu piemērotību analīzei. Kaiser (Kaiser, 1974) ieteica izmantot datus, kuru piemērotības vērtības pārsniedz 0,5. Šajā pētījumā datu piemērotības vērtība ir 0,835, kas iekļaujas diapazonā no vidējas līdz teicamai piemērotībai. Tātad, varam būt pārliecināti, ka savāktie dati ir piemēroti faktoru analīzei. Pēc datu piemērotības pārbaudes, autore veica datu faktoru analīzi, lai novērtētu publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai svarīgos faktorus.

Faktoru analīzes rezultāti klientu gaidītā pakalpojuma novērtējumam doti 3.16.tabulā. Faktoru analīze tika veikta, izmantojot galveno komponentu analīzes metodi (PCA). Kā rezams 3.16.tabulā, gaidītā pakalpojuma komponentu analīzes kumulatīvā vērtība (%) ir 60,676.

3.16. tabula.

Klientu gaidītā pakalpojuma novērtējuma faktoru analīze.

komponen	Sākotnējās vērtības			Īpatnējās (eigen)			Ekstrakcijas summas no kvadrātveida slodzēm			Rotācijas summas no kvadrātveida slodzēm		
	Kopā	Dispersijas %	Kumulatīvais %	Kopā	Dispersijas %	Kumulatīvais %	Kopā	Dispersijas %	Kumulatīvais %	Kopā	Dispersijas %	Kumulatīvais %
1	9,058	41,174	41,174	9,058	41,174	41,174	6,231	28,323	28,323			
2	1,805	8,202	49,376	1,805	8,202	49,376	3,728	16,945	45,268			
3	1,359	6,176	55,552	1,359	6,176	55,552	1,911	8,687	53,955			
4	1,127	5,124	60,676	1,127	5,124	60,676	1,479	6,721	60,676			
5	,898	4,080	64,756									
6	,832	3,780	68,536									
7	,775	3,523	72,059									
8	,682	3,098	75,157									
9	,606	2,753	77,910									
10	,553	2,515	80,424									
11	,528	2,402	82,826									
12	,484	2,198	85,024									
13	,459	2,087	87,111									
14	,422	1,920	89,031									
15	,405	1,839	90,870									
16	,386	1,755	92,626									
17	,336	1,528	94,153									
18	,327	1,486	95,639									
19	,283	1,287	96,927									
20	,244	1,109	98,036									
21	,226	1,027	99,063									
22	,206	,937	100,000									

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00, 2019.

Veicot faktoru analīzi ar galveno komponentu analīzes metodi, tika iegūtas četras eigenu vērtības, kuru kopējo kvadrātisko slodžu ieguves summas pārsniedza vienu, ar procentuālo kumulatīvo novirzi, kas bija 60,676 klientu gaidītā pakalpojuma novērtējuma gadījumā. Pirmais faktors izskaidro 41,174 % no kopējās dispersijas. Jāņem vērā, ka pirmais faktors izskaidro salīdzinoši lielo dispersijas daudzumu, turpretim sekojošie faktori izskaidro tikai nelielu dispersijas daudzumu.

3.17.tabulā parādīts, ka klientu gaidāmā pakalpojuma novērtējuma dati tika sadalīti četrās grupās pēc pakalpojumu kvalitātes faktoriem. Tika novērtēti katra faktora noslogojums. Lai novērtētu rezultātus jāatzīmē, ka faktora noslogojums, kas lielāks par 0,30, tiek uzskatīts par būtisku, 0,40 tiek uzskatīti par svarīgu un 0,50 vai vairāk tiek uzskatīts par ļoti nozīmīgu. Šajā pētījumā autore pieņēma, ka par būtiskiem tiek uzskatīti tikai faktori ar slodzi virs 0,50 (Hair, Black, Babin, Anderson, 2010). Jo augstāks ir faktora koeficients, jo svarīgāks tas ir attiecībā uz klienta gaidāmā pakalpojuma kvalitāti (Pallant, 2005). Faktiski šajā pētījumā minimālās faktoru koeficientu vērtības bija sākot no 0,429 vai lielākas, un šādas koeficientu vērtības tiek uzskatītas par nozīmīgām faktoru analīzes veikšanai.

3.17. tabula.

Klientu gaidītā pakalpojuma novērtējuma datu kopējā dispersija

	Komponentes			
	1	2	3	4
RG_j_9	,790			
RG_j_7	,768			
RG_j_13	,734			
RG_j_8	,719			
RG_j_12	,709			
RG_j_6	,685			
RG_j_14	,682	,462		
RG_j_15	,615	,466		
RG_j_10	,611			
RG_j_11	,602			
RG_j_5	,565			
RG_j_16	,518	,460		
RG_j_4	,505			
RG_j_19		,765		
RG_j_18		,747		
RG_j_20		,726		
RG_j_17	,429	,666		
RG_j_21		,559		
RG_j_1			,797	
RG_j_2			,791	
RG_j_3			,673	
RG_j_22				,836

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00, 2019.

I faktoru grupā, kurus par svarīgākajiem uzskata klienti, novērtējot gaidīto pakalpojumu kvalitāti, ietilpst faktori, kas saistīti ar tādām pakalpojumu kvalitātes dimensijām kā **drošība, atsaucība, kompetence**. Šajā grupā ietilpa faktori ar koeficientu no 0,79 līdz 0,505.

Pēc svarīguma **II faktoru grupā**, ietilpa faktori, kas saistīti ar tādu pakalpojumu kvalitātes dimensiju kā **empātija**. Šajā grupā ietilpa faktori ar koeficientu no 0,765 līdz 0,559.

Pēc svarīguma tikai **III faktoru grupā** tika ierindoti faktori, kas saistīti ar **materiālo ieguvumu** pakalpojumu kvalitātes dimensiju. Šajā grupā ietilpa faktori ar koeficientu no 0,797 līdz 0,673.

Pēc svarīguma **IV faktoru grupā** ietilpa faktori, kas saistīti ar empātijas dimensiju, līdzīgi kā II faktoru grupā, tādēļ, pēc autores domām, šīs faktoru grupas (II un IV) var apvienot vienā. Faktoru analīzes rezultāti klientu uztvertā pakalpojuma novērtējumam doti 3.18.tabulā. Faktoru analīze tika veikta, izmantojot galveno komponentu analīzes metodi (PCA). Kā rezams 3.18.tabulā, uztvertā pakalpojuma komponentu analīzes kumulatīvā vērtība (%) ir 66,966.

3.18. tabula.

Klientu uztvertā pakalpojuma novērtējuma faktoru analīze.

Komponentes	Sākotnējās īpatnējās (eigen) vērtības			Ekstrakcijas summas no kvadrātveida slodzēm			Rotācijas summas no kvadrātveida slodzēm		
	Kopā	Dispersijas %	Kumulatīvais %	Kopā	Dispersijas %	Kumulatīvais %	Kopā	Dispersijas %	Kumulatīvais %
1.	13,216	60,074	60,074	13,216	60,074	60,074	10,941	49,734	49,734
2.	1,516	6,892	66,966	1,516	6,892	66,966	3,791	17,232	66,966
3.	,880	4,001	70,967						
4.	,681	3,097	74,065						
5.	,628	2,854	76,919						
6.	,554	2,516	79,435						

7.	,481	2,188	81,623						
8.	,424	1,929	83,552						
9.	,414	1,882	85,434						
1.	,390	1,771	87,205						
11.	,368	1,672	88,877						
12.	,331	1,503	90,380						
13.	,326	1,480	91,860						
14.	,285	1,297	93,157						
15.	,250	1,138	94,295						
16.	,243	1,104	95,399						
17.	,229	1,043	96,441						
18.	,200	,907	97,349						
19.	,183	,830	98,179						
20.	,156	,711	98,890						
21.	,126	,574	99,464						
22.	,118	,536	100,000						

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00, 2019.

Pirmais faktors izskaidro 60,074 % no kopējās dispersijas. Jāņem vērā, ka pirmais faktors izskaidro salīdzinoši lielāko dispersijas daudzumu, turpretim sekojošie faktori izskaidro tikai nelielu dispersijas daudzumu.

3.19.tabulā parādīts, ka klientu uztvertā pakalpojuma novērtējuma dati tika sadalīti divās grupās pēc svarīguma. Tika novērtēti katra faktora noslogojums. Šajā pētījumā autore pieņēma, ka par būtiskiem tiek uzskatīti tikai faktori ar slodzi virs 0,50. (Pal, 1986; Pal, Bagi, 1987; Anderson, Tatham, Black, 2003) Jo augstāks ir faktora koeficients, jo svarīgāks tas ir attiecībā uz klienta uztverto pakalpojuma kvalitāti (Pallant, 2005). Faktiski šajā pētījuma daļā minimālās faktoru koeficientu vērtības bija sākot no 0,404 vai lielākas, un šādas koeficientu vērtības tiek uzskatītas par nozīmīgām faktoru analīzes veikšanai.

3.19. tabula.

Klientu uztvertā pakalpojuma novērtējuma datu kopējā dispersija

	Komponentes	
	1	2
r_j_12	,874	
r_j_14	,856	
r_j_13	,855	
r_j_7	,832	
r_j_16	,808	
r_j_15	,787	
r_j_17	,776	
r_j_9	,769	
r_j_11	,755	
r_j_10	,746	
r_j_21	,745	
r_j_8	,731	
r_j_19	,724	
r_j_20	,718	
r_j_6	,716	
r_j_18	,703	,404
r_j_5	,647	,415
r_j_4	,645	,533
r_j_22	,417	
r_j_2		,898
r_j_1		,888
r_j_3	,491	,579

I faktoru grupā, kurus par svarīgākajiem uzskata klienti, novērtējot uztverto pakalpojumu kvalitāti, ietilpa faktori, kas saistīti ar tādām pakalpojumu kvalitātes dimensijām kā **drošība, atsaucība, kompetence un empātija**. Šajā grupā ietilpa faktori ar koeficientu no 0,874 līdz 0,645.

Pēc svarīguma **II faktoru grupā**, ietilpa faktori, kas saistīti ar tādu pakalpojumu kvalitātes dimensiju kā **materiālo ieguvumu kopums**. Šajā grupā ietilpa faktori ar koeficientu no 0,898 līdz 0,579.

Veiktās faktoru analīzes salīdzinājums datu grupām, kas attiecas uz klientu gaidītā pakalpojuma un uztvertā pakalpojuma novērtējumu, parādīja, ka klientiem svarīgākās pakalpojumu kvalitātes dimensijas, kuru sniegumu jāuzlabo ir drošums, atsaucība, kompetence un empātija. Mazākā mēra svarīgi ir faktori, kas saistīti ar materiālo ieguvumu dimensiju.

Administratīvo pakalpojumu klientu klasteru grupas

Zinātniskajā literatūrā klasteru analīze raksturota kā statistiskās klasifikācijas paņēmieni, ar kura palīdzību dati vai objekti (notikumi, cilvēki, lietas utt.) tiek sadalīti grupās (kopās) tā, ka viena klastera (kopas) elementi ir ļoti līdzīgi savā starpā un ļoti atšķiras no citu klasteru elementiem. Klasteru analīzes galvenais mērķis ir klasificēt datus grupās (klasteros) ar līdzīgiem raksturlielumiem, mēģinot maksimizēt līdzību starp kopas elementiem un starpklasteru elementu atšķirības (Fraley, Raftery, 1998).

Pakalpojumu kvalitātes novērtēšana tradicionāli ir saistīta ar regresijas modeļiem (Eboli, Mazzulla, 2008, 2010; Hensher, 2003; dell'Olio et al., 2011) vai strukturālo vienādojumu modeļiem (De Oña et al., 2013, Eboli, Mazzulla, 2007, 2012; Irfan et al., 2011). Tomēr lielākajai daļai no šiem modeļiem ir zināmi ierobežojumi, jo tiek pieņemti iepriekš definēti pieņēmumi un attiecības starp atkarīgiem un neatkarīgiem mainīgajiem; tādējādi, pārkāpjot šos pieņēmumus, tiek iegūti kļūdaini pakalpojumu kvalitātes novērtējumi.

Latvijas publiskā sektora administratīvo pakalpojumu kvalitātes datu analīze tika veikta, izmantojot klasteru analīzi ar Warda metodi. Dati tika iegūti no klientu aptaujām, kas tika veiktas laika posmā no 2017. līdz 2018. gadam. Faktoru analīzes rezultātā tika identificēti galvenie faktori, kas ietekmē pakalpojumu kvalitāti. Šie noteicošie faktori tika izmantoti, lai veiktu klasteru analīzi. Balstoties uz faktoru analīzes rezultātiem, tika aprēķināti rādītāji katram faktoram RG reitings - 4 faktori:

- 1.faktors - anketas jautājumi: 4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16
- 2.faktors – anketas jautājumi: 17,18, 19, 20, 21
- 3.faktors – anketas jautājumi: 1, 2, 3
- 4.faktors – anketas jautājumi: 22.

Citiem pētījumā izmantotās anketas jautājumiem faktoru svarīgums sadalās starp dažādiem faktoriem, un tādēļ nevar nopietni raksturot nevienu faktoru. Tā kā katrā izmantotajā faktorā iekļauts atšķirīgs jautājumu skaits, kā faktora izteiktības rādītājs tika izmantots sniegto atbilžu skaitliskā novērtējuma vidējais aritmētiskais uz katru faktorā iekļauto jautājumu.

3.20. tabula.

Cronbach's Alpha aprēķinātajiem faktoriem

1.faktors	0,899
2.faktors	0,808
3.faktors	0,653

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00,2020.

Tika veikts arī klasteru analīzes datu normalitātes tests, skat. 3.21.tabulu. Normalitātes testā tika izmantoti Kolmogorova-Smirnova un Shapiro-Wilksa kritēriji.

3.21. tabula.

Klasteru analīzes datu normalitātes tests

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
faktors_1	,126	292	,000	,953	292	,000
faktors_2	,112	292	,000	,934	292	,000
faktors_3	,164	292	,000	,879	292	,000

faktors_4	,272	292	,000	,880	292	,000
-----------	------	-----	------	------	-----	------

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00,2020.

Klasteru analīze tika veikta ar Warda metodi, nosakot attālumus ar Eiklīda kvadrāta attālumu metodi. Lai noteiktu klasteru skaitu klasteru analīzes rezultātā, tika izmantota aglomerācijas koeficienta analīzes metode. Klastera analīzes 287. solī strauji palielinājās aglomerācijas koeficients par gandrīz 70 vienībām. Tas ļāva izdalīt 5 klientu grupas, kurām ir klasterus veidojošo faktoru kopīgās pazīmes. Tika noteikti 5 klasteri, kuros patērētāji tika apvienoti 5 grupās, skat. 3.22.tabulu.

3.22. tabula.

Klasteru analīze pēc Warda metodes

		Biežums (Frequency)	%	Derīguma (Valid) %	Kumulatīvais%
Derīgums (Valid)	1	101	34,6	34,6	34,6
	2	74	25,3	25,3	59,9
	3	52	17,8	17,8	77,7
	4	34	11,6	11,6	89,4
	5	31	10,6	10,6	100,0
	Kopā	292	100,0	100,0	

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00,2020.

Pirmajā klasterī ietilpst klienti, kuri par svarīgām uzskata tādas pakalpojumu kvalitātes dimensijas, kā drošība, atsaucība, kompetence. Šī klientu grupa ir visapjomīgākā, sastāda 34.6% no kopējā respondentu skaita. **Otrajā klasterī** izdalīti klienti, kas svarīguma ziņā akcentē tādas kvalitātes dimensijas kā kompetence un empātija. Tajā ietilpstošo respondentu skaits sastāda 25.3% no kopējā respondentu skaita. **Trešajā klasterī** ietilpst klienti, kas par svarīgāko uzskata materiālo ieguvumu dimensiju. Šī klientu grupa sastāda 17,8 % no kopējā respondentu skaita. **Ceturtajā klasterī un piektajā klasterī**, līdzīgi kā otrajā lielākā daļa klientu akcentē empātijas dimensiju. Šīs klientu grupas kopumā sastāda 22.2% no kopējā respondentu skaita. Tika veikts arī Warda metodes datu normalitātes tests, skat. 3.23.tabulu.

3.23. tabula.

Warda metodes normalitātes tests

	Warda Metode	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	Sig.	Statistika	df	Sig.
faktors_1	1	,255	101	,000	,847	101	,000
	2	,085	74	,200*	,983	74	,439
	3	,144	52	,009	,954	52	,042
	4	,120	34	,200*	,967	34	,378
	5	,139	31	,135	,892	31	,005
faktors_2	1	,272	101	,000	,817	101	,000
	2	,198	74	,000	,930	74	,001
	3	,236	52	,000	,924	52	,003
	4	,181	34	,006	,909	34	,008
	5	,142	31	,113	,926	31	,034
faktors_3	1	,297	101	,000	,759	101	,000
	2	,126	74	,005	,944	74	,003
	3	,162	52	,002	,914	52	,001
	4	,195	34	,002	,876	34	,001
	5	,335	31	,000	,690	31	,000
faktors_4	2	,348	74	,000	,781	74	,000
	3	,346	52	,000	,763	52	,000
	4	,353	34	,000	,636	34	,000
	5	,317	31	,000	,717	31	,000

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00,2020.

Tā kā faktoru novērtējuma sadalījums izvēlētajās grupās neatbilst normālajam sadalījumam, tad šo novērtējumu salīdzināšanai izmanto neparametrisko Kruskala-Wolisa testu, skat.3.24.tabulu

3.24. tabula.

Datu Kruskala –Wolisa tests-1

	Ward Method	Skaitis	Vidējais
faktors_1	1	101	206,71
	2	74	91,43
	3	52	67,21
	4	34	207,54
	5	31	147,85
	Kopā	292	
faktors_2	1	101	215,64
	2	74	82,50
	3	52	62,57
	4	34	166,78
	5	31	192,56
	Kopā	292	
faktors_3	1	101	191,72
	2	74	60,34
	3	52	129,61
	4	34	171,47
	5	31	205,79
	Kopā	292	
faktors_4	1	101	168,00
	2	74	170,86
	3	52	51,15
	4	34	270,71
	5	31	42,00
	Kopā	292	

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00, 2020.

3.25. tabula.

Datu Kruskala –Wolisa tests-2

	faktors_1	faktors_2	faktors_3	faktors_4
Chi-Square	147,300	175,509	131,576	236,073
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00, 2020.

Visu faktoru starpā ir statistiski nozīmīgas atšķirības 1% nozīmīguma līmenī starp klasteru grupu dalībniekiem, $p < 0,01$.

3.26. tabula.

Iegūto klientu kopu dzimuma sadalījums

			Dzimums		Kopā
			siev.	vīr.	
Warda Metode	1	Skaitis	67	34	101
		% ar Warda Metodi	66,3%	33,7%	100,0%
	2	Skaitis	49	25	74
		% ar Warda Metodi	66,2%	33,8%	100,0%
	3	Skaitis	45	7	52
		% ar Warda Metodi	86,5%	13,5%	100,0%

	4	Skaits	29	5	34
		% ar Warda Metodi	85,3%	14,7%	100,0%
	5	Skaits	24	7	31
		% ar Warda Metodi	77,4%	22,6%	100,0%
Kopā		Skaits	214	78	292
		% ar Warda Metodi	73,3%	26,7%	100,0%

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00, 2020.

Analizējot iegūtās klientu kopas pēc dzimuma, jāsecina, ka procentuāli lielāko daļu visās kopās sastāda sievietes.

3.27. tabula.

Iegūto klientu kopu vecuma grupas

			Klientu vecums			Kopā
			20-40	41-60	60<	
Warda Metode	1	Skaits	44	46	11	101
		% ar Warda Metodi	43,6%	45,5%	10,9%	100,0%
	2	Skaits	8	40	26	74
		% ar Warda Metodi	10,8%	54,1%	35,1%	100,0%
	3	Skaits	14	23	15	52
		% ar Warda Metodi	26,9%	44,2%	28,8%	100,0%
	4	Skaits	14	14	6	34
		% ar Warda Metodi	41,2%	41,2%	17,6%	100,0%
	5	Skaits	21	9	1	31
		% ar Warda Metodi	67,7%	29,0%	3,2%	100,0%
Kopā		Skaits	101	132	59	292
		% ar Warda Metodi	34,6%	45,2%	20,2%	100,0%

Avots: autores veidota tabula, veicot aptaujas datu statistisko apstrādi ar SPSS 22.00, 2020.

Analizējot iegūtās klientu kopas pēc vecuma grupām, jāsecina, ka pirmajā un ceturtajā kopā ir līdzīgs vecuma grupu no 20-40g. un 41-60g. sadalījums. Otrajā un trešajā kopā lielāko daļu no kopas sastāda klienti vecumā no 41-60 gadiem. Piektajā kopā noteicošais pārsvars ir klientiem vecumā no 20-40 gadiem, procentāli lielākais klientu skaits kopās ir vecuma grupā no 41-60 gadiem.

Analizējot klasteru analīzē iegūtās klientu kopas pēc katrai kopai svarīgākajiem faktoriem, var secināt, ka visām atrastajām klientu kopām ievērojami izteikti faktori, kas saistīti ar pakalpojumu kvalitātes dimensijām – kompetenci un empātiju.

Analizējot klasteru analīzē iegūtās klientu kopas pēc pakalpojumu kvalitātes dimensijām, jāsecina divas no izteiktākajām kopām ir ievērojami līdzīgas pēc tādu pakalpojumu kvalitātes komponentu kā “drošība” un “atsaucība” novērtējuma. Viena no kopām, ir visnegatīvāk novērtējusi visas pakalpojumu kvalitātes dimensijas. Šo kopu varētu nosaukt par “prasīgo” klientu kopu.

Pakalpojumu kvalitātes pētījums, kas balstīts uz klasteru analīzi, tika veikts, lai iegūtu detalizētus klientu profilus ar līdzīgiem novērtējumiem par pakalpojumu. Šī pieeja ļauj noteikt klientu grupu īpašas prasības un vajadzības attiecībā uz pakalpojumu kvalitāti un personalizēt pakalpojumu sniegšanas stratēģiju. Šī segmentēšanas metodika atvieglo personalizētu pakalpojumu sniegšanu, kuri ir pielāgoti dažādu klientu grupu īpašām

vajadzībām vai vēlmēm. Pakalpojumu pielāgošana palielina klientu apmierinātību un lojalitāti (Cheung et al. 2003; Vesanen, 2007).

3.7. Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis nozares ekspertu skatījumā

Veikto interviju metodika

Lai iegūtu informāciju un pārbaudītu autores veidotā pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa pielietojamību, tika izmantotas intervijas ar nozares speciālistiem-ekspertiem. Intervijas parasti tiek izmantotas kvalitatīvajos pētījumos (Creswell, 2009; Seaman, 1999). Interviju var veikt ar trim paņēmieniem; tā var būt strukturēta, nestrukturēta un daļēji strukturēta.

Ekspertu atlases kritēriji bija augstākā izglītība jomā, kurā darbojas eksperta vadītā iestāde, ilgstoša darba pieredze iestāžu vadībā un saistība ar publiskās pārvaldes institūciju vai to filiāļu darbību (to vadība).

Tika veiktas klātienes intervijas ar nozares profesionāļiem. Kopā tika veiktas četras vadības intervijas.

Subjektīvo datu vākšanai tika izmantota daļēji strukturēta metode. Ar šo metodi tika panākta divvirzienu saruna, lai savāktu informāciju. Intervijas veikšanai tika ievērots intervijas protokols (Creswell, 2009). Intervijas jautājumi tika rūpīgi izstrādāti, izpētot pieejamo literatūru par pakalpojumu kvalitāti, kā arī izmantojot šajā pētījumā minētās teorijas.

Anketa sastāvēja no trīspadsmit jautājumiem. Anketa tika izmantoti gan atvērtie, gan slēgtie jautājumi. Kopējais aptuvenais katras intervijas laiks tika aprēķināts no 60 līdz 90 minūtēm. Intervijas anketa sākās ar vispārīgu informāciju par respondenta vecumu, dzimumu, kvalifikāciju un pieredzi. Daži jautājumi ir sīkāk sadalīti sadaļās, lai no respondentiem būtu vieglāk iegūt vairāk informācijas. Anketa ir veidota, sadalot to trīs kategorijās. Pirmajā kategorijā pirmais jautājums tika sadalīts 4 daļās. Tika uzdoti jautājumi par saistību starp pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību un faktoriem, kas to ietekmē. Otrajā kategorijā tika uzdoti jautājumi par pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas soļiem. Šīs kategorijas jautājumi tika izstrādāti trīs līmeņos. 2. jautājums (sadalīts 7 daļās) bija par personāla vadību, 3., 4., 5., 6., 7., 8. jautājums bija par administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli, 9., 10., 11. jautājums bija par nepilnību novēršanu (starp uzņēmuma un klienta uztveri par kvalitāti). Pēdējie divi jautājumi (12, 13) bija atvērtie jautājumi par respondentu nākotnes plāniem vadībā. Detalizēta intervijas anketa ir sniegta pielikumā.

Interviju raksturo trīs īpašības: diskusijas iespēja, formulējumu precizitāte un elastība.

Klātienes intervijas laikā intervējamais un intervētājs var diskutēt un izskaidrot jautājumus, izmantojot tiešo saziņu. Tiek apkopota jaunākā informācija no profesionāļiem, un ir iespējams apspriest radušās neskaidrības (Wolcott, 2009).

Intervija ir elastīgs informācijas vākšanas veids, jo tas ir ērts veids abām pusēm kā apmainīties ar informāciju (Saunders et al., 2007). Intervētājs var arī iesniegt izskatāmos jautājumus pirms intervijas, lai intervētajai personai būtu iespēja sagatavot plašākas un precīzākas atbildes.

Ekspertu sniegto atbilžu analīze

Pakalpojumu kvalitātes ietekme uz klientu apmierinātību

Saskaņā ar ekspertu teikto, pakalpojuma kvalitāte būtiski ietekmē klientu apmierinātību. Bet pakalpojuma kvalitāte nav vienīgais faktors, no kā ir atkarīga klientu apmierinātība.

Šie divi faktori protams ir savstarpēji saistīti. Pēc ekspertu domām pakalpojumu kvalitāte ietekmē klientu apmierinātības līmeni. Veids, kā pakalpojums tiek sniegts un kā tiek risinātas klientu problēmas, ietekmē klientu apmierinātības līmeni.

Uz jautājumu “Vai pakalpojuma kvalitāte un klientu apmierinātība ir savstarpēji saistīti?”, eksperti atbildēja, ka pakalpojuma kvalitāte ir ļoti svarīga, bet ir arī citi faktori. Ja pakalpojuma sniedzējs nepilda klientam dotos solījumus, klients būs vīlies.

Eksperti domā, ka pakalpojumu kvalitāte zināmā mērā ietekmē klientu apmierinātības līmeni. Pēc viņu teiktā, ir svarīgi pildīt klientu apkalpošanas standartus, pakalpojuma kvalitātei jābūt noteiktā līmenī, jo pretējā gadījumā klients nevar būt apmierināts. Bet bieži klienti nav apmierināti ar iestādes lēmumu, jo tie likumdošanas aktus vai nu zina nepietiekami vai traktē tos savādāk nekā amatpersona.

Informācijas ietekme

Eksperti atzina, ka pozitīvu vai negatīvu sakotnēju klientu attieksmi ietekmē arī sociālie mediji. Pēc viņa teiktā sociālo mediju komentāri ietekmē klientu priekšstatus un cerības attiecībā uz pakalpojuma sniedzēju, organizāciju. Īpaši negatīva attieksme no klientu puses vērojama pret tā sauktajām “represīvajām valsts iestādēm”, kā piem. VID, ko arī apstiprina klientu apataujas rezultāti (autores komentārs).

Eksperti paskaidroja, ka iepriekšējai informācijai ir gan pozitīva, gan negatīva ietekme, jo tas ir labākais veids, kā iegūt jaunu klientu caur citu klientu. Apmierināts klients pastāsta citiem klientiem, viņš iesaka griezties pēc šiem pakalpojumiem. Tam, ko klients pateiks citiem ir liela ietekme. Un protams informācija par sliktu attieksmi pret klientu izplatās ātrāk.

Pēc ekspertu teiktā, ir svarīgi, lai vērtējums, kādu cilvēki citiem sniedz par iestādes sniegtajiem pakalpojumiem, būtu pozitīvs. Tas, ko cilvēki dzird no citiem, ietekmē viņu cerības un uztveri par sniegtajiem pakalpojumiem. Viņi arī piebilda, ka negatīvām atsauksmēm ir lielāka ietekme uz cilvēku uztveri nekā pozitīvām. Liela ietekme ir cilvēku personīgajai ekonomiskajai situācijai. Cilvēkus ar maziem ienākumiem neinteresē pakalpojumu kvalitāte vai novērtējums par sniedzējorganizāciju. Tādi klienti parasti ir ar zemu apziņas līmeni un negāciju pilni.

Uzdodot jautājumu, kā klients uzvedas, ja viņš ir apmierināts ar pakalpojumiem un viņa cerības un priekšstati ir piepildīti. Intervējamie paskaidroja:

- ja klients ir laimīgs un apmierināts, mēs sagaidām ilgtermiņa lojalitāti.
- var sagaidīt ilgtermiņa attiecības ar klientu. Ja viņš ir apmierināts ar apkalpošanu, viņš būs lojāls.
- klientu apmierinātība ir sarežģīts jēdziens, kas protams ietekmē lojalitāti. Klientu pozitīvā pieredze tieši ietekmē lojalitāti.

Pakalpojuma kvalitāti un apmierinātību ietekmējošie faktori

Saskaņā ar ekspertu teikto, piedāvātais pakalpojums, tā sniegšanas veids, vide un laika periods, kurā tas tiek sniegts ietekmē klienta apmierinātību. Viņi piebilda, ka visiem šiem faktoriem ir nozīmīgs ieguldījums. Bet protams tiesībsargājošās iestādēs klientu apmierinātību lielākā mērā ietekmē amatpersonas pieņemtais lēmums klientam par labu vai nē.

Eksperti atzina, ka citi faktori, kas ietekmē apmierinātību ir pieejamais aprīkojums (printeri, gaisa kondicionēšana), veids kā darbinieki komunicē ar klientiem un tas, cik ātri pakalpojumi tiek sniegti. Viņš norādīja, ka klientam parasti nepatīk ilgi gaidīt.

Saskaņā ar ekspertu teikto citi faktori, kas ietekmē apmierinātību ir veids, kā darbinieks komunicē ar klientu, pakalpojumu sniegšana, ātra apkalpošana, un pats svarīgākais- klienta vajadzību izpratne.

Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis

Saskaņā ar ekspertu teikto, ļoti svarīga ir pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeļa izmantošana. Iegūstot informāciju par sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitāti, tos var uzlabot, sadalot iesaistīto nodaļu funkcijas, un veidojot ātru un savlaicīgu komunikāciju starp tām. Ja kapacitātes plānošana nav pareiza, darbinieki būs stresā no pārmērīgas slodzes un cietīs apkalpošanas kvalitāte. Palielinoties slodzei kādā no iestādes nodaļām, nepieciešams veikt darbinieku pārgrupēšanu, izdalot papildspēkus pārslogotajām nodaļām.

Eksperti minēja, ka ieviešot administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas procesa modeli, var tikt analizēta arī citu sadarbības organizāciju pieredze pakalpojumu kvalitātes uzlabošanā. Informācija var kļūt vairāk salīdzināma.

Eksperti uzskata, ka pakalpojumu sniedzējam galvenais ir klientu izpratne un viņu vajadzību un cerību apmierināšana. Tāpēc ir jāievieš administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis, kuru izmantojot var iegūt šādu pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai nepieciešamo informāciju.

Personāla vadība

Pēc ekspertu teiktā, ja personāls nav pietiekami apmācīts, un netiek atbilstoši vadīts, lai ievērotu klientu apkalpošanas standartus, cietīs pakalpojuma kvalitāte. Tādēļ notiek regulāra personāla darbības novērtēšana un apmācība. Darbinieku nopelni tiek atzīmēti ar naudas balvām no motivācijas fonda.

Eksperti atzina, ka ļoti svarīga ir darbinieku apmierinātība. Ja darbinieks nav apmierināts, viņš nevar strādāt ar pilnu atdevi un neizrāda arī īpašu centību. Tāpēc ir jāatzīmē darbiniekus, kuri savu darbu veic pēc labākās sirdsapziņas, tas tiek darīts ar goda rakstiem.

Eksperti paskaidroja, ka ir ļoti svarīgi pareizi rīkoties, vadot darbiniekus. Darbinieki ir vissvarīgākā uzņēmuma sastāvdaļa. Viņiem jābūt pietiekami motivētiem. Uzņēmums var uzlabot darbinieku sniegumu, parādot, ka tas novērtē kvalitatīvi sniegtus pakalpojumus. Tāpat uzņēmumam regulāri jānovērtē darbinieka sniegums. Tiek vērtēts apkalpoto klientu daudzums, sūdzību daudzums. Labs sniegums tiek atzīmēts ar papildus atvaļinājuma dienām.

Darbinieku apmācības, prasmju pilnveidošana

Eksperti konkretizēja, ka darbinieku apmācība un prasmju pilnveidošana ļoti palīdz sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanā. Tas paaugstina arī darbinieku motivāciju un produktivitāti. Apmācības notiek regulāri.

Eksperti paskaidroja: darbinieku apmācības arī motivē darbiniekus, stimulē attīstīt viņu intereses darbā.

Pēc ekspertu teiktā, apmācības un prasmju pilnveidošanas programmas palīdz uzņēmumam sasniegt augstus pakalpojumu kvalitātes standartus. Notiek arī darbinieku zināšanu regulāra testēšana, lai saprastu, kādās jomā jāveic papildus apmācība.

Informācijas apmaiņa

Eksperti uzsvēra informācijas apmaiņas nozīmi uzņēmumā. Pēc viņu teiktā, lai sasniegtu augstus kvalitātes standartus, darbiniekiem labi jāpārziņ savi darba uzdevumi un pienākumi. Turklāt viņi paskaidroja, ka darbiniekus var labāk vadīt, ja uzņēmums viņiem sniedz pietiekamas zināšanas, nosprauž darba uzdevumus un novērtē paveikto darbu. Nepieciešams novērtēt darbinieku sniegumu.. Eksperti piekrita, ka ir svarīgi pastāvīgi novērtēt klientu apmierinātību, lai analizētu, kas klientus padara vairāk vai mazāk apmierinātus.

Saskaņā ar ekspertu teikto, uzņēmumam dažādos veidos vajadzētu izskaidrot klientam (sniedzot precīzu informāciju, nosaucot kontaktpersonu), pie kā viņi var vērsties uzņēmumā, ja rodas kādas problēmas. Viņi uzsvēra, ka iestādes darbiniekiem jācenšas atrisināt klientu problēmas savlaicīgi un ātri.

Eksperti atklāja, ka pakalpojumu kvalitātei ir būtiska loma klientu apmierinātībā. Noteicošie faktori ir uzņēmuma tēls, klientu pieredze, uzņēmuma iekšējā un ārējā vide, pakalpojumu sniegšana -ātra vai lēna, pakalpojumu drošums, pakalpojumu sniedzēju darbinieku atsaucība, kompetence.

Lai uzlabotu pakalpojumu kvalitāti, regulāri jāveic tās monitorēšana, nosakot jomas, kur tā būtu jāuzlabo. Publisko pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas aptauju jāveido, ņemot vērā vērtējamā uzņēmuma specifiku.

Klientu apkalpošanas standartiem uzņēmumā jābūt izstrādātiem, ņemot vērā uzņēmuma vai iestādes specifiku.

Eksperti secināja, kā organizācijās var uzlabot pakalpojumu kvalitāti. Ja tiek ieviests administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis, tiek iegūta informācija par sniegto pakalpojumu kvalitāti un tās dimensijām. Šī informācija dod iespēju ieviest izmaiņas klientu apkalpošanā, darbinieku apmācībā un novērtēšanā. Augsti motivēts darbinieks var palīdzēt paaugstināt kvalitātes standartus. Šim nolūkam ir svarīgi vadīt darbiniekus, pastāvīgi apmācot un novērtējot to sniegumu.

NOBEIGUMS

Promocijas darba "Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšana Latvijas publiskā sektora iestādēs" mērķis, izvērtēt klientu apkalpošanas kvalitāti administratīvajiem pakalpojumiem Latvijas publiskās pārvaldes institūcijās un izstrādāt administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli, ir sasniegts. Promocijas darba ietvaros izpētīti pētījuma jautājumi:

1. Kādus faktorus publiskās pārvaldes institūciju sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitātē klienti uzskata par svarīgākajiem, kādus par mazāk svarīgiem?
2. Kādus klasterus jeb grupas veido publiskās pārvaldes klienti, pēc faktoriem, kas tiem ir svarīgi saņemto administratīvo pakalpojumu kvalitātē?

Promocijas darba ievadā formulētās tēzes, apstiprina autores izstrādātie secinājumi.

Līdz ar tēžu pierādījumu, apstiprinās ar pētījuma praktisko daļu saistītā hipotēze.

1.tēze: Lai novērtētu pakalpojumu kvalitātes rādītājus, nepieciešams ņemt vērā uzņēmuma vai iestādes darbības jomu un novērtēšanai izvēlēto metodi. Šo tēzi apstiprina secinājumi, kurus autore izdarījusi 1.nodaļā, salīdzinot zinātniskajā literatūrā līdz šim raksturotās indikatoru sistēmas organizācijas darbības kvalitātes izvērtēšanai. Katra no indikatoru sistēmām ir veidota, ņemot vērā novērtējamās organizācijas darbības jomu. Veicot šo salīdzinājumu autore secināja, ka lai novērtētu pakalpojumu kvalitātes rādītājus, nepieciešams ņemt vērā uzņēmuma vai iestādes darbības jomu un novērtēšanai izvēlēto metodi. Šo domu apstiprināja arī nozares eksperti savās intervijās.

2.tēze: Lai sasniegtu augstu publisko pakalpojumu kvalitātes līmeni, nepieciešams maksimāli efektīvi izmantot iedalītos valsts līdzekļus. Šo tēzi apstiprina secinājumi, kurus autore izdarījusi 1.nodaļā un 2.nodaļā, analizējot publiskā sektora efektivitātes teorijas. Autore secināja, ka jānošķir trīs publisko pakalpojumu efektivitātes kritēriji:

1. Ekonomiskums - valsts līdzekļu izmantošanas ekonomija, kad tiek izmantots mazākais iespējamais līdzekļu apjoms, vienlaikus saglabājot noteiktu pakalpojumu kvalitāti.

2. Kvalitāte – ar kvalitāti tiek saprasta pakalpojuma kvalitāte, kas pilnībā atbilst publisko pakalpojumu klienta vajadzībām.

3. Sabalansētība starp pirmo un otro kritēriju, kad tiek sasniegta noteikta ietaupījuma pakāpe, kamēr pakalpojuma kvalitāte ir pietiekamā līmenī.

No augšminētā izriet, ka, lai sasniegtu augstu publisko pakalpojumu kvalitātes līmeni, nepieciešams maksimāli efektīvi izmantot iedalītos valsts līdzekļus.

3.tēze: Publiskās pārvaldes institūciju sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitātē klienti par svarīgākajiem faktoriem uzskata pakalpojuma drošumu, darbinieku kompetenci un atsaucību. Šo tēzi apstiprina secinājumi, kurus autore izdarījusi 3.nodaļā, novērtējot administratīvo pakalpojumu kvalitāti Latvijas publiskā sektora iestādēs. Veicot šo novērtējumu, autore secināja, ka I faktoru grupā, kurus par svarīgākajiem uzskata klienti, novērtējot gaidīto pakalpojumu kvalitāti, ietilpst faktori, kas saistīti ar tādām pakalpojumu kvalitātes dimensijām kā drošums, atsaucība, kompetence. Šajā grupā ietilpa faktori ar koeficientu no 0,79 līdz 0,505.

II faktoru grupā, pēc svarīguma, ietilpst faktori, kas saistīti ar tādu pakalpojumu kvalitātes dimensiju kā empātija. Šajā grupā ietilpst faktori ar koeficientu no 0,765 līdz 0,559.

Pēc svarīguma tikai III faktoru grupā ierindoti faktori, kas saistīti ar materiālo ieguvumu pakalpojumu kvalitātes dimensiju. Šajā grupā ietilpst faktori ar koeficientu no 0,797 līdz 0,673.

4.tēze: Publiskās pārvaldes institūciju klienti veido četras nosacītas kopas, analizējot tos pēc faktoriem, kas tiem ir svarīgi saņemto pakalpojumu kvalitātē. Šo tēzi apstiprina secinājumi, kurus autore izdarījusi 3.nodaļā, novērtējot administratīvo pakalpojumu kvalitāti Latvijas publiskā sektora iestādēs un veicot iegūto datu faktoru un klasteru analīzi.

Administratīvo pakalpojumu kvalitātes pētījums, kas balstīts uz klasteru analīzi, tika veikts, lai iegūtu detalizētus klientu profilus ar līdzīgiem novērtējumiem par pakalpojumu. Šī pieeja ļauj noteikt klientu grupu īpašās prasības un vajadzības attiecībā uz pakalpojumu kvalitāti un personalizēt pakalpojumu sniegšanas stratēģiju. Šī segmentēšanas metodika atvieglo personalizētu pakalpojumu sniegšanu, kuri ir pielāgoti dažādu klientu grupu īpašām vajadzībām vai vēlmēm. Pakalpojumu pielāgošana palielina klientu apmierinātību un lojalitāti (Cheung et al. 2003; Vesanen, 2007).

Pirmajā klasterī ietilpst klienti, kuri par svarīgām uzskata tādas administratīvo pakalpojumu kvalitātes dimensijas, kā drošība, atsaucība, kompetence. Šī klientu grupa ir visapjomīgākā, sastāda 34.6% no kopējā respondentu skaita. Otrajā klasterī izdalīti klienti, kas svarīguma ziņā akcentē tādas kvalitātes dimensijas kā kompetence un empātija. Tajā ietilpstošo respondentu skaits sastāda 25.3% no kopējā respondentu skaita. Trešajā klasterī ietilpst klienti, kas par svarīgāko uzskata materiālo ieguvumu dimensiju. Šī klientu grupa sastāda 17,8 % no kopējā respondentu skaita. Ceturtajā klasterī un piektajā klasterī, līdzīgi kā otrajā lielākā daļa klientu akcentē empātijas dimensiju. Šīs klientu grupas kopumā sastāda 22.2% no kopējā respondentu skaita.

Analizējot klasteru analīzē iegūtas klientu kopas pēc pakalpojumu kvalitātes dimensijām, jāsecina divas no izteiktākajām kopām ir ievērojami līdzīgas pēc tādu pakalpojumu kvalitātes komponentu kā “drošība” un “atsaucība” negatīvā novērtējuma. Viena no kopām, ir visizteiktākā un arī visnegatīvāk novērtējusi visas pakalpojumu kvalitātes dimensijas. Šo kopu varētu nosaukt par “prasīgo” klientu kopu.

Veiktajās intervijas nozares eksperti atklāja, ka pakalpojumu kvalitātei ir būtiska loma klientu apmierinātībā. Noteicošie faktori ir uzņēmuma tēls, klientu pieredze, uzņēmuma iekšējā un ārējā vide, pakalpojumu sniegšana, pakalpojumu drošums, pakalpojumu sniedzēju darbinieku atsaucība, kompetence.

Pētījuma hipotēzi: Latvijas publiskā sektora administratīvo pakalpojumu kvalitātē klientiem svarīgākās kvalitātes dimensijas, kuru sniegumu jāuzlabo, ir drošums, atsaucība un kompetence, apstiprina secinājumi, ko autore izdarījusi darba 3.nodaļā, analizējot publisko administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtējuma rezultātus.

Klienti kā svarīgākās dimensijas Latvijas publiskā sektora administratīvo pakalpojumu kvalitātē, novērtējuši drošumu – vidēji 4.73 balles, atsaucību- vidēji 4.69 balles un kompetenci –vidēji 4.53 balles.

Administratīvo pakalpojumu sniegšanas kvalitāte visās kvalitātes dimensijās ir novērtēta kā negatīva. Drošības, atsaucības, kompetences dimensiju kvalitāte novērtēta attiecīgi ar -0,668 b., -0,626b., -0,518b. Mazāk negatīvs kvalitātes novērtējums vērojams tikai materiālo labumu (-0,209b.) un empātijas dimensijās (-0,388b.).

Problēmas un to risināšanas iespējas

1. **Problēma:** Līdz šim LR normatīvajos aktos nav precīzi noteikts publiskā pakalpojuma un administratīvā pakalpojuma jēdziens.

Risinājums: Autore piedāvā atbildīgajai nozares ministrijai izmantot promocijas darbā konkretizētās publisko pakalpojumu un administratīvo pakalpojumu definīcijas un to klasifikāciju (skat. 1.1.apaksnodaļu) iestrādei likumdošanas aktos.

2. **Problēma:** Lielāko pētīto valsts institūciju ekonomiskā efektivitāte ir zema un tāda ir arī klientu novērtētā, sniegto administratīvo pakalpojumu kvalitāte.

Risinājums: Autore piedāvā izmantot valsts uzņēmumu un iestāžu sniegto pakalpojumu novērtēšanai savu administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli. Pēc darbības uzsākšanas uzņēmumā jāizveido iestādes kvalitātes kontroles sistēma, kas ietver kvalitātes rokasgrāmatas un klientu apkalpošanas standartu izveidi. Notiek darbinieku apmācība par klientu apkalpošanas standartiem un klientu apkalpošanas procesu. Pēc klientu apkalpošanas uzsākšanas, modelis paredz uzsākt regulāru, vēlams vismaz 2 reizes ceturksnī, klientu anketēšanu ar modificēto SERVQUAL anketu. Šeit tiek izmantota autores modificētā un aprobētā SERVQUAL anketa. Pēc anketēšanas datu apkopošanas tiek analizēta informācija par klientu sagaidāmo pakalpojumu, uztverto pakalpojumu sniegtā pakalpojuma kvalitāti un efektivitāti. Klientu anketēšanu un iegūto datu analīzi veic pakalpojumu kvalitātes uzraudzības un kontroles vienība.

Izmantojot autores veidoto administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modeli, uzņēmumu vadītāji un pētnieki var iegūt sīkāku informāciju par klientu sagaidāmo pakalpojumu kvalitātes novērtējumu, uztverto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu, sniegto pakalpojumu kvalitāti un tās komponentēm.

Uzņēmumam ir iespēja, pamatojoties uz iegūto informāciju, izstrādāt un veikt izmaiņas pakalpojumu sniegšanas procesā, arī papildus apmācīt darbiniekus, lai sasniegtu augstākus rezultātus. Šajā kontekstā modelis iegūst īpašu nozīmi, jo tas ne tikai palīdz izziņāt ar pakalpojumu kvalitāti saistītos faktorus, bet arī sniedz norādījumus uzlabojumiem.

Administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis ļauj uzņēmumu un iestāžu vadībai identificēt kvalitātes problēmas un tādējādi palīdz plānot kvalitātes uzlabošanas programmas uzsākšanu, uzlabojot uzņēmuma efektivitāti, rentabilitāti un kopējo sniegumu.

3. **Problēma:**Latvijā nav noteikta vienota kārtība publisko administratīvo pakalpojumu sniegšanā, katra iestāde to dara atšķirīgi.

Risinājums: Autore piedāvā atbildīgajai nozares ministrijai sagatavot un Saeimā pieņemt visaptverošu, publiskās pārvaldes iestāžu darbību reglamentējošu juridisku dokumentu - “Publisko pakalpojumu likumu”, kurā būtu atrunāta arī publisko administratīvo pakalpojumu sniegšanas kārtība, minēti vienoti publisko administratīvo pakalpojumu sniegšanas un klientu apkalpošanas standarti, iekļauts autores piedāvātais administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas modelis.

4. **Problēma:** Latvijā ir zems pilsoniskās līdzdalības indekss (Rozenvalds, 2014), kas var negatīvi ietekmēt klientu novērtējuma saņemšanu par saņemto administratīvo pakalpojumu kvalitāti.

Risinājums: Publisko administratīvos pakalpojumus sniedzošajās iestādēs (VID, VSAA, NVA utt.) un to tīmekļa vietnēs jābūt pieejamai informācijai par iespēju novērtēt publisko administratīvo pakalpojumu kvalitāti, par administratīvo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas procesu un paskaidrojumiem par tā veikšanu.

INTRODUCTION

Topicality of the research

Doctoral Thesis “Evaluation of the Quality of Administrative Services in Latvia’s Public Sector Institutions” shows the necessity of implementing a model of evaluating service quality in Latvia’s public sector institutions.

One of the major trends of the world economic development nowadays is the growing role of service sectors approved by the increase of the service production level in comparison to material production, significant growth of the range of services offered, and the number of employees in the service sectors.

This trend is especially obvious in countries with a developed socio-economic system where the percentage of services in total GDP at present is about 70%. In Latvia the percentage of services in total GDP as to the added value of sectors in 2019 reached 74.4% (LR Ekonomikas ministrija, 2020). At present the service sector receives a growing attention taking into account its role in the socio-economic development of the society. Public services produced to meet the demands of the population occupy a special place in this sphere. Improvement of the quality of public services is one of the important goals in improving the functioning of public administration in Latvia and globally.

Public sector includes state and local government bodies and their commercial companies, commercial companies with state or local government capital shares of 50% and more, as well as foundations, societies, funds and their commercial companies. The quality and efficiency of service provision are important prerequisites for the improvement of the process of public service provision. For the gains of the quality improvement to become large enough, critical evaluation of the justification of demands and quality of services may potentially yield a much greater effect in alleviating the administrative load and improving state administration (VARAM, 2013). To facilitate the improvement of state administration, there is a need for implementing administrative reforms and updating of public services.

Administrative reforms make a global trend of present age. Both the developed and developing countries recognize administrative reforms as a driving force to facilitate economic growth, democracy, and develop other aspects of social life (Dinh, 2014). Administrative reform in Latvia ought to make the administrative system more efficient, improve the quality of public services. In EU countries and Latvia, the updating of the public sector is based on regularities and processes elaborated in the private sector. Application of the customer service standards accepted in the private sector in state administration is one of the current issues of updating public administration in Latvia. This is related to the improvement of the quality and availability of services for customers.

The Doctoral Thesis specifies the definition of public administrative services, elaborates the model of evaluation of service quality, and evaluates administrative public service quality in Latvia’s public sector institutions.

Elaboration and approbation of the model of evaluating the quality of services in Latvia’s public administration institutions have not been produced so far. Therefore, an important issue nowadays is not only a theoretical but also a practical elaboration of the model of evaluating the quality of services provided by state administration bodies that would contribute to improving the public administration performance.

Elaboration and development of the model of service quality evaluation in Latvia’s public administration may justly contribute to the improvement of the quality of public life, reaching its strategic goals, improving the efficiency of the functioning of public administration bodies and thus also the economic environment.

The aim of the Doctoral Thesis is assessing the customer service quality of administrative services provided by Latvia’s public administration institutions and elaborating a model of evaluating the quality of public services.

Reaching the set aim comprises the following **objectives**:

1. Analysing the theoretical aspects of explaining the notions of services, quality, and service quality.
2. Characterizing indicator systems for detecting the quality of organization functioning and methods of evaluating service quality.
3. Producing the evaluation of the quality of public administrative services.
4. Elaborating a customer centred model of evaluating service quality.
5. Approbating the elaborated model, formulating conclusions.

Research questions:

1. What factors concerning the quality of services provided by public administration institutions are considered as most important by the customers and what factors are considered as less important?
2. What clusters of groups are made by customers of public administration, according to factors considered by them as important regarding the quality of the received services?

Research hypothesis: In the quality of administrative services in the Latvian public sector, the most important quality dimensions for customers, the performance of which needs to be improved, are reliability, responsiveness and competence.

Suggested theses:

1. In order to evaluate the indicators of service quality, one needs to take into account the area of functioning of the enterprise or institution and the method chosen of the assessment.
2. In order to achieve a high level of quality of public services, it is necessary to use the allocated public funds as efficiently as possible.
3. Factors considered by customers to be most important concerning the quality of services provided by public administration institutions are security of the service, competence and responsiveness of the service providers.
4. Customers of public administration institutions form four conditional groups according to the factors considered to be important as concerns the quality of the received services.

Key words: quality, service, service quality, efficiency, customer centred model of evaluating public service quality.

Research object: customer service quality for administrative services in public administration institutions in Latvia from 2017 to 2019.

Research subject: customer centred service quality evaluation model in Latvia's public sector institutions.

Research base: Public administration institutions (6) and their branches (17) in Latvia – State Social Insurance Agency of the Republic of Latvia departments of Riga, Daugavpils, Valmiera, Jelgava, Ventspils, State Revenue Service of the Republic of Latvia customer service centres in Riga, Jelgava, Ventspils, Valmiera, Daugavpils, State Land Service customer service centre in Daugavpils, State Employment Agency departments of Daugavpils and Ventspils, Daugavpils Regional Environmental Board, Daugavpils Court, its departments of Krāslava and Preiļi.

The research is based on a sample of public service customers in biggest cities and towns of Latvia – Riga, Daugavpils, Jelgava, Ventspils, and Valmiera. The research participants are two hundred ninety-two occasionally selected customers of public administration institutions who filled in SERVQUAL questionnaire before and after their visit to an institution. The sample of customers is occasional and administratively territorial one observing the proportional representation of regions of planning.

Methods of the Doctoral Thesis:

1. Method of logical analysis and synthesis;
2. Method of monographic and analytical theoretical source studies;
3. SERVQUAL method – quantitative data collection method;
4. Expert interviews – qualitative data collection method;
5. Data statistical processing method using SPSS (22.0) software, statistical data grouping method, factor analysis, frequency analysis method, hierarchical cluster analysis, logical analysis, and graphical designing method.

In the theoretical part of the Doctoral Thesis, methods of logical analysis and synthesis, monographic and analytical theoretical source study are used to analyse scientific literature, legal acts of the Republic of Latvia and EU, data of Central Statistical Bureau of the Republic of Latvia. The empirical research makes use of the quantitative data collecting method – survey of respondents based on SERVQUAL model transformed and approved by the author.

Before spreading the questionnaire, the author performed approbation of the survey in advance to detect whether the user understands it and whether it does not contain ambiguous or sensitive questions. The prior testing made it possible to eradicate errors before collecting the official research data. To verify the convenience of using the survey, it was tested with twenty occasionally selected public service customers. After that the survey questions were transformed, the evaluation scale was changed, and the questionnaire was circulated at public service provider organizations. After completing the survey, the author summarized, compared, and analysed the data obtained.

The research makes use of the qualitative data collecting method – expert interviews used to verify the applicability of the author's model of evaluating service quality. Experts of the sphere were interviewed along with 4 heads of the state institutions under study.

Face-to-face interviews were made with professionals in the sphere. Criteria for selecting experts were higher education in the sphere of specialization, experience in the sphere, and relatedness to state institution administration. Altogether four interviews with leaders of the institutions under study were made. Semi-structured method was used for obtaining subjective data. This method allowed for a two-way conversation to collect information. Interview protocol was observed to perform the interview (Creswell, 2009). Interview

questions were carefully worked out studying literature on service quality as well as using theories mentioned in this research. The interview consisted of 13 questions, both open and closed ones. The total approximate duration of each interview was calculated from 60 to 90 minutes.

Methods of grouping statistical data, factor analysis, hierarchical cluster analysis, logical analysis, and graphical designing were used for survey data analysis and result interpretation by SERVQUAL method. Logical analysis methods were used for the analysis of expert evaluation data. Excel and SPSS (22.0) software was used for processing the obtained data.

Stages of research

Stage 1 (2015-2016) – analysing theoretical literature on the topic of the Doctoral Thesis, related theories and service quality dimensions; defining the aim, objectives, and hypothesis of the research.

Stage 2 (2016-2017) – elaborating the model of research, translating the questionnaire into Latvian. The research model and questionnaire were approbated with a small number of customers and were modified adjusting them to the target audience. The theoretical model of the process of evaluating service quality was designed.

Stage 3 (2017-2018) – collecting the survey questionnaires from 292 customers of state institutions in Ventspils, Jelgava, Daugavpils, Valmiera, and Riga, producing the primary statistical processing of the data.

Stage 4 (2019-2021) – the obtained data were statistically processed and analysed. To test the efficiency of the model of evaluating service quality, interviews with experts of the sphere, leaders of 4 state institutions under study were performed. The interview outcomes were analysed and conclusions drawn.

Structure of the Doctoral Thesis: Chapter 1 regards the theoretical aspects of the notion of service, characterizes notions of service quality, efficiency, analyses methods and models of detecting service quality. Chapter 2 reveals the trends of public service system development in the EU and Latvia, provides the characteristics of public sector in Latvia. Chapter 3 presents the evaluation of service quality in Latvia's public sector institutions, characterizes the formation of the model of evaluating service quality, provides the analysis of the model of evaluating service quality from the viewpoint of experts of the sphere.

Theoretical and methodological base of the research: The analysis of scientific literature leads to a conclusion that in recent decades models of evaluating service quality have been in the focus of attention of practitioners, leaders of organizations and scientists, as the quality of provided services strongly affects the work of the organizations. High quality of services provides for higher performance, lower costs, customer satisfaction, customer loyalty, and raises the cost-effectiveness of the enterprise. Models of evaluating service quality, relatedness of service quality to customer satisfaction and loyalty, cost-effectiveness and efficiency of the enterprise are analysed in Leonard, Sasser, 1982; Gronroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985; Haywood-Farmer, 1988; McNair, Lunch, Cross, 1990; Schvaneveldt, Enkawa, Miyakawa, 1991; Cronin, Taylor, 1992; Kaplan, Norton, 1992; Maisel, 1992; Mattsson, 1992; Gammie, 1992; Adams, Roberts, 1993; Oliver, 1993; Ghobadian, Speller, Jones, 1994; Hallowell, 1996; Spreng, Mackoy, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; Noll, 2002; Guru, 2003; Rampersad, 2005; Abd.Rashid, 2008; April, Pather, 2008; Daniel, Berinyuy, 2010; Angelova, Zekiri, 2011; Olckers, 2011; Ali Mona, EhabYaseen, 2012; Eboli, Mazzulla, 2012; Kumasey, 2014, and other researchers' works.

The theoretical and methodological basis of the research is theories elaborated by such scholars as K. McNair, R.L. Lunch, C. Cross (McNair, Lunch, Cross, 1990), who studied the impact of customer centred corporate strategy on finance and quality indicators. D. Norton and R. Kaplan formed a system of balanced indicators (Kaplan, Norton, 1992), whereby they investigated the work of enterprise based on four criteria: finances, relations with customers, interior business processes, training and personnel development. According to the balanced indicator system suggested by L.S. Maisel (Maisel, 1992), business of the enterprise was investigated by using four indicator groups, instead of training and personnel development analysing human resources and innovations at the enterprise. The model elaborated by K. Adams and P. Roberts (Adams, Roberts, 1993) was used to estimate the efficiency and growth of the enterprise. Hubert Rampersad's universal indicator system (Rampersad, 2005) was used to analyse an enterprise using five of its functioning elements: balanced system of personal indicators, balanced system of organization indicators, total quality management (TQM), competence management, training cycle. Quality evaluation models have been studied by V. Zeithaml (Zeithaml, 1985), A. Parasuraman (Parasuraman, 1997), L. Berry (Berry, 1990), S.A. Taylor (Taylor, 2003). V.E. Deming (Deming, 1987), T.S. Foster (Foster, 1992), S. Sampson (Sampson, 1998), L. Harvey and D. Green (Harvey, Green, 2000). Models of the process of evaluating service quality, relatedness of service quality to customer satisfaction and loyalty, cost-effectiveness of enterprise have been analysed by Leonard, Sasser, 1982; Gronroos, 1984; Haywood-Farmer, 1988; Schvaneveldt, Enkawa, Miyakawa, 1991; Mattsson, 1992; Gammie, 1992; Oliver, 1993; Ghobadian, Speller, Jones, 1994; Hallowell, 1996; Spreng, Mackoy, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; Noll, 2002; Guru, 2003; Abd.Rashid, 2008; April, Pather, 2008; Daniel, Berinyuy, 2010; Angelova, Zekiri, 2011; Olckers, 2011; Ali, EhabYaseen, 2012; Eboli, Mazzulla, 2012; Kumasey, 2014, and other researchers' works.

Early investigation of service quality was carried out by Gronross (Gronross, 1984). Gronross claimed that, for an organization to make success, it is very important that it understands customers' attitude to the provided services. In this model, service quality was evaluated comparing the expected quality to perceived quality.

Method SERVQUAL was elaborated by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (Parasuraman et al, 1988, 1991, 1993, 1994). Service quality is evaluated by calculating the difference between the customers' expected and perceived quality. SERVQUAL (version of 1991) is structured in two parts. Parts one and two each contains 22 questions for evaluating customers' expectations and the quality as perceived when being serviced. The evaluation of service quality is obtained by comparing the values of customers' expected and perceived quality. On the basis of the method suggested by the above-mentioned scholars, the author has developed a model of the process of evaluating service quality. To make it, the author used ideas on models of the process of evaluating service quality and the powerful impact of their application on the functioning of enterprises stated by Leonard, Sasser, 1982; Cronin, Taylor, 1992; Gammie, 1992; Hallowell, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; Guru, 2003. These researchers emphasize in their works the idea that high quality of service causes higher performance of the enterprise, lower costs, customers' satisfaction and loyalty, and enhances the cost-effectiveness of the enterprise. The author in her model of evaluating service quality has used ideas of several of the mentioned researchers.

Public service quality management in Finland has been studied by V. Tuomi (Tuomi, 2012). Relatedness of service quality and customers' conduct in Spain is investigated by M. Sanchez-Perez, J.C. Gazques-Abad, R. Sanchez Fernandez (Sanchez-Perez, Gazques-Abad, Sanchez Fernandez, 2007). Research on the development and present condition of state administration in Poland has been produced by S. Mazur, M. Możdżeń, M. Oramus (Mazur, Możdżeń, Oramus, 2018). Quality management in the public sector of Turkey is analyzed by S. Coskun (Coskun, 2002). Opportunities of service quality improvement in the public sector of Britain are described by K. Williams and M. Saunders (Williams, Saunders, 2007). Public service quality by Lithuanian local governments has been evaluated by G. Kondrotaite (Kondrotaite, 2012). It is concluded in research that, as regards quality of public services, what matters most is the consumers' satisfaction with the provided services. In Latvia, J. Eglītis has worked with developing the quality provision system in the sector of education (Eglītis, 2003). Quality evaluation model for providing the quality of education services at rural counselling centres has been elaborated by G. Grīnberga-Zālīte (Grīnberga-Zālīte, 2011). Consumers' satisfaction on the tourist market of Latvia is studied by I. Medne (Medne, 2011). The economic provision of service quality in small and medium businesses is analysed by R. Greitāne (Greitāne, 2011). The significance of a customer centred approach in the development of state administration in Latvia is studied by R. Putāns (Putāns, 2016).

The author of the Doctoral Thesis has elaborated the model of evaluating service quality for Latvia's public sector institutions based on SERVQUAL method elaborated by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (Parasuraman et al, 1988, 1991, 1993, 1994) and based on the research results and conclusions by Leonard, Sasser, 1982; Gronross, 1984; McNair, Lunch, Cross, 1990; Cronin, Taylor, 1992; Gammie, 1992; Kaplan, Norton, 1992; Maisel, 1992; Adams, Roberts, 1993; Hallowell, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummesson, 1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; S.Coskun, 2002; Guru, 2003; Rampersad, 2005; Sanchez-Perez, Gazques-Abad, Sanchez Fernandez, 2007; Williams, Saunders, 2007; AbdRašid, 2008; Grīnberga-Zālīte, 2011; Greitāne, 2011; Rahaman, 2011; Kondrotaite, 2012; Tuomi, 2012; Ali, 2012; Shanka, 2012; Chih-Tung Hsiao, 2014; Putāns, 2016; Możdżeń, Oramus, 2018; and others.

The author of the Doctoral Thesis made use of the European Commission normative and regulating documentation, legal acts of the Republic of Latvia and regulations of the Cabinet of Ministers, data of the Central Statistical Bureau, as well as publicly available sources of information from state and local government institutions.

Limitation of the topic: Due to the limitations to the volume of the research work, the research on customer service quality is concentrated mostly in largest cities and towns in Latvia – Riga, Daugavpils, Jelgava, Ventspils, and Valmiera. The assessment of the quality of administrative services was performed only for face-to-face services, as 54% of the surveyed residents, describing the reasons for face-to-face communication, indicated the impossibility to solve the problem on the Internet (SKDS, 2019).

Theoretical significance of the research:

1. Analysis of the models and methods of evaluating service quality.
2. Characteristics of Latvia's public sector, its volume.
3. Specifying the definition of public administrative services.
4. Elaboration of a model of evaluating service quality for Latvia's public sector institutions.

5. Scientifically justified improvement of public administration quality management system for Latvia's conditions by offering a model of evaluating service quality.

Practical significance of the research:

1. Complex evaluation of the quality and efficiency of public administrative services by Latvia's state institutions.
2. Analysis of factors characterizing the quality of public administrative services of Latvia's state institutions, analysis of cluster groups formed by factors.
3. Analysis of the efficiency indicators of Latvia's institutions providing public administrative services and their comparison with the quality of provided administrative services.
4. Evaluation of the applicability of the model of evaluating the quality of public services by involving experts, institution leaders, and analysis and approbation of the public service quality evaluation research data.

Scientific novelty of the research:

1. The definition of public administrative services and the analysis of their classification have been specified;
2. Development and approbation of service quality assessment model in public administration institutions in Latvia;
3. Within the framework of the doctoral thesis, factors have been identified which are considered important by the clients of Latvian public administration institutions in the quality of administrative services provided, but which are less important;
4. Certain clusters or groups formed by the clients of the Latvian public administration according to the factors that are important to them in the quality of the received services.

Practical applicability of the research results:

1. In relation to the urgency of administrative-territorial reforms in Latvia at present, some of the research outcomes may be considered when implementing these reforms and adopting Act on Public Services.
2. By using the model of evaluating service quality made by the author, enterprise leaders and researchers may obtain more detailed information on the customers' evaluation of expected service quality, perceived service quality, provided service quality and its components. In this context, the model gains special attention as it not only brings out service quality related factors but also provides indications for improvement. The model of evaluating service quality will make it possible for the management of enterprises and institutions to identify problems with quality and thus help to plan and initiate a quality improvement programme, enhancing the efficiency, cost-effectiveness, and the total performance of the enterprise.
3. The research results and the author's offered model of evaluating service quality have been presented and discussed at meetings with leaders of the institutions under study. It was given a positive assessment and may be set for further use at these institutions.
4. The elaborated model of evaluating service quality may be applied at any institution providing public services.
5. The theoretical and practical results of the Doctoral Thesis are used in the process of learning in study courses "Quality management" and "School management fundamentals" at Rēzekne Academy of Technologies and Daugavpils University.

1. SERVICES, THEIR QUALITY, EFFICIENCY, SERVICE QUALITY EVALUATION

Chapter 1 of the Doctoral Thesis considers the theoretical aspects of the notion of services analysing the classification of services, their compliance with meeting the needs of customers. The definition of public administrative services is specified. The chapter regards the interpretation of the notion of service quality and efficiency in scientific literature, provides the analysis of indicator systems for evaluating the quality of the functioning of organization as well as models of evaluating service quality.

1.1. Analysis of services, their kinds, theoretical frameworks

The broad range and diversity of services as well as differences in methods and tools for their provision condition a lack of a unified approach to the interpretation of the notion of service in scientific literature. Several researchers have provided their understanding of this notion. Gronroos defines service as a more or less immaterial action or series of actions that usually, not always, happen in interaction between a customer and service staff and/or physical resources or commodities and/or service provider's systems offered to solve the customers' problems (Gronroos, 1984).

In 1973, Bessom suggested that for consumers services are actions on sale providing valuable advantages or satisfaction; actions that the consumer cannot perform or chooses not to perform oneself (Bessom, 1973).

F. Kotler considers that service is understood as any interaction or gains that one party can pass over to another and that are immaterial in essence (Kotler, 1990).

According to ISO interpretation, service comprises an outcome of direct interaction between supplier and consumer and supplier's inner actions for meeting the needs of consumer (ISO 8402). This interaction may be carried out by way of material products (material services) but it may be expressed by favourable attitude of a person providing the service (immaterial services).

The most important feature of service is its favourable impact on the consumer. That is the basic aim of service, its social function is providing direct services to the population.

Favourable impact of service is a combination of useful features of the service that directly addresses and meets particular needs of a person.

Service may comprise interaction between a supplier and a consumer as well as inner action of a supplier for meeting consumer's needs (ISO 8402). Service may also be explained as any favour or action that may be offered by one party to another and that is not tangible and cannot be appropriated. Service is a specific product that has several characteristic features to be taken into consideration when building a quality management system in service sectors. The major feature of service as a product is continuum of service provision and consumption (Kotler, 1998). Another important feature of service is its immateriality. Service product is also characterized by the changeability of service quality. The factors and conditions listed above considerably complicate the standardization of service quality. Another feature of service is inability of being preserved. This feature is related to the continuum of production and consumption of services. Besides, service is not tangible and cannot be preserved that excludes an option of making service stores for further use, taking into consideration the dynamic demand on service market (Kotler, 1998). Proprietary rights in service provision are worth mentioning as well. Consumers of services usually do not become their owners as they just use the obtained service without gaining any rights of ownership for material or nonmaterial service elements.

Scientific literature provides several kinds of service classification. Services may be classified as to the degree of involving material values. According to this factor, services are classified into nonmaterial and partly material services. Regarding the specificity of nonmaterial services, service is provided purely as a result of actions of the service producer or provider. An example to this is education and insurance services.

Partly material services are those provided by using material commodities. Examples to these are retail trade, fast food, mobile communication services, public utility services. Such service is provided as a result of actions of the service producer while consumer becomes an owner of the material product.

Services are classified also as to the level of contact between consumer and producer. Direct services are those provided exclusively as a result of the action of service provider, in this case it happens by a direct contact between the staff and the customer. The continuum of service production and consumption is clearly manifested in this kind. Mixed services comprise the meeting of customers' needs in "two stages" including a direct contact between the producer and customer and producer's actions in the customer's absence.

Services are classified as to the regularity of their provision:

- single, rare, systematic, regular, everyday services.

Services are classified as to the number of clients:

- individual, group, corporate services.

Services are classified as to several features: form of property, kind of the service market, service provider (Greitāne, 2011). Criteria and kinds of service classification are summarized in Table 1.1.

Table 1.1

Criteria and kinds of classifying services	
Criteria of classifying services	Kinds of services
Degree of involving material values	Nonmaterial services, Partly material services
Level of the contact between a consumer and producer	Direct services Mixed services
Regularity of the service provision	Single services, Rare services, Systematic services, Regular services, Everyday services.
Number of customers	Individual services, Group services, Corporate services.
Form of property	State or public services Private enterprise services, Mixed property enterprise services
Kind of market where provided	Production resource trade services Consumption commodity trade services Real estate trade services Finance and securities trade services Currency trade services Labour force recruiting services Information services, etc.

Source: table designed by the author, 2020.

There is an internationally applicable classifier of the service sector used by the World Trade Organization (WTO, 1991). This classifier includes more than 160 kinds of services classified into 12 sectors:

13. Transport services;
14. Tourism services;
15. Culture, sports, and recreation event organizing services;
16. Financial services;
17. Health and social care services;
18. Education services;
19. Environment protection services;
20. Trade services;
21. Communication services;
22. Construction and engineering services;
23. Applied services, including IT services;
24. Other services not mentioned above.

In Latvia, Nice classification is used (WIPO, 1979), that is international classification of commodities and services used for classifying and searching for trademarks and service marks. It entails 11 service classes.

Public service catalogue is available in national administration service portal Latvija.lv, that is the unified access point to services provided by Latvia's state and local government institutions. The service catalogue there collects information on services provided to the population by the state and local government institutions (MK reg. no.399, 2017).

As the notion of public service is not precisely defined in the normative acts, the Doctoral Thesis specifies the definition elaborated by the Ministry of Environmental Protection and Regional Development and ESF project No. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 "Public service system improvement". **Public service** is defined as a material or nonmaterial direct favour provided by the public administration to a private individual in the form of general benefit service, governance (individual) service, or economic service (VARAM, 2012). The main **kinds of public services** are general benefit services (road maintenance, street lighting), governance (individual) services that include administrative services (registration, certified statements, permits, taxes, social benefits) and physical services (social care, education, health care) as well as economic services (residential house management).

Public sector comprises state and local government institutions and their commercial companies, commercial companies with state or local government capital share of 50% and more as well as foundations, societies, funds and their commercial companies. Public administration functions in a concrete legal framework stated in external normative acts.

Administrative services are public (i.e., state and local government) services provided by public administration institutions and local governments. I. Koliushko identifies the following features of administrative services:

1. Administrative services are provided upon the request of a physical or legal person.
2. Administrative service provision is related to securing legally important conditions for providing the subjective rights of a particular person.
3. Administrative services, using proxies, are provided by public administration institutions, local governments.
4. Right to provide a particular administrative service for a person and institution proxies is determined by law.
5. Public administration institution functioning results in administrative act – a decision or a legally significant action that meets a person's demand (Koliushko, 2009).

The above-mentioned researcher suggests the following classification of administrative services:

1. In compliance with the level of proxy for providing administrative services and the kind of legal arrangements for the order of their provision:

- administrative services for centralized arrangement (acts of law, acts of the Cabinet of Ministers);
- administrative services with the local arrangement (local government institution acts);
- administrative services with "mixed" arrangement (in cases of both centralized and local arrangement).

2. According to the payment criterion:

- paid services;
- free services.

3. According the public service content for providing administrative services:

- registration;
- issuing permit (licence);
- certification;
- examining;
- determining the status, etc.

4. According to the topic of the issues to solve:

- business (economic) services;
- social services;
- tax administration services;
- land office services;
- construction and public utility services, etc. (Koliushko, 2009). The classification of administrative services is summarized in Table 1.2.

Table 1.2

Classification of administrative services	
Classification criteria of administrative services	Kinds of administrative services
1. In compliance with the level of proxy for providing administrative services and the kind of legal arrangements of the order of their provision.	- administrative services for centralized arrangement (determined by acts of law, acts of the Cabinet of Ministers)); - administrative services with local arrangement (determined by local government institution acts); - administrative services with "mixed" arrangement (in cases of both centralized and local arrangement).
2. According to the payment criterion	- paid services; - free services.
3. According the public service content for providing administrative services	-registration; -issuing permit (licence); -certification; -examining; - determining the status, etc.
4. According to the topic of the issues to solve	- business (economic) services; - social services; - tax administration services; - land office services; - construction and public utility services, etc.

Source: table designed by the author, after Koliushko, 2009.

In the opinion of the author of the Doctoral Thesis, the above classification may be applied to the conditions of Latvia.

Any service action is oriented towards meeting the needs of customers. In order to understand the mechanisms of service sectors, it is necessary to investigate needs. There is a shortage of various benefits that people try to overcome by means of their economic activity. These unfulfilled wishes are called needs. Needs are objective

shortage of benefits trying to overcome this shortage. It is a subjectively detected entity. Human needs may be classified in different ways.

8. According to the succession of fulfilment, American psychologist A. Maslow mentions five levels of needs: existence or physiological needs, safety needs, social needs, esteem needs, self-actualization needs (Maslow, 1943).
9. According to the urgency of needs, they are classified into absolute and relative needs.
10. According to the subject of needs, they are classified into individual and collective needs.
11. According to the degree of change, they are classified into flexible and inflexible needs.
12. According to material features, they are classified into material and nonmaterial needs.
13. According to the time of manifesting, needs are classified into overt and covert needs.
14. According to the frequency of occurrence, needs are classified into single and repeated needs (Škapars, 2010). Classification criteria and kinds of needs are summarized in Table 1.3.

Table 1.3

Classification criteria and kinds of needs	
Classification criteria of needs	Kinds of needs
According to the succession of meeting needs	-existence needs, - safety needs, - social needs, - esteem needs, - self-actualization needs
According to the urgency of needs	-absolute needs -relative needs
According to the subject of needs	-individual needs -collective needs
According to the degree of change	-flexible needs -inflexible needs
According to material features	-material needs - nonmaterial needs
According to the time of manifesting	-overt needs - covert needs
According to the frequency of occurrence	-single needs -repeated needs.

Source: table designed by the author, after Maslow, 1943, Škapars, 2010.

The complex relations between objective needs and their subjective understanding condition the service actions. High quality service action is one of the means of solving these contradictions (Grīnberga-Zālīte, 2011).

1.2. The notions of quality, service quality, efficiency

Quality may be defined in various ways, thus there is no unified universal definition of quality (Shariff, 2012). Definitions of the notion of quality may be grouped on the basis of particular criteria. Different authors, for instance, Berry et al. (Berry, 1985) define quality as correspondence with specifications, especially customers' specifications. Organization may evaluate the quality of provided services by studying customers' opinion. Acting in this way, organization may enhance correspondence with customers' wishes and improve the advantages of their competitiveness (Shariff, 2012).

Quality is regarded as a positive feature of organization, its degree of excellence and the form of social status (Ghylin et al., 2006). More focused definition is suggested by Hardy (Hardy, 1994) who describes quality as a product of service provision, the result whereof is customers' satisfaction and that has no drawbacks. Daniels (Daniels, 2010) chooses to define quality as a degree at which customers consider that the suggested product or service will exceed their needs and hopes, whereas Haider, according to ISO, points out that quality equals a totality of features of a product or service and its ability to meet direct or indirect needs of the customer (Haider, 2001).

Quality is a totality of product features that determine its capability of meeting the previously set consumer's needs. Quality may be expressed by a simplified formula (ISO):

$$Q = P - E \quad (1.1)$$

where Q – quality level, P – the consumer's received result, E – the consumer's desirable result.

The simplest and briefest definition of quality states that quality is compatibility with demands (Crosby, 1995). Understanding of the notion of quality is not straightforward, each individual perceives and characterizes it differently, treating it subjectively. Analysing definitions by various researchers, the author may conclude that

most compliant with the present research are definitions by J.M. Juran (Juran, 1988) and F. Crosby that imply particular demands, their fulfilment, and evaluation of fulfilment.

Quality is a totality of object characteristics related to its ability of meeting the set or envisaged needs (ISO 8402). The notion of quality comprises three elements – object, needs, characteristics. These elements need to be analysed to better understand the notion of quality.

An object may be, for instance, an action or a process; products; services, organization, system or individual; in any combination of these. Another quality element is needs. Needs have been studied by such authors as Maslow (Maslow, 1943, 1954), Alderfer (Alderfer, 1972), Gough (Gough, 1994), Doyal (Doyal, 1991), Wynn and Coolidge (Wynn, Coolidge 2004, 2008), Kotler and Keller, (Kotler, Keller, 2006). Maslow's hierarchy of needs is closer to the evaluation of services. On a lower level those are physiological needs that are satisfied by food; safety needs. On higher level there are esteem needs, self-actualization needs (Maslow, 1943). Quality indicator is quantitative characteristics of one or more features of the product understood as the product quality. Quality indicator quantitatively characterizes the compatibility of the product with meeting particular needs.

The first principle of quality provision formulated by Dr. E. Deming is that a consumer must obtain what s/he desires, at the time s/he desires and in the way s/he desires (Deming, 1987).

Service quality is a complex construct that has been given much attention in the literature on marketing. This literature is dominated by two schools: Nordic and North American school. Nordic school is based on the three-dimensional model by Gronroos (Gronroos, 1984), whereas the North American school is based on the five-dimension SERVQUAL model by Parasuraman et al. (Parasuraman et al, 1985)

The early investigation of service quality was carried out by Gronroos (Gronroos, 1984). Gronroos stated that, for the organization to gain success, it is vitally important that it understands customers' attitude towards the provided services. In this model, service quality is evaluated by comparing the expected quality and the perceived quality.

For evaluating service quality, Gronroos suggested three dimensions: technical quality, functional quality, and image. Technical quality characterizes the provided service and the perceived quality. Functional quality characterizes the technical service received by the customer. Image is an important factor formed by both technical and functional quality.

In the mid-1980s, Berry, Parasuraman, and Zeithaml (Berry, Parasuraman, Zeithaml, 1985) started studying the determining factors of service quality and the way customers evaluate service quality based on the conception of the perceived service quality (Gronroos, 1984). 10 determining factors were discovered that characterize customers' perception of the service. One of the dominant factors is competence; it is directly related to the technical quality of the result, whereas the other is reliability that is related to the aspect of perceived quality. The rest of determining factors are more or less related to dimensions of the process of perceived quality (Gronroos, 2005).

As a result of further research, 10 factors determining the quality of service were reduced to five (Gronroos, 2005):

6. Material gains. This factor is related to the equipment used by the service provider, attractiveness of equipment and materials as well as the appearance of servicing staff.
7. Safety. This factor testifies that the service provider from the very start serves customers in a flawless manner and fulfils what has been agreed upon in due time.
8. Responsiveness. This factor is related to responsiveness and readiness of service provider staff to help customers and respond to their requests as well as inform customers about the time spent for receiving the service and term of preparing a reply.
9. Competence. This factor assures that the conduct of the staff creates assurance for the customers about the service provider and lets them feel safe. It also testifies that the staff are always polite and have the necessary knowledge to answer customers' questions.
10. Empathy. This factor is related to customers' assurance that service provider is aware of their problems and acts in customers' interests as well as attributes individual personal attention to them and can offer working hours convenient for customers.

SERVQUAL method appeared as a tool for detecting how customers perceive service quality. This tool is based on five above mentioned factors and comparison between customers' hopes and expectations as to the way of performing the service and their experience of the service provision (rejecting hopes or fulfilling them).

To characterize five determining factors, 22 attributes are used and respondents are asked to indicate (on seven point scale from "Fully disagree" to "fully agree") what they expected from the service and how they perceived the service. Based on the difference between hopes (expectations) and the actually received service, it is possible to calculate the total quality indicator.

In 1992, Cronin and Taylor suggested that this model needs updating as regards the perceived service. They stated that service quality may be defined as consumers' attitude, and for measuring service quality the assessment of the service perceived by customers must be used (Cronin, Taylor, 1992).

Service quality in recent decades has been in the focus of attention of leaders, researchers, and practitioners, as service quality greatly affects the functioning of any organization (Angelova & Zekiri, 2011). There are various definitions of service quality.

Lovelock & Wright (cited by Anthony, 2014) stated that after decision about the purchase, customers compare the expected service to the received service.

It is understood that the notion of service quality is related to that of customers' satisfaction, yet they are not fully identical (Anthony, 2014).

According to Parasuraman (Parasuraman et al., 1985), the expected service quality may be ranged from ideal quality to totally unacceptable quality. The positioning of customer's perception of the service quality in this continuum depends on discrepancy between customer's hopes for the service and perception of the service.

When the perceived service level is lower than the expected, the result is unacceptable quality and failure to reach satisfaction for customers. If the perceived service equals the expected service, the result is ideal quality and reaching the level of customers' satisfaction (Parasuraman et al., 1985). The perceived service quality is the result of customers' comparison between the expected and perceived service.

The extent to which customers' needs are fulfilled and how well the service is provided to meet these needs and hopes constitute the overall definition of service quality (Gronroos, 1984; Berry et al., 1985; Hoffman & Bateson, 2011). This definition complies with the approach where quality is defined as the degree to which service positively agrees with the customer's goals in the time of its use as exploitation suitability (Harmse, 2012).

According to Crosby, service quality is defined as meeting customer's demands. Yilmaz (cited in Saglik et al., 2014) described that service quality is matching of customer's wishes and perception for the service offered. Hence, the same perceived service may gain high evaluation by one customer and low – by another. Thus, it must be concluded that the perceived service quality depends on the customer's perception.

Efficiency construct may be classified as the main in economics. Efficiency is one of the major indicators of human activity analysing it according to the results of economic activity. As an economic category, efficiency secures unified qualitative and quantitative characteristics of economic activity.

Scholars J. Peter, R. Waterman, J. Harrington, H. Fayol, H. Emerson, F. Taylor, H. Ford in their works have expressed an opinion that efficiency is the main characteristics of enterprise. However, these authors did not study efficiency as a constant economic notion but used it to analyse the efficiency of management. Researchers L.F. Shampine, M.W. Reichelt (Shampine, Reichelt, 1992) note that economic efficiency is characterized by the ratio between the number of resource entities used in the production and the quantity of the product gained.

Efficiency (Lat. *efficientia*) is ratio between the achieved result and used resources (ISO 9000: 2015). Efficiency according to Guschin (Guščins, 2012) means achieving the aims of a particular system assessed by comparing the reached state to the desirable one. The achieved result may be both positive and negative, therefore efficiency in the general sense is the ratio between the achieved result and costs of reaching it. Table 1.4 provides the characteristics of the definitions of efficiency.

Table 1.4

Characteristics of the definitions of efficiency

Authors	Definition characteristics
E.Dolan (Dolan, 2014)	Efficiency is the choice of the right aims for focusing the energy of impact.
P.Drucker (Drucker, 1963)	Efficiency means doing things right. Efficiency is not only the relatedness of the result to the envisaged aims but also optimal result (effect) in terms of the use of resources – material, financial, labour resources.
M.Mescon, M.Albert, F.Khedouri (Mescon, Albert, Khedouri, 1997)	Efficiency – inner economy that secures the use of best resources.
I.Mazyr, V.Shapiro, N.Olderoge (Mazyr, Shapiro, Olderoge, 2017)	Efficiency always is a certain ratio between the result and aims or between result and the costs of achieving it, this category bears administrative character and it shows the degree of achieving the set aims. It is defined as a ratio between the achieved result and costs of achieving it.

Source: designed by the author after Dolan, 2014, Drucker, 1963, Mescon, Albert, Khedouri, 1997, Mazyr, Shapiro, Olderoge, 2017.

Efficiency growth is considered as an indicator of economic development. Trying to improve the efficiency of economic activity, leaders must identify and use events that stimulate the process of economic growth and terminate those that lead to regress.

In most cases, the notion of efficiency is attributed to the private sector, whereas the public sector is almost always acknowledged as inefficient. Goals set by state and private organizations are different; private

sector strives for profit, but public sector usually does not strive for economic benefit as its major aim is providing for the public welfare (see Table 1.5).

Table 1.5

Comparison of public and private organizations	
Public organizations	Private organizations
Usually monopoly organizations	Functioning on competitive labour markets
Serving citizens	Maximally enhance the profit of investments
Organization politics is elaborated by responsible ministries led by the representatives of political parties who ought to represent citizens' interests	Organization leaders are responsible before shareholders, boards; they try to enlarge the profit
State organizations are not so flexible due to the slow process of decision making and implementation	More flexible, easier to govern, because the decision is taken by a single leader
Distribute, redistribute, and regulate resources	Create and distribute resources
Sometimes are insufficiently financed	The investment of financial means is affected by the organization productivity
Citizens are poorly informed as to the functioning of organizations	Investors and shareholders are well informed how the enterprise develops and what is the situation on the market.

Source: table designed by the author after Kotler, Lee, 2008.

Efficiency in the public sector may be compared to efficiency in the private sector only if their aims are identical; and even in this case they are not fully comparable because state sector functions in the spheres that take into account not only economic gains but also social problems, for instance, social benefits (Stoian, Ene, 2003). The efficiency of state expenses means ratio between the economic and social impact of investments. Analysing the efficiency of the public sector, the majority of researchers refer to the economic efficiency that is taken as a construct from the private sector. According to D.M. Mihaiu and A. Opreana, efficiency in the public sector is a sum of economic efficiency and social impact (Mihaiu, Opreana, 2010).

Factors that affect efficiency in the public sector are as follows:

- Invested resources. In the public sector resources are much harder to detect than in the private sector, as public services mostly overlap and resources are used from several sources. But on the whole, resources invested in the public sector are those that come from the collected taxes.
- Action results. In the public sector they are more difficult to express in numbers than investments, as they may have both an economic and social dimension. The results of the functioning of the private sector have the value of market share; they are easy to estimate, whereas in the public sector the results of functioning are difficult to estimate (Mihaiu, Opreana, 2010).

However, in the study by D. Hall and E. Lobina (Hall, Lobina, 2005) it is stated that state and private organizations do not show essential difference in efficiency.

According to the author, **public sector efficiency** may be interpreted as ratio between the result of the organization functioning (number of provided services) and costs, but in the public sector it is complicated to detect the result and costs of functioning.

Three criteria of public service efficiency must be distinguished:

- 1. Economy – economy of using state financing is a model of using the least possible means simultaneously preserving certain quality of services.
- 2. Quality – service quality that fully complies with the needs of customers of public services.
- 3. Symbiosis between the first and second criteria when a certain degree of savings is attained while service quality remains on a sufficient level (Guščins, 2012).

1.3. Indicator systems for assessment of the organization work quality and characteristics of models of evaluating service quality

Organization or enterprise efficiency and opportunity of raising it constitute a topical problem of management science. At present the significance of this problem is growing because there is growing competitiveness among producers, while consumers and customers set higher demands for the quality and price of products or services.

Organization efficiency is determined by the degree at which it attains the desired aim and performs its functions, as compared to the use of resources. It is especially important for the development of enterprise to set appropriate aims of action. They are specified on the basis of the selected strategy and are the main motivating factor.

At any enterprise there are determined qualitative action aims – standards whereby it is possible to measure the growth of the organization and compare plans with the achieved results. Standards entail concrete quality criteria or indicators whereby one can judge as to the compliance of action to the set goals.

Indicator systems are quantitative and qualitative indicators or indicator groups that are obtained and interpreted according to certain methodologies and that make it possible to assess the existing situation, make comparisons, make prognoses, and prepare strategic management decisions.

For the assessment of organization functioning, indicator systems are used not only because they make it possible to determine short-term financial indicators but also because they determine the value of nonmaterial parts. It is impossible to financially evaluate service quality or customer loyalty.

Organization is a complex, open socio-economic system that functions according to the rules of systemic approach. However, it must be taken into account that the main elements of organization are humans. Therefore it must become a smart instructing system that is able to detect its sustainable, efficient functioning criteria or indicators as well as aims and trends of development. What are the main contemporary systems elaborated in management science theory like to assess the quality and efficiency of organization functioning? In order to understand the opportunities of using these systems, it is necessary to analyse them.

Efficiency pyramid according to C.F. McNair, Richard L. Lunch, Kelvin F. Cross (McNair, Lunch, Cross, 1990). These authors presented a method in 1990 that was called efficiency pyramid. The main conception of the method is relatedness of a customer oriented corporate strategy to financial indicators that are supplemented by major indicators of quality (non-financial). Administration information must come from the highest level of administration. Efficiency pyramid is formed by using quality management principle, accounting, industrial technology and customer service evaluation.

Balanced indicator system by Robert S. Kaplan and David P. Norton (Kaplan, Norton, 1992). This system originated by implementing a research project in 12 companies. It consists of financial and nonfinancial indicators.

In its classical model, a balanced indicator system investigates the functioning of enterprise according to 4 criteria: finances, relations with customers, inner business processes, personnel training and growth. A company may choose priority indicators or enlarge the number of indicators including also, e.g. innovations and service. Short-term indicators are balanced with long-term indicators. External indicators – finances and relations with customers are balanced with internal business processes and personnel instruction. The system includes both objective evaluation – finances and subjective – satisfaction of customers and personnel. In relation to the enterprise strategy, to evaluate functioning according to the 4 above-mentioned criteria, each of them is attributed 5-6 indicators.

Balanced indicator system by L.S. Maisel (Maisel, 1992). It has the same name as R.S. Kaplan and D.P. Norton's model. L.S. Maisel defines four criteria according to which enterprise is assessed. Instead of personnel training and growth, the scholar suggests evaluating the growth of human resources. This concerns innovations, education and training, product development, competence and corporate culture.

Model by Cristopher Adams and Peter Roberts (Adams, Roberts, 1993). The authors suggested a model called EP2M-Effective progress and performance measurement.

According to this model, the evaluation is based on what is done by the enterprise:

- for customer service and executing the demand of the market;
- for improving internal business processes (efficiency, cost-effectiveness);
- for change and strategic management;
- for governing property and freedom of action.

Hubert K. Rampersad's total performance scorecard (Rampersad, 2005).

Based on R.S. Kaplan-D.P. Norton's model, H.K. Rampersad (Rampersad, 2005) formed a universal indicator system.

This universal indicator system consists of five main elements:

7. Personal balanced indicator system;
8. Organization balanced indicator system;
9. Overall quality management;
10. Change management and competence management;
11. D. Kolb's training cycle;
12. R.S. Kaplan-D.P. Norton's system (Kaplan, Norton, 1992) is applied as one of the elements.

Generally H. Rampersad's system may be applied as alternative to that of R.S. Kaplan-D.P. Norton. It is much more complex, broader, more costly, thus more difficult to implement (Katelo, 2016). However, if an enterprise needs a fine analysis of all processes, H. Rampersad's system is an excellent option. Comparison of organization functioning indicator systems is provided in Table 1.6.

Table 1.6

Comparison of organization functioning indicator systems					
Organization functioning indicator systems	Efficiency pyramid by C.F.McNair, Richard L.Lunch, Kelvin F.Cross (1990)	R. S.Kaplan and D.P.Norton's balanced indicator system (1992)	L.S.Maisel's balanced indicator system (1992)	C.Adams and P.Roberts's model (1993)	H.K. Rampersad's universal indicator system (2005)
Criteria of comparison	1.quality management 2.accounting 3.industrial technologies 4.client service evaluation	1.internal business processes 2.finances 3.personnel training and growth. 4.relations with clients	1.product development 2.innovations and investments in innovation 3.growth of human resources 4.personnel competence 5.corporate culture	1.internal business process improvement, 2.efficiency, change and strategic management; 3.executing the market demand; 4.client service 5.property governance 6.freedom of action for administration	1.overall quality management 2.organization balanced indicator system 3.personal balanced indicator system 4.change management and competence management 5.D.Kolb's instruction cycle

Source: table designed by the author, after McNair, Lunch, Cross,1990; Kaplan, Norton, 1992; Maisel,1992; Adams, Roberts, 1993; Rampersad, 2005.

In recent thirty years, several organization and enterprise evaluation indicator systems have been formed. The majority of them bear a theoretical character. However, the most universal and practically approbated one is R.S. Kaplan-D.P. Norton's balanced indicator system (Kaplan, Norton, 1992).

Evaluation indicator systems are a universal tool to perform operative and strategic control at enterprises or organizations to evaluate their functioning efficiency. However, among indicator systems that unite material and nonmaterial components, most universal and approbated in practice is R.S. Kaplan and D.P. Norton's model (Kaplan, Norton, 1992). The author applies the above-mentioned systems elaborated in contemporary management science as the theoretical basis for the formation of a model of evaluating service quality. In the author's opinion, under the conditions of Latvia, there is a need for a recapitulative quality evaluation model drawing from the regarded organization functioning indicator systems.

The author holds that the following indicators ought to be used from R.S. Kaplan and D.P. Norton's balanced indicator system: the analysis of the internal processes at enterprise and personnel training. From H.K. Rampersad's universal indicator system, the author uses quality management indicator. From the efficiency pyramid by C.F. McNair, Richard L. Lunch, Kelvin F. Cross, the author uses such an indicator as customer service evaluation. From C. Adams and P. Roberts' model, the author uses such indicators as efficiency, change and strategic management.

Characteristics of the service quality evaluation models

In the 1990s there were several attempts on a global scale to elaborate a model for measuring the quality of services provided to customers.

SERVQUAL method was elaborated by Parasuraman, Zeithaml and Berry (Parasuraman et al, 1988, 1991, 1993, 1994). Service quality is evaluated by calculating the difference between the quality expected and the quality perceived by the customer when being serviced. SERVQUAL (version of 1991) is structured in three parts. Parts one and two each contains 22 questions for evaluating customers' expectations and the actually

perceived quality when being serviced. Part three offers a customer to evaluate the significance of each service quality dimension. Service quality evaluation is acquired by comparing the values of customers' expectations and perceived quality.

Cronin and Taylor offer **SERVPERF method** (Cronin, Taylor, 1994). The main feature of the method is that SERPERF is aimed at evaluating the customers' perceived service quality. According to Cronin and Taylor, this variant yields better results than SERVQUAL and reduces the number of surveys for service users.

Schvaneveldt (Schvaneveldt, 1991) in his survey evaluated service quality from two perspectives. One of them was bringing out the perceived quality dimension, another was focused on customer's feelings – satisfaction or dissatisfaction.

In order to emphasize the significance of customers' expectations, Teas (Teas, 1993) suggested applying **NQ (Normed Quality) model**. Customer's expectations were interpreted in two different ways: on the ideal level, providing the highest number of points scored for each attribute, or on the actual level regarding the real conditions under which the service can be provided.

In addition to these methods, there are various **methods of calculating customer satisfaction index (Customer satisfaction index - CSI)**. The basic method used in different interpretations in Europe was elaborated at Stockholm School of Economics. This indicator is calculated on the basis of personal interviews method, and it is used as one of the parameters of long-term cost-efficiency of enterprise and allows to identify causes and factors of customer satisfaction and loyalty.

European customer satisfaction index (ECSI). ECSI is another variation of the survey model. Customer expectations, the image of enterprise, perceived quality, perceived value, customer satisfaction and loyalty are modelled similar to SERVQUAL and Swedish customer satisfaction index (SCSI).

Experiment with two service quality evaluation methods confirmed the positive sides of both methodologies and brought out several problems related to their use. Customers who filled out the SERVQUAL survey expressed their opinion on the general character of the survey, yet pointed out that filling it out took a long time. Customers who were offered to fill out SERVPERF characterized it as an easy to complete survey that did not take much time (Katelo, 2017).

The advantage of SERVQUAL method is its ability to assess each aspect of service quality as to its importance unlike SERVPERF that provides results exclusively on the quality as perceived by the customer. Therefore, when choosing a method to evaluate service quality indicators, it is necessary to take into account the sphere of action of the enterprise or institution – as different from quantitative indicators where such specification is unnecessary as they are more or less similar in all spheres. The author further provides characteristics of the public sector in Latvia and its development scenarios.

2. CHARACTERISTICS AND DEVELOPMENT SCENARIOS OF THE PUBLIC SECTOR IN LATVIA

Chapter 2 of the Doctoral Thesis is dedicated to the analysis of the public sector in Latvia, including the socio-economic indicators of the country, the volume quality, efficiency of the public sector and its theoretical characteristics. The chapter provides the evaluation of the society of the state administration functioning. The author considers the scenarios of the development of public services in Latvia, characterizes the EU approach to providing public services. The chapter provides the analysis of the conception of public service system improvement as well as a plan for improving the service environment for 2020-2023.

2.1. Characteristics of Latvia's socio-economic indicators, public sector volume, state administration quality and efficiency

Latvia is one of the three Baltic states and since 2004 a member state of the European Union and NATO. For regional development planning, coordination, and enhancing the cooperation among local governments, the territory of Latvia is divided into five planning regions: Riga, Kurzeme, Vidzeme, Zemgale, and Latgale.

In 2020, the administrative-territorial reform was completed in Latvia, as a result whereof from 1 July 2021 there are 42 local governments; from them 35 are district local governments and 7 state city governments (Riga, Jurmala, Liepāja, Ventspils, Rēzekne, Daugavpils, Jekabpils, Jelgava). State city list includes also Ogre, Jekabpils and Valmiera, but they will form local governments together with the surrounding regions. Act on administrative territories and settlements adopted on 10 June 2020 by Latvian Saeima states that the Republic of Latvia is divided into state city local government territories and regional local government territories that are further divided into towns and civil parishes. Territories of the new districts, district towns and civil parishes are stated in the appendix to the act. Also the new law states that in Latvia settlements are cities, district towns, villages, and farmsteads. For performing the functions of state and local governments, administrative districts of Kurzeme, Zemgale, Riga, Vidzeme, and Latgale are set up. Their status and conditions of functioning are specified in a separate act elaborated by the Cabinet of Ministers before 1 January 2021 and submitted to examining in Saeima.

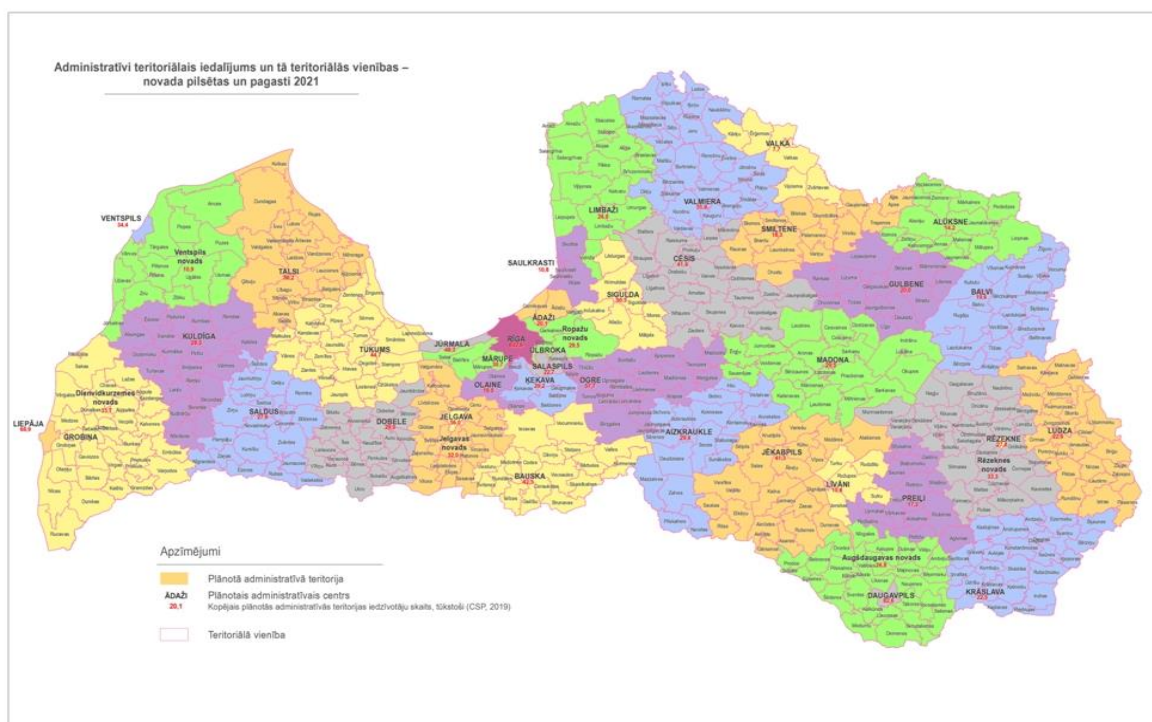


Figure 2.2. The administrative territorial division of Latvia after 1 July 2021

Source: VARAM, 2020.

Table 2.3.

Territory and population of the Republic of Latvia

Planning regions	Territory, km ²	Population, beginning of year, 2020
Riga district	10 435	1 002 299
Kurzeme district	13 596	237305
Latgale district	14 549	255795
Vidzeme district	15 246	183842
Zemgale district	10 733	228416
Total:	64 559	1 907 657

Source: table designed by the author after Central Statistical Bureau, 2020.

Since 1993, the percentage of the population of the age of retirement is larger than children and adolescents, that means that the number of the working age population decreases and the level of demographical load will grow. In the early 2019, for 1,000 of working age population there were 373 people of the age of retirement and 259 children aged under 14. The mean age of Latvia's population at the beginning of 2019 was 42.5 – 39.2 for males and 45.3 for females (at the beginning of 2011 respectively 41.1, 37.9, and 43.8). The mean age of the population is younger in Pierīga district (40.7) and older in Latgale (44.5).

Since the end of 2010, the economic decline in Latvia has been stopped and growth has started. From 2011 to 2013, GDP increased gradually in average for 4.4% each year. In 2014, GDP increased for 1.9% but in 2015 – for 3.3%. In 2018, GDP increased for 4.6% that was the most rapid growth during the last seven years. In the first half of 2019, the growth continued but at a slower pace.

In the first half of 2019, nonfinancial investments increased more rapidly in service branches where the growth of investments reached 26% as compared to the previous year. In branches of commodity production, investments increased for 18%. The greatest contribution to the growth of investments was in the branch of state administration (33% growth) and operations with real estate (54% growth).

Analysis of the economic structure shows that in 2019 branches of production (agricultural, forestry and fisheries, industrial as well as construction) constituted 25.6%, whereas branches of services – 74.4% of total added value (LR Ekonomikas ministrija, 2020).

The structure of public services (state administration and defence, education, health and social care) that in 2019 brought in 16.9% of total added value was dominated by state administration and defence (8.3%). With the increase of government expenses, since 2013 public services witnessed a stable growth. In 2017, it was the most rapid since 2006. Also in the first half of 2019 the branch continued rapidly growing. In recent years, state expenditure has greatly grown for enlarging state defence capacity, health, and education.

Decrease of the working aged population affected the potential labour force offer that resulted in decrease of the free labour force reserves. Unemployment in the first half of 2019 diminished for 6.6% that is the lowest indicator during the latest decade. The number of vacancies registered at State Employment Agency at the end of August 2019 was for 36% larger than before a year. 969,000 or 69.1% of the population were economically active, while the number of the employed reached 905,000 or 64.5% of the total number of the population. The highest registered unemployment level remained in Latgale district (13.6%) but the lowest in Riga (4.1%).

Since the end of 2010 the increase of wages and salaries has restarted. The growing demand for labour force and the decrease of the number of the working aged population have a growing impact on the availability of labour force on the labour market preserving the pressure on wages and salaries. Growth of pay in recent four years has remained above 5% per year. Mean gross monthly salary in the first half of 2019 increased for 7.8% as compared to the respective period of 2018, reaching 1060 EUR (LR Ekonomikas ministrija, 2018).

Volume of Latvia's public sector

In average every eleventh resident in Latvia (6.48%) is employed in public sector – in state or local government institutions, related commercial companies, and other state or local government related institutions. From the total number of employees, every fifth resident of working age is employed in general government sector. Though in absolute numbers the quantity of employees in Latvia's general government sector has reduced considerably, under the impact of emigration the fall in the specific weight is not so expressed – from 9.6% in 2008 to 6.48% in 2018.

The number of employees in Latvia's state administration, as compared to other EU countries, does not exceed the mean indicator of the European Union (6.84%). In Finland it is 4.55% (Valsts kanceleja, 2018).

Half (49%) of the employees in the general government sector work in local governments and their institutions. 10% are employed in state capital companies, whereas the remaining 5.8% work in local government commercial companies. Local governments as well as capital companies controlled by state and local governments are autonomous in decision making as to the number of their employees. The Cabinet of Ministers has no direct impact on the reduction of the number of employees in these segments.

As concerns the state budget financed institutions, 6% or 3.2 thousand employees work in ministry central bodies and the centre of the government. Out of about 60,000 state budget financed institution employees, more than a fifth are officials with a specified service rank (State police, Prisons Administration), including 5.2 thousand soldiers, 2.6 thousand medical staff, almost 3.8 pedagogues in state professional education institutions, 3 thousand employees in social care centres, etc. As regards departments, the largest number of employees are in the structures of the Interior – State Police, State Fire and Rescue Service, border guard (Valsts Kanceleja, 2016).

Assessing the distribution of employees across the position groups, the dominant group is implementers of state determined control and surveillance functions (e.g. State Revenue Service, State Labour Inspectorate, Customer Affairs Council, Health Inspectorate, State Environmental Service, Procurement Monitoring Bureau, etc.). Providers of medical services rank as second (State Emergency Medical Service and State Blood Donation Centre), followed by providers of physical and qualified labour, e.g. technicians, drivers, janitors, cloakroom attendants, security guards, gardeners, etc. mostly in Court administration, State Emergency Medical Service, state professional education institutions, social care centres, etc. (Valsts Kanceleja, 2016).

Public administration quality and efficiency

Scholar L. Tetrevova (Tetrevova, 2008) in her research mentions efficiency as the major problem in the functioning of the public sector. Efficiency, according to N. Mankiv (Mankiv, 2000), is the most efficient way of using resources. B. Hamernikova, (Hamernikova, 2010), J. Pekova (Pekova, 2011), J. Rektorik, (Rektorik, 2003) treat efficiency in a similar way. The authors consider it as a state in which maximal body of commodities and maximum benefit may be gained from the available resources. According to L. Tetrevova (Tetrevova, 2008), efficiency is a state when economic functions on the extreme verge of its opportunities.

One of the definitions is offered by EU Legislation act No. 502/2001 on financial control where efficiency is characterized as maximization of action outcomes related to the available public financing. This act characterizes efficiency also as the most efficient use of public financing aimed at reaching the highest possible quality of fulfilled tasks with the use of smallest possible financing.

Internationally comparable state administration efficiency index shows that Latvia has made a major progress, reaching value 1.1 in 2015 (middle term goal till 2020). Latvia according to this indicator still lags behind the mean indicator of the European Union but has considerably approximated its indicators since 2008. Major factors that facilitated Latvia's progress are increase of the number and availability of e-resources and improvement of the quality of policy planning.

As to the legislation quality indicator, Latvia has reached the mean indicator of the European Union but is behind, e.g. Estonia that has achieved a very rapid progress. The great leap of the neighbouring country is explained by the decision taken by Estonian government at the end of 2012 to adopt and implement methodology of impact assessment that includes also the order of monitoring quality of impact after evaluation and regulation.

As proven by the inspection performed in EU countries, state public service quality is closely connected to the society's trust in state administration, simplicity of business action, and social welfare. It is also an indicator of the quality of state general functioning.

According to L. Tetrevova (Tetrevova, 2008), there must always be a certain compromise between efficiency and justice. Excessive efficiency preference gives rise to social instability in the society; on the other hand, excessive emphasis on justice decelerates economic growth and development. According to the author, an important efficiency criterion in the public sector is the balance between such efficiency criteria of public services as economy and quality, when a certain degree of savings is achieved, but the quality of services remains at a sufficient level. When analyzing the quality of public services, their efficiency must also be taken into account.

1.2. Society's evaluation of the state administration performance, services provided

In the framework of a research on state administration customers' satisfaction produced in September 2019, a survey of Latvia's population was carried out to find out the population's attitude towards the state

administration on the whole, evaluation of the functioning of state institutions as well as characteristics of the latest contact with a state institution. The results obtained are compared to those of the research carried out between 2015 and 2018 (SKDS, 2019).

Most often mentioned institutions that have gained a positive evaluation by the population of Latvia only in 10% of all cases are VSAA (State Social Insurance Agency), VID (State Revenue Service) (8%), PMLP (Office of Citizenship and Migration Affairs) (5%), VP (State Police) (4%), NVA (State Employment Agency) (4%), LP (Latvian Post) (3%), councils of various local governments (towns, districts) (3%), NPD (State Emergency Medical Service) (3%) (see Figure 2.2.).

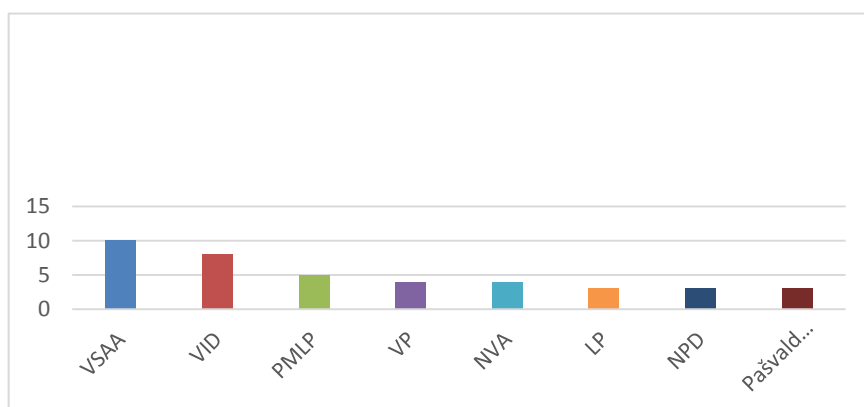


Figure 2.2. Best servicing state institutions, %, according to the survey of the population of the Republic of Latvia

Source: SKDS, 2019

Respondents of the survey have provided their evaluation of the state institution functioning on the whole.

Evaluating their contact with the state institutions analysed in the research, the surveyed residents of Latvia more often provided evaluations “excellent” or “good” (38%-90%) than critical evaluations “rather poor” or “very poor” (0%-25%). From the listed institutions, positive evaluation is most often given to the contact with State Land Service, Office of Citizenship and Migration Affairs, State Social Insurance Agency, and State Forest Service.

Characterizing the reasons for contacting the institution in person, on the telephone or by post, instead of the Internet, respondents more often stated that “the issue is impossible to settle on the Internet” (54%) or they “prefer contact in person” (25%).

Comparing the results of surveys carried out from 2015 to 2019 leads to a conclusion that on the whole the following institutions are evaluated more positively than before: Office of Citizenship and Migration Affairs and State Social Insurance Agency, while slightly more critical evaluation than before was given to State Forest Service, Health Inspectorate, State Emergency Medical Service, and State Police.

World Bank ease-of-doing business evaluation that reflects changes of the administrative load and making services easier approves of the growing position of Latvia in the services sector (PB, 2018).

Data of the European common market result summary show that Latvia occupies third place in providing online services to entrepreneurs (EK, 2017).

Public opinion poll data in the whole EU approve of the population’s expectations that “state administration will understand their needs” and provide “services directly adjusted to people using them” implementing the necessary reforms (SKDS, 2019).

Reforms are to be performed and regularly reconsidered assessing the existing situation and new challenges under the conditions of the dynamically changing environment. The author agrees with experts’ assessment that the following issues deserve special attention in the plan of state administration reforms:

1. Raising efficiency and productivity;
2. Reducing the volume of control and reports;
3. Goal orientation, from process to result (meaningfulness of actions);
4. Function centralization and process simplification;
5. More flexible human governance;
6. Competitive remuneration related to obtaining results;
7. Freedom of action and simultaneously – raising responsibility;
8. Change of the professional culture of state administration, common values and facilitating cooperation culture (Valsts kanceleja, 2017).

1.3. Public service system development trends in Latvia and EU guidelines

Interoperability of public administration institutions is set as an important prerequisite of a successful functioning of EU member states. Interoperability of local, state and European public administration institutions contributes to reaching the goals set by the European Parliament in resolution of 29 March 2012 on EU citizenship: eradicating obstacles for EU citizen right enactment (Eiropas parlaments, 2012).

“Interoperability”, according to the EU basic positions, is ability of various and different public administration organizations to interact for reaching mutually beneficial and harmonized aims and it includes exchange of information and knowledge among organizations in compliance with their functioning processes, using data exchange between their respective ICT systems (Eiropas parlaments, 2012).

Concerning the public sector, it is emphasized in the European Parliament and Council Directive 2013/37/ES (EP Direktīva 2013/37/ES, 2013) that the public sector institutions, so far as it is possible and useful, are to make available documents in open format along with their metadata at the highest possible precision and detailing level, in a form that secures interoperability, reusability, and accessibility. Therefore it is essential that the policy related to interoperability and its possible applications is coordinated in the most efficient and most appropriate way for end-users on the Union level. To eradicate fragmentation in the sphere of interoperability in the Union, common understanding about interoperability in the Union and holistic approach to interoperability solutions ought to be promoted.

Public administration institutions in the European Union ought to observe in their functioning the principle of equal attitude. Residents of the Union must have the right to equal treatment in EU institutions, structures, bureaux, and agencies. The Union must take into consideration the requirements related to the campaign against social exclusion. In this respect, throughout the European Union in the elaboration of strategies related to public service capacity there must be included the principle “accessibility for all”, taking into account the least protected residents and the least populated areas to avoid the digital split and exclusion, according to the summon in the European Parliament resolution of 20 April 2012 on competitive digital common market: e-governance as a driving force (Eiropas parlaments, 2012).

It is emphasized in the European Commission publication on the vision of the public administration (Eiropas Komisija, 2013) that the independence of state administration keeps decreasing as it is more and more interconnected both mutually and across borders, as well as by cooperating with the private sector in service provision. It happens in open and governance structures where both state institutions and third parties cooperate in providing services, creating services and values for residents.

In the European context, discussion on the trends of the public governance development is often related to the ideas of European administrative space (EAS) – the notion that is commonly treated as a gradual convergence of administrative structures, processes, and values towards a common European model. This idea of European convergence is promoted by various forces, e.g. joint legal acts, constant interaction among officials and politicians on the EU level promoting a common understanding as well as international trends of reforms that are promoted by such supra-national institutions as OECD (Hammerschmid, Meyer, Demmke, 2007). The authors in their work state that the different historical and institutional background of European countries and administrations affects not only the form and content of their administrative reforms but also the style of the scientific research on the public administration (see Table 2.2).

Table 2.2

Public governance traditions	
Public governance tradition	Countries
Anglo-Saxon tradition	Ireland, Malta, Great Britain
Continental Europe tradition	Austria, Belgium, France, Germany, Luxembourg, Netherlands
Mediterranean / South European tradition	Cyprus, Greece, Italy, Portugal, Spain
Scandinavian tradition	Denmark, Finland, Sweden
Transition (post-Soviet) period tradition	Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia

Source: designed by the author after Hammerschmid, Meyer, Demmke, 2007.

Relation between the classical administrative reforms carried out in the EU states and public governance reforms has changed over time. Each of the EU states has had certain differences in the course of reforms. To describe the situation, reform classification by Coombes and Verheijen (Coombes, Verheijen, 1997) and Pollitt and Bouckaert (Pollitt, Bouckaert, 2004) can be used – both of these classifications have a similar base and they may be reduced to the following:

1. Radical kind of public governance reforms;

2. Mixed kind of reforms;

3. Gradual reforms.

Comparison of the public governance reforms carried out in the Baltic states and other East European countries is reflected in Table 2.3.

Table 2.3

Public governance reforms in East European countries	
Country	Reform type
Estonia	Reforms in Estonia are most radical and based on the changes of public governance. One of the major challenges in Estonia has been set by wishing to pass to modern administrative systems, without forming a stable base in advance – classical hierarchically structured state governing. In Estonian state governance the major goal has not been to form a stable base for democracy but to advance the efficiency of state institutions. However, as a result of the policy implemented by sequential neoliberal governments, the basic topic of government reform initiatives has been the reduction of the role of the state.
Latvia	Reforms in Latvia can be characterized as a mixed model from the start to the present actions of reforms. Several public governance reform stages were implemented, there was an attempt to reduce the number of employees in the public governance, yet public governance reforms never dominated in strategies of reforms. The latest administrative territorial reform took place in 2020-2021.
Lithuania	Lithuania ranks with the mixed model category of countries that, according to Pollitt and Bouckert (2004) are termed “modernizers”. From about 1996 to 2004, state governance reforms were mostly facilitated by Lithuania joining the EU. More intensive work at the public governance reforms started only after joining the EU.
Poland	Poland is a typical representative of dominant legal approach to reforms and it may be classified as a country of gradual change. Poland incessantly reorganizes its systems of governance in the public sector. New public governance had a limited impact on Poland’s administration, yet it emphasizes the requirement of modernizing Poland’s administration and simultaneously reducing its size.
Czech Republic	Mostly gradual and legal reforms. After 2000 there have been few administration reforms. “State governance reform conception” from 1999 was envisaged for complex changes, yet only administrative measures were implemented. The liberal government elected in 2006 tried to start reforms of public governance but they were not later continued.

Source: designed by the author, after Pollitt, Bouckaert, 2004; after Bouckaert, Nakrošis, Nemec, 2011.

Along with the public governance reforms to be implemented, great importance is attributed to the quality of public services. Public service quality issues have been analysed by a number of foreign researchers.

The research on the quality of public services in **Lithuania’s local governments** (Kondrotaite, 2012) concludes that, as regards quality in the context of public services, what matters most is customer’s satisfaction with the service provided. According to the research on the quality of public services in **Finland** (Tuomi, 2012), state sector organizations do not fully implement quality control. The main problem is that organizations do not carry out the evaluation of service quality on regular basis and after the evaluation do not develop further activity and do not improve the quality of services. Research on the state governance development and status quo of **Poland** has been produced by S. Mazur, M. Moždžen, M. Oramus (Mazur, Moždžen, Oramus 2018). Their research is elaborated for European Commission with technical assistance from European Institute of Public Administration (EIPA) Hertie School of Governance and Ramboll Management Consulting. The report highlights the following major spheres of improvement (KPRM, 2016): 1. improvement of confidence in civil service and its image; promoting the public understanding of advantages of civil service and its role focusing on citizens’ needs and contemporary mass media; 2. quality of administration and human resources in civil service.

Research on relatedness of service quality and customer conduct in **Spain** has been produced by M. Sanchez-Perez, J.C. Gazques-Abad, R. Sanchez Fernandez (Sanchez-Perez, Gazques-Abad, Sanchez Fernandez, 2007). The research identifies five different research trends in studying the quality of services, analysing the relatedness between service quality and customers’ intentions.

Quality management in the public sector of **Turkey** is analysed by S. Coskun (Coskun, 2002). Quality management has been on the agenda of state administration in Turkey since 1990. In the context of the public sector of Turkey, quality management is identified not only with administrative approach and system for the improvement of the quality of public services but also as a tool for solving the problems of state administration. Public service quality in cities of **Egypt** as compared to Malaysia has been studied by Mona Ali (Ali, 2012). The research reveals that customer satisfaction with the material gains and empathy dimensions in the quality of services make the greatest contribution. Research on the quality of services in the public sector of **Malaysia** is produced by M.H. AbdRashid (AbdRashid, 2008). The research identifies several drawbacks of the public sector where improvements are needed. Public service quality in **Taiwan** is analysed by Chih-Tung Hsiao (Chih-Tung Hsiao, 2014). The research is focused on a customer oriented service system and service provider conduct spread in the public sector. Opportunities of the improvement of the service quality in the public sector of **Britain** are

described by K. Williams and M. Saunders (Williams, Saunders, 2007). The authors offered alternative variants for estimating the quality of services that facilitates the improvement of public service providers' performance.

Trends of the public administration development and their investigation in Europe and globally have a direct impact on the development of this sector in Latvia.

Public service system development trends in Latvia

Regarding the public service system development trends in Latvia, it must be noted that Latvia belongs to the EU transition period countries with current administrative-territorial reforms and transformations in the public administration structure. In 2015, there started the formation of State and local government unified customer service centres and the functioning of regional centres of development (VARAM, 2015).

Service centres function on the basis of local government customer centres in compliance with unified principles providing:

- Applying for in-person services,
- An opportunity to apply for in-person services of State Revenue Service and State Social Insurance Agency,
- Receiving services from one's local government,
- Consultations on e-services,
- consultations on 7 state institution e-services and practical assistance working with a computer, Internet, and eID card reader,
- information on the near-by state institution regional structural unit, its office hours and check-in procedure,
- receiving applications for services and consultations on receiving e-services.

Provision of one-stop agency principle in providing state and local government services has promoted the efficiency of the public administration. The number of State and local government unified customer service centres has grown along with the range of services provided as well as with the number of services provided by state institutions. At present there are 76 district and 8 regional centres, and the network keeps growing.

In 2018, the number of services and consultations provided by state institutions was 82,581 that is 1.65 times more than stated in Ministry of Environmental Protection and Regional Development strategy of action for 2017–2019. District and regional centres provided in the period of 2015–2018 in total 197,464 services by state institutions and consultations by local governments, whereas the district centres provided 169,094 services, but regional centres – 28,370 services (VARAM, 2019).

The results of the population's survey of 2019 show that satisfaction with applying for services on-line is generally estimated as good. The highest evaluation is given by the population to service in the process of applying and the speed of applying. As compared to the previous year, the evaluation of the information on the service has fallen slightly (VARAM, 2019).

Basic positions of the development of information society for 2014–2020 indicate www.latvija.lv as a unified portal for state administration (including local government) services. The regulations of the Cabinet of Ministers of 4 July 2017 No. 400 "Regulations on state administration service portal" specify the procedure of using the Portal and its governance, duties and responsibility of the Portal manager and state administration institution, information exchange procedure between the Portal manager and the institution.

By 1 March 2018, the Portal provided access to 133 e-services by 27 institutions as well as descriptions of 2432 services and 126 life situations. On the whole in the time period from 2008 till the end of 2017, constant growth in the use of e-resources was observed (VRAA, 2017).

The Portal content is structured in two parts – for the population and for entrepreneurs. Current information and services are grouped in thematic blocks. Information on the life situations, interinstitutional information and functionality in the part for the population in cooperation with the involved institutions are coordinated by State Regional Development Agency, whereas in the part for businesses – by the Ministry of Economics.

In 2017, the number of the unique users of e-services in the Portal since 2008 has reached 806 thousand (see Figure 2.15).

On national level there is no unified electronic contact point (business portal) for obtaining information on business in cycles of its action – starting, requirements during the functioning, and closing, for consultations on legislation, export, support, taxes, permits, etc. The informational space for business is fragmented, part of the information is available at the Investment and Development Agency of Latvia, part on the websites of the Ministry of Economics, Business Register, State Revenue Service, etc. At Public Social Protection Agency there was carried out service provision oriented interior process arrangement, cooperating with local governments in serving customers. Hence, at certain local governments it is possible to apply for particular benefits (VARAM, 2018).

Conception of the public service system improvement

Assessing the range of public services, it was stated that 75% of the service range is constituted by administrative (individual) service, with a significant ratio of economic services (~10%) and general benefit services (~9%). In turn, interinstitutional services constitute 5.1% but judicial power services make only 1.1% from the whole range of public services (VARAM, 2012).

In the framework of the conception “On the improvement of public service system” prepared by the Ministry of Environmental Protection and Regional Development and confirmed by the order No. 58 of 19 February 2013 by the Cabinet of Ministers of the Republic of Latvia, the range of state administrative services in a unified state and local government customer service centre context entails the following institutions:

- Rural Support Service;
- State Employment Agency;
- Office of Citizenship and Migration Affairs;
- Business Register;
- State Revenue Service;
- State Social Insurance Agency;
- State Land Service.

Thus the context of LPR conception includes only the public administrative services provided by these institutions in the amount determined within the conception of the Ministry of Environmental Protection and Regional Development as a unified service complex within customer service centres (or any other form of service provision local or regional centre), additionally indicating the necessity for services of institutions of the local government territorial boards in Latgale – Food and Veterinary Service, State Forest Service, State Environment Service, State Police that are united with the public individual basket of services in the respective development centre (VARAM, 2013).

The aim of in-person customer service improvement is providing the organization of in-person public services compliant with the needs of residents and entrepreneurs and the principle of one-stop-agency, contributing to optimum availability of service in the whole territory of Latvia.

The author of the Doctoral Thesis holds that the improvement of the organization of in-person service provision will contribute to reaching the aim of the public service system improvement – providing services compliant with the needs of the population, entrepreneurs, and other service receivers, simultaneously reducing the administrative load, improving the business environment, providing service accessibility in regions and facilitating a more efficient state administration.

Service environment improvement plan for 2020-2023

Service environment improvement plan is elaborated in compliance with the objective of the Government action plan declaration for the implementation of activities envisaged by the Cabinet of Ministers – specifying the measures of public service environment improvement for improving service provision and management, and the objective for the Ministry of Environment Protection and Regional Development by the decision of the meeting of the Cabinet of Ministers of 25 September 2018 – elaborating in 2019 middle term development planning document entailing the aspects of public service environment improvement.

State administration service development is determined by the government stated priorities and basic principles. According to the declaration of the Cabinet of Ministers under the guidance of A.K. Kariņš (LR Ministru Kabinets, 2019), one stop agency approach and digital opportunity application aspects are set as government priorities:

- 1. promotion of the existing digital services radically expanding their total use;
- 2. digitalization and modernization of state and local government administering processes, including the promotion of a unified state digital service support centre model that would raise the service quality;
- 3. one stop agency service provision both in person and digitally, facilitating the online cooperation of institutions.

In order to implement these processes, work is organized at several levels. In the service sector, one stop agency principle is introduced, both in provision of in-person and digital services, developing the approach of multi-channel provision, that means parallel work at implementing more convenient self-service e-services and optimization of in-person service. The common tendency in providing state administration services in Latvia is towards unified and centralized governance and opportunity for the population to choose the most appropriate channel of receiving services using the digital or physical (state and local government unified customer service centres, state institution customer service centres and call centre) offer (LR Ministru Kabinets, 2019).

3. SERVICE QUALITY EVALUATION PROCESS IN LATVIA'S PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS

In chapter 3 of the Doctoral Thesis, the author provides the evaluation of administrative service quality in Latvia's public sector institutions, describes a model of evaluating service quality. The chapter characterizes the research approach, design, and methodology. The author has performed the analysis of data reliability, statistic analysis, factor and cluster analysis of research data. The chapter also provides information obtained in expert interviews. Interviews with experts of the field are used to verify the applicability of the author's elaborated model of evaluating service quality.

3.1. Research approach, design, and methodology

Research methodology is defined as a kind of systemic investigation of a problem. It may also be defined as a totality of methods for obtaining knowledge or data (Rajasekar et al., 2013).

Research plan is a project of collecting and measuring data. Cooper and Emory (Cooper, Emory, 1995) characterize research design as a plan and structure of inquiry. It comprises five main components – research questions, research hypothesis, units of analysis, relatedness of the data to the hypothesis, and the interpretation of the research outcomes. The major aim of the research design is averting a situation when the research outcomes do not provide an answer to the primary research questions (Kohlbacher, 2006).

Two logical approaches may be used in research – deductive and inductive, as well as the interdisciplinary approach.

Using the deductive approach, a researcher elaborates a theory and research strategy for testing it. According to Olckers (Olckers, 2011) and Saunders et al. (Saunders, 2007), the deductive approach ought to possess the following features: describing relations among the variables and on this basis elaborating research methodology. In the case of inductive approach, a researcher summarizes data and, based on their analysis, elaborates a theory. It is usually done when it is hard to detect the conceptual base of the construction.

The present research applies the interdisciplinary research approach bearing a quantitative and qualitative character. Quantitative research is related to collecting numeric data in order to clarify or confirm a concrete phenomenon or theory. Quantitative research outcomes are descriptive and not prognostic (Muijs, 2004; Jansen, 2010; Silva, 2015). Hence, this research may be called a descriptive cross-section research (Mārtinsone, Pipere, Kamerāde, 2016).

Methods applied in the Doctoral Thesis:

1. Logical analysis and synthesis;
2. monographic and analytical theoretical source studies;
3. SERVQUAL method – quantitative data collecting;
4. Expert interviews – qualitative data collecting;
5. Data statistic processing by means of SPSS (22.0) software, statistic data grouping, factor analysis, frequency analysis, hierarchical cluster analysis, logical analysis and graphical designing methods.

The theoretical part of the Doctoral Thesis makes use of logical analysis and synthesis, monographic and analytical theoretical source studies to analyse the scientific literature, Latvia's and EU legislation acts, data of the Central Statistical Bureau. In the empirical research, the author uses quantitative data collecting method – respondent questionnaire based on a SERVQUAL model transformed and approbated by the author.

Before circulating the survey, the author performed its approbation in order to verify whether it is user friendly and whether it has no ambiguous or sensitive questions. The prior testing made it possible to correct errors before collecting the official research data. To specify the convenience of using the survey, it was tested with twenty randomly selected customers of public services. After that the survey questions were modified, the evaluation scale was transformed, and the questionnaire was circulated in the public service provider organizations. After completing the survey, the author summarized, compared, and analysed the data.

The research applied also the qualitative data collecting method – expert interviews for verifying the applicability of the author's elaborated model of evaluating service quality. 4 leaders of the state institutions under study were interviewed as experts of the field.

In-person interviews with professionals of the sphere were performed. All in all, four interviews with the leaders of state institutions under study were performed. Semi-structured method was used for subjective data collection. By this method, two-way communication was achieved for obtaining the needed information. Interview protocol was observed when performing interviews (Creswell, 2009). Interview questions were carefully elaborated studying the literature on the service quality as well as using theories indicated in the present research. The interview comprised thirteen questions, both open and closed ones. The total approximate time for each interview was estimated from 60 to 90 minutes.

To analyse the survey data obtained by SERVQUAL method and to interpret the outcomes, the following methods were used: statistical data grouping method, factor analysis method, hierarchical cluster analysis, logical analysis and graphical designing methods. For the analysis of the expert evaluation data, logical analysis method was applied. For data processing, Excel and SPSS (22.0) softwares were applied.

In the present research, quantitative data collection method was used based on SERVQUAL model. The research was performed in public administration institutions in Latvia – State Social Insurance Agency departments in Riga, Daugavpils, Valmiera, Jelgava, Ventspils, State Revenue Service customer service centres of Riga, Jelgava, Ventspils, Valmiera, Daugavpils, State Land Service Daugavpils customer service centre, State Employment Agency departments in Daugavpils and Ventspils, Daugavpils Regional Environmental Board, Daugavpils Court and its departments of Krāslava and Preiļi. Survey data were collected from 292 customers of the above-mentioned state institutions. Express interviews were applied as a qualitative research method. Interviews were conducted with experts in the field, four leaders of state institutions under study. They were used to verify the applicability of the author's formed model of the process of evaluating service quality.

For testing the method according to the sample of scientific literature sources, survey questionnaires were prepared, wherein changes were made during the research in the formulations of questions and in the scale of service evaluation for customers.

The questionnaire for SERVQUAL method consisted of two parts, each entailing 22 statements about the service quality that in division formed a totality of 5-dimension criteria. Customers were asked to provide evaluation for each statement according to a 5-point scale.

Part A showed the customer's expectations concerning the service quality as well as the importance of various quality criteria for the customer.

Part B showed the customer's evaluation of the received service.

The object of evaluation in the questionnaires was service quality as a totality of five quality dimensions wherein:

- dimension 1 – totality of material gains (appearance and physical elements);
- dimension 2 - security (confidence, accurate performance);
- dimension 3 - responsiveness (promptness and helpfulness);
- dimension 4 - competence (attention, reliability);
- dimension 5 – empathy (convenient receiving of the service, good communication and understanding of the customer).

SERVQUAL method was formed as a tool for detecting how customers perceive the service quality. This tool is based on the five above-mentioned factors and comparison of customers' expectations of the way the service must be provided with their experience of the service provision (rejecting or con forming their expectations).

Based on the difference between the expectations and received service, the total service quality indicator is calculated.

The research adapted and tested in practice the SERVQUAL model of evaluating service quality theoretically described in Chapter 1 (Parasuraman at all, 1988).

The present research is aimed at evaluating customer service quality of administrative services in Latvia's public administration institutions and elaborating a model of evaluating public service quality in Latvia. The research tested the appropriateness of SERVQUAL method to the process of service quality evaluation, specified the options of its application, experimenting with formulations of SERVQUAL survey questions and the evaluation scale. A research model was elaborated, and the research survey questionnaire was translated into Latvian. Before circulating the questionnaire, the author carried out its approbation to make sure whether it is user friendly and whether it has no ambiguous or sensitive questions. The survey was tested with twenty randomly selected customers of public services. The approbation allowed to correct errors before collecting the research data. After the test survey, the questions were modified, the evaluation scale was reduced to a 5-point level.

The research was based on the public service customer sampling in biggest cities and towns of Latvia – Riga, Daugavpils, Jelgava, Ventspils, and Valmiera. The participants of the research were two hundred ninety-two randomly selected customers of public administration institutions who filled in SERVQUAL questionnaire before their visit to these institutions and after that. Customer sampling is characterized as a random, administratively territorial sampling observing the proportional representation of the planning regions.

Though the author studied the public services provided by the state institutions, the research is independent from the observed phenomenon (Lee & Wu, 2015).

The research design reflects the plan and procedures of fulfilling the research plan. The graphical design of the research helps gaining answers to the research questions and overcome the hardships in the process of the research (Deori, 2012). The research stages are the following:

- stage 1 (2015-2016) – analysing the scientific literature on the topic of the Doctoral Thesis, theories and models of evaluating service quality; defining the research aim, objectives, hypothesis.

- stage 2 (2016-2017) – elaborating the research model, translating the research survey questionnaire into Latvian. The research model and questionnaire were approbated with a small number of customers and subsequently modified to adjust it to the target audience. The theoretical model of evaluating service quality.
- stage 3 (2017-2018) – collecting data from 292 customers of state institutions in Ventspils, Jelgava, Daugavpils, Valmiera, and Riga, producing statistical processing of the data obtained.
- stage 4 (2019-2021) – for testing the applicability of the model of evaluating service quality, interviews were held with experts in the field, 4 leaders of the state institutions under study, the obtained data were summarized and analysed, conclusions were drawn.

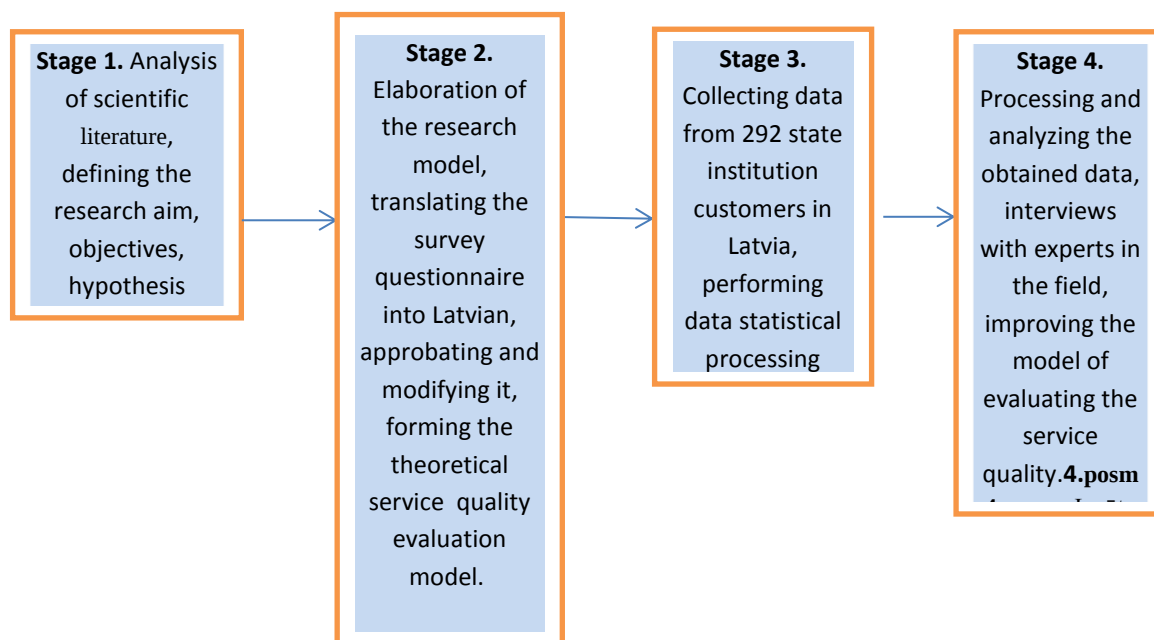


Figure 3.1. Research plan

Source: figure designed by the author, 2020.

The construct confirmed in the present research is designed after “real life” phenomena. As seen in Table 3.1, the design selected for the present research is a descriptive cross-section research (Mārtinsone, Pipere, Kamerāde, 2016).

Characteristics of the research design

Table 3.4.

Description	Explanation
Research design characteristics	The research is a descriptive cross-section research (Mārtinsone, Pipere, Kamerāde, 2016)
Research design classification	It is quantitative research. Method of questionnaire is used for collecting data. The research is aimed at obtaining data from a sample that is representative for a larger number of people (Marshall, 1996; Mouton, 2001). The research applies summarizing empirically obtained numeric data with medium control (Mouton, 2001). The research bears a qualitative character as well. Method of interviewing is applied.
Major research questions	Research hypothesis is investigative and mostly descriptive (Mouton, 2001; Hesse-Biber & Leavy, 2011).
Typical applications	The research uses survey of customers of public administrative services (Mouton, 2001) and interviews with experts in the field.
Sampling	The sampling used in the present research includes impossibility and uses it

Description	Explanation
	frequently, especially in investigating the market (Marshall, 1996; Mouton, 2001).
Observation kind / data sources	Data sources for the research include structured self-supplementing survey (Mouton, 2001).
Data analysis	Data analysis includes descriptive statistics for the analysis of large inspective data sets. The methods used in the present research entail statistical graphics (Mouton, 2001).

Source: table designed by the author after Mouton, 2001.

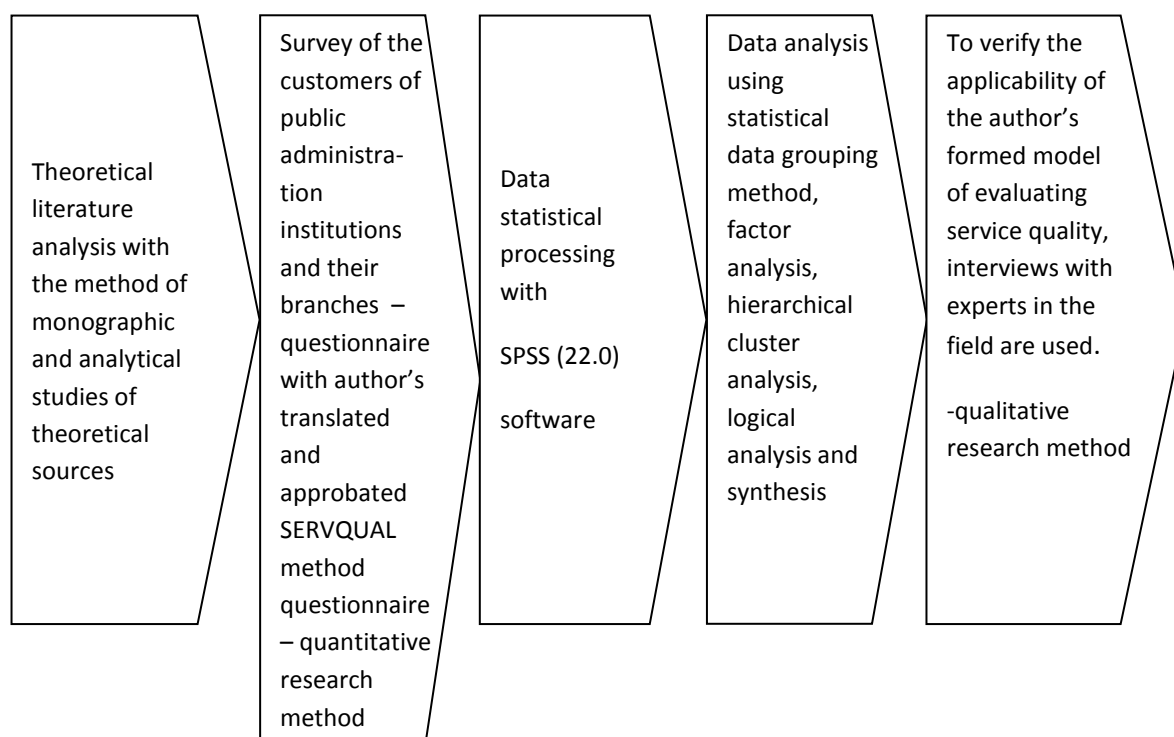


Figure 3.2. Research design

Source: figure designed by the author, 2020.

Munro and Munro (Munro, 2003) define research sampling as a part of the population used as the basis for making conclusions concerning larger population represented by the sampling. Therefore, the opinions expressed by efficient sampling must be representative in relation to the population under study.

There are two kinds of sampling methods: probability and impossibility sampling methods. Probability sampling comprises sampling according to known probability of selecting a participant from the population, whereas impossibility sampling is that which is not aware of an opportunity or probability of selecting each case (Olckers, 2011). For obtaining the research data, impossibility sampling was used.

SPSS (22.0) software was used for the statistical analysis of the research outcomes.

3.2. Model of evaluating service quality

The analysis of the scientific literature leads to a conclusion that in recent decades models of evaluating service quality have been in the focus of attention of practitioners, institution leaders, and scientists, due to the fact that the quality of provided services has a strong impact on the performance of enterprises. High quality of services creates higher performance, lower costs, customer satisfaction and loyalty, and raises the cost-effectiveness of an enterprise (Leonard, Sasser, 1982; Cronin, Taylor, 1992; Gammie, 1992; Hallowell, 1996; Chang, Chen, 1998; Gummeson,

1998; Lasser et al., 2000; Silvestro, Cross, 2000; Newman, 2001; Sureshchander et al., 2002; Guru, 2003). For an organization to gain advantage in competition, it needs to form a system that would help acquire and analyse information on customers' expectations concerning services and the existing service quality, service quality components. The model formed by the author of the Doctoral Thesis shows relatedness of significant variables (Ghobadian et al., 1994). It provides a simplified description of the system of quality evaluation for services provided by an enterprise or institution (see Figure 3.3).

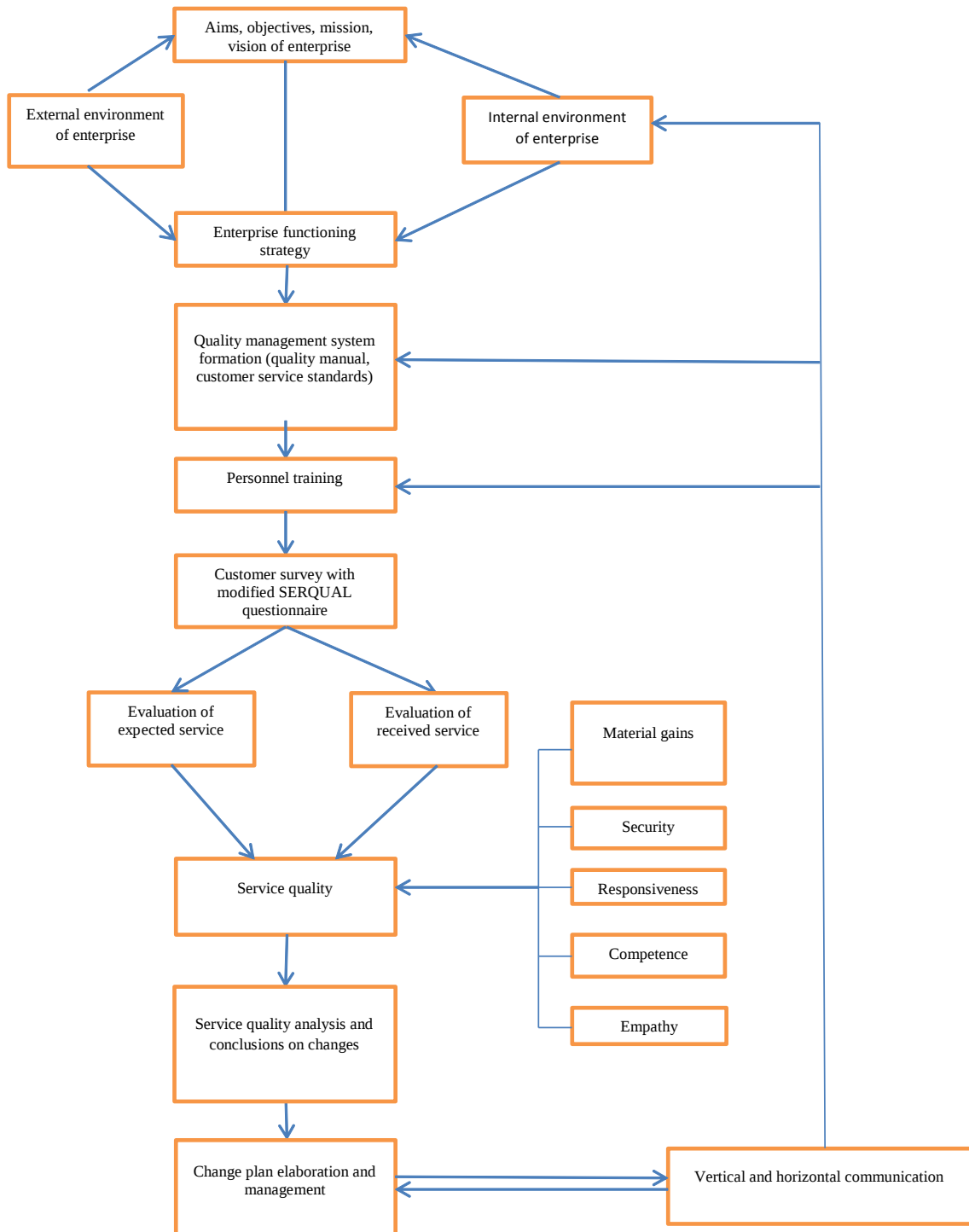


Figure 3.3. Model of evaluating service quality

Source: figure designed by the author, 2020.

When an enterprise or institution starts functioning, initially its aims, objectives, mission, and vision are specified. The aims and objectives provide the basis for elaborating the strategy of the work of enterprise. The choice of preconditions for a successful functioning of an enterprise is most directly determined by such factors as its internal and external environment. After starting the work, a system of quality control must be formed at an enterprise entailing a quality manual and customer service standards. The personnel are trained in line with the customer service standards and the process of customer service. After starting the customer service, the model envisages regular, at least twice a quarter, customer surveying by means of the modified SERVQUAL questionnaire. For this purpose, the author's modified and approbated SERVQUAL questionnaire is used. After summarizing the questionnaire data, service quality monitoring and control unit performs the analysis of the information about customers' expected service, received service, and the quality of the provided service. The received information may be used both for evaluating the personnel and carrying out improvements. Information is communicated on the level of the administration and at personnel meetings. The model envisages elaboration, communication, and implementation of a plan for changes. These processes may leave an impact on the internal environment of the enterprise or institution, strategy of the enterprise, and customer service standards. The author's elaborated model of evaluating service quality is presented in Figure 3.3. The author also provides an explanation on the notions included in the model of evaluating service quality (see Table 3.2).

Table 3.2.

Explanation of the notions used in the model of evaluating service quality

Name of the notion	Brief explanation
Aims, objectives, mission, vision of enterprise	Aim – concrete outcome to be reached by the enterprise; Objectives – prerequisites of the enterprise functioning for reaching the set aims. Mission of enterprise is the existence of organization that is made aware of and publicly defined in the enterprise, its status and essence of functioning, reason for its existence. Vision – concisely formulated projected future of the organization, targets for its development.
External environment of enterprise	External environment is formed by factors that cannot be affected or changed by the enterprise: economic factors – inflation, unemployment, population's solvency, living standard, state economy ascent or recession; social, culture, and demographical factors – social adherence of the population, cultural level, growth of the population number, national structure of the population, culture, education level, religious and ethical norms of the people; technological factors – development of new industrial and communication technologies, development of science and technology; political factors – state foreign policy, relations with other countries, economic and political situation in the world; legal – these factors entail interaction between enterprise and government or legislators; legislation, tax policy; institutional and informative factors – institutions and organizations of non-tangible economy necessary for the regular proceeding of business: banks, insurance companies, service and counselling agencies, advertising agencies, market investigation agencies, business support centres, etc.
Internal environment of enterprise	Internal environment is formed by the factors that may be affected or changed by the management; enterprise aims, strategy, objectives; employees, their knowledge, skills, perception, abilities; enterprise structure, division of labour, structural units, division and performance of functions; technology, equipment use, information systems; enterprise culture, leader's style of work.
Enterprise functioning strategy	Enterprise strategy is worked out in long term. It entails the following elements: aim, vision, mission, strategic directions. In compliance with strategic directions, the plan of action is worked out.

Name of the notion	Brief explanation
Quality management system formation	Formation of the quality management system entails: - specifying organization processes, their analysis and elaboration of a scheme of interaction; - process description elaboration; - elaboration of the quality manual and customer service standards;
Personnel training	The model envisages personnel training on customer service standards and the changes to be made in customer service after analysing the results of customer survey.
Customer survey with modified SERVQUAL questionnaire	The model envisages customer survey by the author's modified SERVQUAL questionnaire at least two times a quarter of a year (at the beginning and at the end)
Evaluation of expected service	Part A of the author's modified SERVQUAL questionnaire shows customer's expectations concerning the service quality as well as the importance of various quality criteria for customers.
Evaluation of received service	B part of the author's modified SERVQUAL questionnaire shows the evaluation of the service received by customer.
Service quality	Total service quality indicator is calculated on the basis of the difference between expectations and actually received service.
Service quality analysis and conclusions on changes	After customer questionnaire, statistical processing of the obtained data is performed followed by the result analysis, drawing conclusions on the necessary changes.
Elaboration and management of a plan for changes	Changes are transformations in the organization system work caused by internal and external factors. To reach the outcomes of change desirable for the organization and diminish the negative side effects of changes, they need to be managed in a targeted way.
Vertical and horizontal communication	Vertical communication, according to the author of the Doctoral Thesis, is steering the information flow up or down between leaders of various levels and their subordinates. Horizontal communication is information flow on the same level – among the heads of various structural units or among the employees.

Source: table designed by the author, 2020

Applying the author's formed model of evaluating service quality, enterprise leaders and researchers may obtain more detailed information on the evaluation of customers' expected service quality, perceived service quality, quality of the provided services and its components. Based on the obtained information, enterprise has an option to elaborate and make changes in the service provision process, also additionally train the personnel for achieving better results. In this context, the model assumes special significance, as not only does it help detect the factors related to the service quality, but also provides indications for improvement. Model of the process of evaluating service quality makes it possible for enterprise and organization administration identify problems with quality and thus plan the initiation of a quality improvement programme enhancing the efficiency, cost-effectiveness and the total performance of the enterprise.

3.3. Data analysis

The successful outcome of the research depends on the validity and reliability of the data. Validity is defined as a degree to which the research measures what has been set for measuring, whereas reliability is related to the consistency of the research (Nyandoro, 2012, Heale & Twycross, 2015).

According to Phelan and Wren, there exist many aspects of validity, including that of the content, construct, and criteria. In the present research, the validity of the hypothesis was evaluated in order to specify whether the measuring tool (survey) has appropriately assessed the service quality (Phelan & Wren, 2005; Heale & Twycross, 2015).

Data reliability, like validity, is the way of assessing the quality of the measuring procedure used for data collection. To regard the research outcomes as valid, measuring procedure needs to be reliable (Lund Research Ltd, 2012). Reliability refers to the consistency of measuring tool. Survey is used in many prior research works, and it is considered to be a verified and reliable data collecting tool (Heale & Twycross, 2015). Inner consistency or homogeneity is calculated by Cronbach's Alpha that, according to Heale and Twycross (Heale & Twycross, 2015) is the most frequently used test to detect the inner consistency of the research tool.

Besides, from the technical viewpoint, Cronbach's Alpha is not a statistical test but a coefficient of reliability or consistency (Tavakol & Dennick, 2011; Nyandoro, 2012).

According to Tavakol and Dennick (Tavakol, Dennick, 2011), Cronbach's Alpha is a tool elaborated by Lee Cronbach in 1951 for measuring inner consistency. Data reliability depends on consistency: in this context, reliability is an index to the degree of test's consistent measuring what it is supposed to measure. Hence, an enterprise may survey its personnel to assess their satisfaction with their work. High data reliability indicates that the survey consistently measures the personnel's satisfaction with their work. Low reliability would indicate that it measures something else or nothing at all (Andale, 2014). Tests for data reliability, e.g. Cronbach's Alpha, are most frequently used to specify whether surveys with several Likert scale questions are reliable. Table 3.3 provides the values of Cronbach's Alpha coefficient for the present research that indicate high inner consistency of the data.

Table 3.3.

Research values by Cronbach's Alpha	
Service quality dimensions	Cronbach's Alpha
Material gains	0.761
Security	0.745
Responsiveness	0.787
Competence	0.631
Empathy	0.813

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data, 2019.

According to Bryman (Bryman, 2016), Alpha coefficient may vary from 1, that shows perfect inner reliability, to 0, that indicates that data lack inner reliability. As shown in Table 3.4, all measurements included in the research have coefficient 0.7 and more, that points to acceptable degree of the inner reliability of the measuring tool. Cronbach's Alpha was calculated by means of SPSS 22.0.

Table 3.4.

Data reliability according to Cronbach's Alpha values	
Cronbach's Alpha	Data reliability
alpha more or equal to 0.9	excellent
alpha 0.9-0.8	good
alpha 0.8-0.7	acceptable
alpha 0.7-0.6	debatable
alpha 0.6-0.5	low
alpha 0.5-0.4	unacceptable

Source: after Andale, 2014.

Comparative analysis of the empirical data was produced processing the data by the Statistical Package for Social Science (SPSS) version 22, analysing the research outcomes according to the following scheme:

4. Wilcoxon rank test;
5. Factor analysis;
6. Hierarchical cluster analysis.

Wilcoxon test was used for evaluating the outcomes of the present research; it allows for estimating the difference between two sample medians. For calculations, sign ranks are used to detect whether two independently made samples have equal distributions. This criterion is a very widespread nonparametric procedure. Wilcoxon test does not differ much from t-tests using individual or common dispersion. At the same time, to use it, there is no need to assume that samples have normal distribution. Besides, Wilcoxon test may be used even when a researcher has only rank indicators. This is a widespread case in marketing research when the lack of numeric data does not allow using t-tests.

The test was suggested by the American statistician Frank Wilcoxon in his revolutionary study published in 1945. The test provided for testing hypotheses with non-parametrical statistics used for the data that may be ranked but that do not have numeric values, for instance, customer satisfaction data.

To adjust Wilcoxon test, observations included in two samples with volume n_1 and n_2 are to be replaced by joined rows (if the initial data are not ranked). The number of observations in both samples is $n_1 + n_2$. The smallest rank equals the smallest from n_1 and n_2 observations, the second rank equals the smallest from the remaining observations and so on, till reaching the largest rank. If several values are

interrelated, it is necessary to replace each of them by middle rows that are calculated so that these values were independent from one another.

Researchers J.L. Hodges and E.L. Lehmann (Hodges, Lehmann, 1956) in their article state that Wilcoxon test values with normal distribution must be <0.05 .

The results of the Wilcoxon test made for the research data show that the acquired values fit within the mentioned borders (see Table 3.8).

The questions included in the survey were based on research questions and hypothesis and were related to the evaluation of services in the public sector. The survey questions were answered by the customers of public sector institutions. The author holds that the research was both valid and reliable because the obtained data representatively reflect how customers perceive the service quality.

Before circulating the questionnaire, the author performed its approbation in order to detect whether it is easy to understand and whether it does not have ambiguous or sensitive questions. Prior testing allowed for correcting mistakes before the official data collection. To specify the convenience of the survey application, it was tested with twenty randomly selected public service customers. After that the survey questions were modified, the evaluation scale was changed, and the questionnaire was circulated in organizations providing public services. After completing the survey, the author summarized, compared, and analysed the obtained data.

3.4. General characteristics of the research respondents

The present research was based on the sample of public service customers in largest towns and cities of Latvia – Riga, Daugavpils, Jelgava, Ventspils, and Valmiera. Two hundred ninety-two randomly selected public administration institution customers participated in the research, who shortly before and after their visit filled in SERVQUAL survey. Customer sample may be characterized as random, administratively territorial, observing the proportional representation of planning regions.

To provide general information on the respondents, the collected data analysis was supplemented by SPSS 22.0 – social science statistics package. The results of data descriptive statistics are summarized further in text. General characteristics of the respondents entails their gender, age, level of education, and employment status. Altogether 292 respondents participated in the research, among whom 214 were females (73.3%) and 78 males (26.7%), see Table 3.5.

Table 3.5.

Research respondents' gender

		Frequency	%	Reliability %	Cumulative%
	Female	214	73.3	73.3	73.3
	Male	78	26.7	26.7	26.7
	Total	292	100.0	100.0	100.0

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data, 2019.

Research respondents are classified into 3 groups: aged 20-40, aged 41-60, aged above 60. Respondents aged 20-40 were 101, that makes 34.6 % of the total number of respondents, aged 41-60 were 132 respondents, that makes 45.2%, whereas aged above 60 were 59 respondents, that makes 20.2% from the total number of respondents, see Table 3.6.

Table 3.6.

Research respondents' age groups

		Frequency	%	Reliability %	Cumulative%
	20-40	101	34.6	34.6	34.6
	41-60	132	45.2	45.2	45.2
	60<	59	20.2	20.2	20.2
	Total	292	100.0	100.0	100.0

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data, 2019.

Research respondents' education level greatly varied. The majority of the research respondents were higher education holders – 165 people that makes 56.5% of the total number of respondents, secondary special education holders – 101 people (34.6%), secondary education holders – 26 (8.9%), see Table 3.7.

Table 3.7.

Research respondents' education level

		Frequency	%	Reliability%	Cumulative%
	Secondary education	26	8.9	8.9	8.9
	Secondary special education	101	34.6	34.6	34.6
	Higher professional education	165	56.5	56.5	56.5
	Total	292	100.0	100.0	100.0

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data, 2019.

The research specified also the respondents' employment status. Of all research participants 208 were employed (71.28% from the total respondents), 47 were retired (15.96%), and 37 were unemployed (12.77%).

3.5. Service quality evaluation outcomes in Latvia's public sector institutions

The research was based on the sample of public service customers, all in all 292 people in Riga and Latvia's regional centres Valmiera, Ventspils, Jelgava, and Daugavpils in 2017-2018. The research was carried out in state institutions of Latvia's regions that provide services in such spheres as social (State Social Insurance Agency), employment (State Employment Agency); implement state tax policy (State Revenue Service), state environmental protection policy (Ministry of Environmental Protection and Regional Development); provide legal assistance services (Daugavpils Court). The research evaluated the quality of administrative services provided to customers of these institutions.

Respondents were surveyed on the premises of public service provision. Respondents were familiarized with the content and aim of the survey. Before data submission, respondents' anonymity was guaranteed. Ethical and legal principles were taken into consideration in the research in order to avoid the violation of research participants' personal rights. The questionnaire was prepared according to the model of scientific literature sources.

SERVQUAL method questionnaire consisted of two parts. Each part included 22 statements on service quality that, in compliance with the distribution, formed a 5-dimension criteria unit. The customer was asked to evaluate each statement on a 5-point scale.

- Part A revealed the customer's expectations in relation to the service quality as well as the importance of various quality criteria for the customer.
- Part B revealed the evaluation of the service received by the customer.
- The object evaluated in both parts of the questionnaire was service quality as a unit of five quality dimensions consisting of 22 criteria, wherein:
 - dimension – material gains (exterior and physical parts);
 - dimension - security (reliability / precise execution);
 - dimension - responsiveness (carefulness and helpfulness);
 - dimension - competence (attention, reliability);
 - dimension - empathy (convenient service receiving, good communication and understanding of customers).

Data were analysed by package "SPSS 22.0.0 for Windows".

The outcomes of research produced in 2017-2018 are analysed. Their statistical analysis has revealed the following outcomes (see Table 3.8).

Table 3.8.

Difference between the evaluation of customers' perceived service and the evaluation of customers' expected service (P-E). Service quality.

Dimension	Evaluation of expected service (E)		Evaluation of perceived service (P)		P-E - Service quality	Wilcoxon test	
	Mean	SN	Mean	SN	Mean	Z	NL
q_1	4.2021	0.97226	4.0925	0.90151	-0.1096	-1.634 ^b	.102
q_2	4.2637	1.06280	3.9692	0.94291	-0.2945	-3.638 ^b	.000
q_3	3.8253	1.33173	3.9144	1.03688	0.0890	-1.011 ^c	.312
q_4	4.3390	0.99386	3.8185	1.06067	-0.5205	-6.657 ^b	.000
q_5	4.5890	0.78798	4.0377	0.93534	-0.5514	-7.689 ^b	.000
q_6	4.8527	0.40046	3.9760	1.01675	-0.8767	-10.881 ^b	.000
q_7	4.7808	0.56219	4.0959	1.02430	-0.6849	-8.844 ^b	.000
q_8	4.6644	0.72061	4.0787	0.9253	-0.5856	-8.610 ^b	.000
q_9	4.7637	0.54582	4.1199	0.93941	-0.6438	-9.379 ^b	.000
q_10	4.5959	0.69439	4.1747	0.91961	-0.4212	-6.449 ^b	.000
q_11	4.5548	0.79975	3.9692	1.07250	-0.5856	-7.243 ^b	.000
q_12	4.7603	0.52830	4.0445	1.02615	-0.7158	-9.180 ^b	.000
q_13	4.8836	0.34202	4.1027	0.99296	-0.7808	-10.408 ^b	.000
q_14	4.5856	0.7006	4.0034	1.01365	-0.5821	-7.890 ^b	.000
q_15	4.5308	0.7338	3.9486	1.03915	-0.5821	-7.929 ^b	.000
q_16	4.7055	0.59399	4.3082	0.87000	-0.3973	-6.620 ^b	.000
q_17	4.3082	0.83370	3.7979	1.12314	-0.5103	-6.426 ^b	.000
q_18	4.1610	0.94421	3.8014	1.00254	-0.3596	-4.907 ^b	.000
q_19	3.9897	1.08879	3.5205	1.26935	-0.4692	-5.017 ^b	.000
q_20	4.0719	1.00084	3.6438	1.11682	-0.4281	-5.035 ^b	.000
q_21	4.5479	0.68446	4.0925	0.90532	-0.4555	-7.282 ^b	.000
q_22	4.4110	0.81372	4.1815	0.85631	-0.2295	-3.257 ^b	.001
Material gains	4.1575	0.78676	3.9486	0.81197	-0.2089	-4.265 ^b	.000
Security	4.7301	0.38070	4.0616	0.8187	-0.6685	-11.234 ^b	.000
Responsiveness	4.6986	0.43909	4.0728	0.87788	-0.6259	-10.265 ^b	.000
Competence	4.5325	0.5563	4.0146	0.90294	-0.5179	-8.685 ^b	.000
Empathy	4.2363	0.66357	3.8479	0.82614	-0.3884	-7.063 ^b	.000
Total 22 q.	4.4721	0.4200	3.9859	0.7722	-0.4861	-10.267^b	.000

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2019.

The mean value of the evaluation of customers' expected service is 4.47. The mean value of the customers' perceived service is 3.98. The results of the expected service evaluation are provided in Table 3.9.

Comparing the data to similar research in Egypt and Malaysia leads to conclusion that in Latvia customers have lower expectations for service. The perceived service in Latvia is evaluated higher than in Egypt but lower than in Malaysia (see Table 3.9).

Table 3.9.

Characteristics of evaluation of customers' expected service

Quality dimensions	Number of questionnaires		Mean	Median	Moda	Mean expected service in Egypt	Mean expected service in Malaysia
	Reliable	Lost					
Material gains	292	0	4.1575	4.2500	5.00	6.029	4.69
Security	292	0	4.7301	5.0000	5.00	6.194	5.81
Responsive-ness	292	0	4.6986	5.0000	5.00	6.181	4.67
Competence	292	0	4.5325	4.7500	5.00	6.217	4.81
Empathy	292	0	4.2363	4.4000	5.00	5.836	5.73
Total	292	0	4.4721	4.5909	5.00	6.091	5.142

Source: table designed by the author, processing the survey data statistically by SPSS 22.00, 2019, after Ali, 2012; AbdRashid, 2008.

Customers evaluated as the most important quality dimensions in Latvia's public sector services security – mean 4.73 points, responsiveness – mean 4.69 points, and competence – mean 4.53 points. Customers' received service evaluation results are provided in Table 3.10.

Table 3.10.

Characteristics of the evaluation of customers' perceived service

Quality dimensions	Number of questionnaires		Mean	Median	Moda	Mean perceived service in Egypt	Mean perceived service in Malaysia
	Reliable	Lost					
Material gains	292	0	3.9486	4.0000	5.00	3.172	4.23
Security	292	0	4.0616	4.2000	5.00	3.521	5.26
Responsiveness	292	0	4.0728	4.0000	5.00	3.700	4.23
Competence	292	0	4.0146	4.0000	5.00	3.576	4.40
Empathy	292	0	3.8479	3.8000	5.00	3.124	5.30
Total	292	0	3.9860	4.0000	5.00	3.418	4.68

Source: table designed by the author, processing the survey data statistically by SPSS 22.00, 2019, after Ali, 2012; AbdRashid, 2008.

The lowest evaluation of the service performance in Latvia's public sector institutions is given to 5th quality dimension – empathy (mean 3.84 points) but the highest – to 3rd quality dimension – responsiveness (mean 4.07 points). Comparison to similar research data in Egypt and Malaysia lead to a conclusion that in Latvia the customers' evaluation for the perceived service is medium high. Customers in Egypt have given a similar evaluation. In Malaysia the lowest evaluation was given to material gains, whereas the highest – to empathy (see Table 3.10).

Calculating the difference between the evaluation of customer's perceived service and that of expected service, the mean quality of service provision is obtained that was evaluated negatively in all quality dimensions. Quality of the dimensions of security, responsiveness, competence was evaluated respectively by -0,668 points, -0,626, -0,518 points. Less negative evaluation was given to the quality of the dimensions of material gains (-0,209 points) and empathy (-0,388 points). Comparing the mean quality of service provision in Latvia and Egypt leads to a conclusion that in Egypt it is evaluated in average five times lower. In Malaysia service quality has received less negative evaluation than in Latvia (see Table 3.11).

Table 3.11.

Public service mean quality in Latvia in 2017-2018 (points)

Quality dimension	Mean evaluation of expected service (E)	Mean evaluation of perceive service (P)	Mean of the service quality (P-E)	Mean of the service quality in Egypt	Mean of the service quality in Malaysia
Material gains	4.1575	3.9486	-0.2089	-2.857	-0.09
Security	4.7301	4.0616	-0.6685	-2.673	-0.11
Responsiveness	4.6986	4.0728	-0.6259	-2.481	-0.09
Competence	4.5325	4.0146	-0.5179	-2.641	-0.08
Empathy	4.2363	3.8479	-0.3884	-2.712	-0.09
Total	4.4721	3.9859	-0.4861	-2.672	-0.09

Source: table designed by the author, processing the survey data statistically, 2019, after Ali (2012); AbdRashid, 2008.

Analysis of the outcomes of the customer survey in the state institutions under study reveals that customers have provided the most positive evaluation of services provided by Daugavpils Regional Environmental Board (from 0.147 to 0.424 points). Most negative evaluation was provided by customers of State Employment Agency (from -0.278 to -0.922 points), State Social Insurance Agency (from -0.215 to -0.882 points), State Revenue Service (from -0.217 to -0.892 points). Almost threefold higher evaluation of the service quality was given to Daugavpils Court (from -0.092 to -0.323 points) and Office of Citizenship and Migration Affairs (from +0.068 to -0.455 points) (see Table 3.12).

Analysing the outcomes of public service quality evaluation according to the place of residence of the surveyed customers, it may be concluded that residents of Latgale have provided a less negative evaluation of the service quality (from -0.159 to -0.409). In other regional towns under study and Riga the quality of public services was evaluated as almost two times lower. In Riga, customers evaluated public service quality between -0.144 and -0.842 points, in Valmiera – between -0.275 and -0.878, in Ventspils – between -0.444 and -0.819 points.

Table 3.12.

Public service quality evaluation in Latvia in 2017-2018, in the cross-section of state institutions under study

Quality dimension	Mean evaluation of the service quality NVA	Mean evaluation of the service quality VSAA	Mean evaluation of the service quality DRVP	Mean evaluation of the service quality DT,VZD	Mean evaluation of the service quality PMLP	Mean evaluation of the service quality VID
Material gains	-0.278	-0.215	0.162	-0.318	0.068	-0.215
Security	-0.729	-0.882	0.080	-0.332	-0.345	-0.786
Responsiveness	-0.922	-0.750	0.147	-0.323	-0.455	-0.662
Competence	-0.783	-0.680	0.221	-0.224	-0.062	-0.567
Empathy	-0.511	-0.600	0.424	-0.092	-0.055	-0.472
Mean of the service quality	-0.642	-0.636	0.211	-0.254	-0.174	-0.548

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data, 2019

Researcher L. Tetrevova (Tetrevova, 2008) in her study mentions efficiency as the major problem in the public sector performance. Efficiency, according to Gushchin (Guščins, 2012), means reaching aims of a certain system functioning, i.e. obtaining the outcome evaluated by comparing the reached status to the desirable one. Efficiency in general is a ratio of the obtained outcome in relation to its costs. According to the author, economic efficiency may be treated as a ratio between the organization functioning outcome (the number of provided services) and costs. The author has produced calculations of the economic efficiency of the state institutions under study relating the number of services provided by the organization to their costs (see Table 3.13) and compared the economic efficiency of the organizations under study to the evaluation of the quality of services provided by them.

Table 3.13.

Comparison of the mean of service quality and efficiency of state institutions under study according to the data for 2017-2018

State institutions	Ratio of the number of provided services to their costs*	Mean of the provided service quality
State Revenue Service	0.260	-0.548
State Social Insurance Agency	0.129	-0.636
State Employment Agency	0.119	-0.642
Office of Citizenship and Migration Affairs	0.094	-0.174
State Environmental Service	0.025	-0.211
Ministry of Justice	0.012	-0.254

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data, 2020. *The number and costs of the provided services (maintenance costs) according to VSIA, SRS, SEA, SES, MJ, 2018.

The value of efficiency of organizations with high economic efficiency is bigger or equal to 1. As shown in Table 3.13, the economic efficiency of larger state institutions under study is low, the same as service quality evaluated by customers. According to the analysis of the obtained data, it must be concluded that there is observed a linear correlation of efficiency of public administration institutions to the quality of provided services. Thus, raising the quality of provided services, the efficiency of public administration institutions would grow. Quality and efficiency of provided services is an important prerequisite for improving the process of public service provision. Implementing a model of evaluating service quality would bring a systemic control of service quality, gradually improving the public service quality and raising the economic efficiency of public administration institutions. Improvement of the organization of in-person provision of administrative services in public administration institutions contributes to a more efficient state governance and customer satisfaction in various age groups.

From all age groups, the most negative evaluation of service quality was given by customers of the age of retirement (from -0.169 to -0.861 points). Higher evaluation was given by respondents aged between 20-40 (from -0.33 to -0.497 points).

The analysis of the obtained outcomes according to the surveyed customers' gender reveals that less negative evaluation of the service quality was given by males (from 0.029 to -0.672 points). Females have given lower evaluation of the service quality (from -0.296 to -0.704 points). Less negative evaluation was given to the dimension of material gains.

Analysis of the survey outcomes according to the respondents' level of education reveals that the most negative evaluation of service quality was given by customers with secondary professional education (from -0.121 to -0.842). Higher evaluation was given by respondents with secondary education (from -0.269 to -0.538 points).

Assessing the survey outcomes according to the respondents' employment status, it is concluded that the most negative evaluation of service quality was given by retired customers (from -0.35 to -1.2). Higher evaluation was given by employed respondents (from -0.261 to -0.740) (see Table 3.14).

Table 3.14.

Public service quality evaluation according to respondents' employment status

Quality dimension	Mean of the service quality evaluation with employed respondents	Mean of the service quality evaluation with retired respondents	Mean of the service quality evaluation with unemployed respondents
Material gains	-0.610	-0.350	0.420
Security	-0.740	-1.10	-0.992
Responsiveness	-0.604	-1.20	-0.969
Competence	-0.502	-0.942	-0.813
Empathy	-0.460	-0.620	-0.450
Mean of the service quality	-0.521	-0.855	-0.644

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data, 2019

Comparison with similar research data in other European and Asian countries leads to a conclusion that the performance of Latvia's public sector is medium low (see Table 3.15).

Table 3.15.

Comparison of the public service quality in Latvia and other countries

Quality dimension	Mean of the public service quality evaluation in Latvia for 2017-2018	Mean of the education service quality evaluation LLKC in Latvia for 2009-2010	Mean of the post service quality evaluation in Italy for 2000	Mean of the public service quality evaluation in Egypt for 2012	Mean of the public service quality evaluation in Malaysia for 2008
Material gains	-0.208	-0.505	1.3	-2.857	-0.09
Security	-0.668	0.367	-0.9	-2.673	-0.11
Responsiveness	-0.625	0.937	-0.2	-2.481	-0.09
Competence	-0.517	-0.069	-0.1	-2.641	-0.08
Empathy	-0.388	-0.040	0.7	-2.712	-0.09
Mean of the service quality	-0.486	0.138	0.160	-2.672	-0.09

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data, 2019, after Grinberga-Zālīte, 2011; Ali, 2012; AbdRashid, 2008; Franceschini, 2000.

The research analyses the outcomes obtained as customers of public services evaluated the expected and perceived service and public service quality in Latvia. It was concluded during the research that it is impossible to use SERVQUAL method without adjusting it to the conditions of each state institution under study.

The evaluation of service quality revealed that the performance of public service organizations in Latvia does not meet their customers' expectations. Service provision quality in all quality dimensions has been given a negative evaluation. Hence, the level of customer satisfaction with the public service provision is also negative. The economic efficiency of the largest state institutions under study is low and so is the quality of provided services as evaluated by their customers. Close connection of the efficiency of public administration institutions with the quality of their provided services is observed. Thus, raising the efficiency of public administration institutions may raise the quality of their provided services. Service provision quality and efficiency are important preconditions for the improvement of the process of public service provision. Implementing a model of evaluating service quality would make the service quality control systemic, gradually improve the quality of public services and enhance the economic efficiency of public administration institutions. Improvement of the organization of in-person provision of administrative services in public administration institutions would enhance the efficiency of state governance and customer satisfaction.

The outcomes of this analysis make it possible to conclude that the drawbacks of public services detected in the evaluation are to be reduced. An important measure for improving service quality is regular surveying of customers in order to evaluate the quality of public services provided at the given time period. Evaluating the quality of services provided by state institutions and implementing a model of evaluating service quality would improve the quality of services provided and along with that also customers' satisfaction.

3.6. Factor and cluster analysis of the research data

Factor analysis is a means of data reduction using correlations between data variables. Making factor analysis it is assumed that there are some basic factors that account for correlations or mutual relations between the observed variables (Chatfield & Collins, 1992). Factor analysis is widely used by a number of researchers in the sphere of economics, marketing, sociology, and education (Nimako et al, 2012; Bollen 1989; Doll et al 1994; Li et al 2002). Statistical data analysis for the present research was produced by an approach similar to that of April and Pather (April & Pather, 2008).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test helps measure the suitability of data for analysis. Kaiser (Kaiser, 1974) suggested using data with suitability values above 0.5. In the present research, data suitability value is 0.835 that fits the range from medium to excellent suitability. Thus, we are certain that the collected data are suitable for factor analysis. After testing the suitability of the data, the author performed factor analysis of the data in order to estimate the factors important for the improvement of the public service quality.

The outcomes of factor analysis for the evaluation of customers' expected service are provided in Table 3.16. Factor analysis was produced by means of principal component analysis (PCA). As seen in Table 3.16, the cumulative value of the expected service component analysis (%) is 60.676.

Table 3.16.

Factor analysis of the evaluation of customers' expected service

compo nents	Initial specific (eigen) values			Extraction sums from square loads			Rotation sums from square loads		
	Total	Dispersions %	Cumulative %	Total	Dispersions %	Cumulative %	Total	Dispersion %	Cumulative %
1	9.058	41.174	41.174	9.058	41.174	41.174	6.231	28.323	28.323
2	1.805	8.202	49.376	1.805	8.202	49.376	3.728	16.945	45.268
3	1.359	6.176	55.552	1.359	6.176	55.552	1.911	8.687	53.955
4	1.127	5.124	60.676	1.127	5.124	60.676	1.479	6.721	60.676
5	0.898	4.080	64.756						
6	0.832	3.780	68.536						
7	0.775	3.523	72.059						
8	0.682	3.098	75.157						
9	0.606	2.753	77.910						
10	0.553	2.515	80.424						
11	0.528	2.402	82.826						
12	0.484	2.198	85.024						
13	0.459	2.087	87.111						
14	0.422	1.920	89.031						
15	0.405	1.839	90.870						
16	0.386	1.755	92.626						
17	0.336	1.528	94.153						
18	0.327	1.486	95.639						
19	0.283	1.287	96.927						
20	0.244	1.109	98.036						
21	0.226	1.027	99.063						
22	0.206	0.937	100.000						

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2019.

Conducting factor analysis with the method of PCA, four eigenvalues were obtained the total square load acquisition sums exceeded one, with percentual cumulative deviation constituting 60.676 in the case of evaluating customers' expected service. The first factor accounts for 41.174% from the total dispersion. It must be noted that the first factor accounts for the rather large volume of dispersion, whereas subsequent factors account for just a small volume of dispersion.

As seen in Table 3.17, the data of evaluation of customers' expected service were divided into four groups according to service quality factors. The load of each factor was evaluated. To evaluate the outcomes, it must be noted that the factor load greater than 0.30 is regarded as essential, 0.40 is regarded as important, and 0.50 or more is regarded as very significant. In the present research, the author assumed that only factors with the load above 0.50 are regarded as essential (Hair, Black, Babin, Anderson, 2010). The higher the factor coefficient, the more important it is in relation to the customer's expectations concerning the service quality (Pallant, 2005). In fact, in the present research, minimum factor coefficient values were starting from 0.429 or more, and these coefficient values are regarded as significant for conducting factor analysis.

Table 3.17.

Total dispersion of data of customers' expected service evaluation

	Components			
	1	2	3	4
RG_j_9	0.790			
RG_j_7	0.768			
RG_j_13	0.734			
RG_j_8	0.719			
RG_j_12	0.709			
RG_j_6	0.685			
RG_j_14	0.682	0.462		
RG_j_15	0.615	0.466		
RG_j_10	0.611			
RG_j_11	0.602			
RG_j_5	0.565			
RG_j_16	0.518	0.460		
RG_j_4	0.505			
RG_j_19		0.765		
RG_j_18		0.747		
RG_j_20		0.726		
RG_j_17	0.429	0.666		
RG_j_21		0.559		
RG_j_1			0.797	
RG_j_2			0.791	
RG_j_3			0.673	
RG_j_22				0.836

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2019.

Group I with factors considered as most important by customers in their evaluation of expected service quality includes factors related to such service quality dimensions as **security, responsiveness, competence**. This group contains factors with the coefficient from 0.79 to 0.505.

Group II contains factors related to such a service quality dimension as **empathy**. This group includes factors with the coefficient from 0.765 to 0.559.

According to importance **group III** lists factors related to **material gains**. The coefficient of the factors of this group is between 0.797 and 0.673.

Group IV lists factors related to the dimension of empathy, like factor group II, therefore, in the author's opinion, these factor groups (II and IV) may be united. The outcomes of factor analysis for the customers' perceived service evaluation are provided in Table 3.18. Factor analysis was conducted by means of PCA. As seen in Table 3.18, the cumulative value of the perceived service component analysis (%) is 66.966.

Table 3.18.

Factor analysis of the evaluation of customers' perceived service

Components	Initial specific (eigen) values			Extraction sums from square loads			Rotation sums from square loads		
	Total	Dispersions %	Cumulative %	Total	Dispersions %	Cumulative %	Total	Dispersions %	Cumulative %
1.	13.216	60.074	60.074	13.216	60.074	60.074	10.941	49.734	49.734
2.	1.516	6.892	66.966	1.516	6.892	66.966	3.910	17.232	66.966
3.	0.880	4.001	70.967						
4.	0.681	3.097	74.065						
5.	0.628	2.854	76.919						
6.	0.554	2.516	79.435						
7.	0.481	2.188	81.623						
8.	0.424	1.929	83.552						
9.	0.414	1.882	85.434						
1.	0.390	1.771	87.205						

11.	0.368	1.672	88.877						
12.	0.331	1.503	90.380						
13.	0.326	1.480	91.860						
14.	0.285	1.297	93.157						
15.	0.250	1.138	94.295						
16.	0.243	1.104	95.399						
17.	0.229	1.043	96.441						
18.	0.200	0.907	97.349						
19.	0.183	0.830	98.179						
20.	0.156	0.711	98.890						
21.	0.126	0.574	99.464						
22.	0.118	0.536	100.000						

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2019.

The first factor accounts for 60.074% of the total dispersion. It must be understood that the first factor accounts for the largest volume of dispersion, whereas the subsequent factors account for a small volume of dispersion.

As seen in Table 3.19, the data of evaluation of customers' expected service were divided into two groups according to importance. The load of each factor was evaluated. The author assumed for the present research that essential factors are those with the load above 0.50 (Pal, 1986; Pal, Bagi, 1987; Anderson, Tatham, Black, 2003). The higher coefficient of the factor, the more important it is in relation to the customer's perceived service quality (Pallant, 2005). In fact, in the present research, minimum factor coefficient values were starting from 0.404 or more, and these coefficient values are regarded as significant for conducting factor analysis.

Table 3.19.

Total dispersion of data of the evaluation of customers' perceived service

	Components	
	1	2
r_j_12	0.874	
r_j_14	0.856	
r_j_13	0.855	
r_j_7	0.832	
r_j_16	0.808	
r_j_15	0.787	
r_j_17	0.776	
r_j_9	0.769	
r_j_11	0.755	
r_j_10	0.746	
r_j_21	0.745	
r_j_8	0.731	
r_j_19	0.724	
r_j_20	0.718	
r_j_6	0.716	
r_j_18	0.703	0.404
r_j_5	0.647	0.415
r_j_4	0.645	0.533
r_j_22	0.417	
r_j_2		0.898
r_j_1		0.888
r_j_3	0.491	0.579

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS22.00, 2019.

Group I of factors considered as most important by customers in their evaluation of the perceived service quality contains factors related to such service quality dimensions as **security, responsiveness, empathy**. This group contains factors with the coefficient between 0.874 and 0.645.

According to importance **group II** lists factors related to **material gains**. This group contains factors with the coefficient from 0.898 to 0.579.

The comparison of the conducted factor analysis for data groups related to the evaluation of customers' expected and perceived services revealed that customers consider as most important service quality dimensions that need to be improved security, responsiveness, competence, and empathy. Less important are factors related to the dimension of material gains.

Research data cluster analysis

Cluster analysis is characterized in scientific literature as a means of statistical classification whereby data or objects (events, people, things, etc.) are classified into groups so that elements of one cluster are very similar to one another and are very different from elements of other clusters. Cluster analysis is aimed at classifying data into groups (clusters) with similar characteristics trying to maximize the similarity among the elements of a cluster and differences of elements between clusters (Fraley, Raftery, 1998).

Service quality evaluation is traditionally related to regression models (Eboli, Mazzulla, 2008, 2010; Hensher, 2003; dell'Olio et al., 2011) or structural equation models (De Oña et al., 2013, Eboli, Mazzulla, 2007, 2012; Irfan et al., 2011). However, the majority of these models are limited to a certain extent due to prior defined assumptions and relations between dependent and independent variables; thus, disregarding these assumptions, erroneous evaluations of service quality are obtained.

Analysis of the data of Latvia's public sector administrative service quality was conducted by means of cluster analysis with Ward's method. Data were obtained from customers' surveys conducted in the period of 2017 and 2018. As a result of factor analysis, principal factors that affect service quality were identified. These determining factors were used to perform cluster analysis. On the basis of the outcomes of factor analysis, indicators were calculated for each factor RG score:

- Factor 1 – survey questions: 4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16
- Factor 2 – survey questions: 17,18, 19, 20, 21
- Factor 3 – survey questions: 1, 2, 3
- Factor 4 – survey question: 22.

The importance of factors for other questions of the survey used in the present research is distributed among various factors, therefore it is impossible to provide serious characteristics of any factor. As each factor includes a different number of questions, the indicator of factor distinctiveness is the arithmetic mean of the numeric evaluation of the responses provided for each question included in the factor.

Table 3.20.

Cronbach α for calculated factors

Factor 1	0.899
Factor 2	0.808
Factor 3	0.653

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2020.

Cluster analysis data normality test was also conducted, see Table 3.21. For the normality test, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk criteria were used.

Table 3.21.

Cluster analysis data normality test

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor _1	,126	292	,000	,953	292	,000
Factor _2	,112	292	,000	,934	292	,000
Factor _3	,164	292	,000	,879	292	,000
Factor _4	,272	292	,000	,880	292	,000

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2020.

Cluster analysis was conducted by Ward's method detecting distances by method of Euclidean distance. To detect the number of clusters as a result of cluster analysis, method of agglomeration coefficient analysis was used. In step 287 of cluster analysis, agglomeration coefficient rapidly increased for almost 70 units. This allowed to single out 5 customer groups that have common features of cluster forming factors. 5 clusters were detected where customers were united in 5 groups, see Table 3.22.

Table 3.22.

Cluster analysis with Ward's method

		Frequency	%	Validity %	Cumulative%
Valid	1	101	34.6	34.6	34.6
	2	74	25.3	25.3	59.9
	3	52	17.8	17.8	77.7
	4	34	11.6	11.6	89.4
	5	31	10.6	10.6	100.0
	Total	292	100.0	100.0	

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2020.

Cluster 1 contains customers who hold as important such service quality dimensions as security, responsiveness, competence. This customer group is the largest constituting 34.6% of the total number of respondents. **Cluster 2** lists customers who emphasize as important such quality dimensions as competence and empathy. The number of respondents in this group makes 25.3% of the total number of respondents. **Cluster 3** contains customers who regard the dimension of material gains as the most important one. This group of customers makes 17.8% of all respondents. **Clusters 4 and 5**, similar to cluster 2, accentuate the dimension of empathy. These customer groups constitute 22.2% of all respondents.

Data normality test with Ward's method was conducted, see Table 3.23.

Table 3.23.

Normality test with Ward's method

	Ward's method	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistics	df	Sig.	Statistics	df	Sig.
factor_1	1	,255	101	,000	,847	101	,000
	2	,085	74	,200*	,983	74	,439
	3	,144	52	,009	,954	52	,042
	4	,120	34	,200*	,967	34	,378
	5	,139	31	,135	,892	31	,005
factor_2	1	,272	101	,000	,817	101	,000
	2	,198	74	,000	,930	74	,001
	3	,236	52	,000	,924	52	,003
	4	,181	34	,006	,909	34	,008
	5	,142	31	,113	,926	31	,034
factor_3	1	,297	101	,000	,759	101	,000
	2	,126	74	,005	,944	74	,003
	3	,162	52	,002	,914	52	,001
	4	,195	34	,002	,876	34	,001
	5	,335	31	,000	,690	31	,000
factor_4	2	,348	74	,000	,781	74	,000
	3	,346	52	,000	,763	52	,000
	4	,353	34	,000	,636	34	,000
	5	,317	31	,000	,717	31	,000

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2020.

As the distribution of factor evaluation in the selected groups does not correspond with the normal distribution, for comparing these evaluations non-parametric Kruskal-Wallis test is used, see Table 3.24.

Table 3.24.

Data Kruskal –Wallis test-1

	Ward's Method	Number	Mean
factor_1	1	101	206.71
	2	74	91.43
	3	52	67.21
	4	34	207.54
	5	31	147.85
	Total	292	
factor_2	1	101	215.64
	2	74	82.50
	3	52	62.57
	4	34	166.78
	5	31	192.56
	Total	292	
factor_3	1	101	191.72
	2	74	60.34
	3	52	129.61
	4	34	171.47
	5	31	205.79
	Total	292	
factor_4	1	101	168.00
	2	74	170.86
	3	52	51.15
	4	34	270.71
	5	31	42.00
	Total	292	

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2020.

Table 3.25.

Data Kruskal –Wallis test-2

	factor_1	factor_2	factor_3	factor_4
Chi-Square	147,300	175,509	131,576	236,073
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2020.

There are statistically significant differences among all factors on 1% significance level among cluster group participants, $p < 0.01$.

Table 3.26.

Gender distribution of customer clusters

			Gender		Total
			female	male	
Ward's method	1	Number	67	34	101
		% with Ward's method	66.3%	33.7%	100.0%
	2	Number	49	25	74
		% with Ward's method	66.2%	33.8%	100.0%
	3	Number	45	7	52

		% with Ward’s method	86.5%	13.5%	100.0%
	4	Number	29	5	34
		% with Ward’s method	85.3%	14.7%	100.0%
	5	Number	24	7	31
		% with Ward’s method	77.4%	22.6%	100.0%
Total		Number	214	78	292
		% with Ward’s method	73.3%	26.7%	100.0%

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2020.

Analysing the obtained customer clusters according to gender, it must be concluded that the majority in all clusters are females.

Table 3.27.

Age groups of obtained customer clusters

			Customer age			Total
			20-40	41-60	60<	
Ward’s method	1	Number	44	46	11	101
		% with Ward’s method	43.6%	45.5%	10.9%	100.0%
	2	Number	8	40	26	74
		% with Ward’s method	10.8%	54.1%	35.1%	100.0%
	3	Number	14	23	15	52
		% with Ward’s method	26.9%	44.2%	28.8%	100.0%
	4	Number	14	14	6	34
		% with Ward’s method	41.2%	41.2%	17.6%	100.0%
	5	Number	21	9	1	31
		% with Ward’s method	67.7%	29.0%	3.2%	100.0%
Total		Number	101	132	59	292
		% with Ward’s method	34.6%	45.2%	20.2%	100.0%

Source: table designed by the author, performing the statistical processing of the survey data by SPSS 22.00, 2020.

Analysing the obtained customer clusters according to customer age groups, it is concluded that clusters 1 and 4 have similar distribution of age groups (20-40 and 41-60 years of age). Clusters 2 and 3 are basically constituted of customers aged 41-60. Cluster 5 entails customers aged 20-40. The percentual majority of customers in clusters fall in age group 41-60.

Analysing the obtained customer clusters obtained in cluster analysis according to the principal factors for each cluster, it is concluded that all obtained customer clusters possess distinct factors related to such service quality dimensions as competence and empathy.

Analysing the obtained customer clusters obtained in cluster analysis according to service quality dimensions, it is concluded that two of the most distinct clusters are greatly similar as to the evaluation of such service quality components as security and responsiveness. One of the customer clusters that may be called fastidious customers have given most negative evaluation for all service quality dimensions.

Service quality research based on cluster analysis was produced in order to obtain detailed customer profiles with similar evaluations of a service. This approach allows to detect special requirements and needs of customer groups concerning the service quality and personalize service provision strategy. This methodology of segmentation alleviates providing personalized services that are adjusted to special needs or wishes of various

customer groups. Service adjustment enhances customer satisfaction and loyalty (Cheung et al.2003; Vesanen, 2007).

3.7. Service quality evaluation model from the experts' viewpoint

Methodology of the conducted interviews

To obtain information and verify the applicability of the author's formed model of evaluating service quality, interviews with experts – professionals in the field were used. Interviews are usually used in qualitative research (Creswell, 2009; Seaman, 1999). Interview may be conducted in three ways: it may be structured, non-structured, or semi-structured.

Criteria for selecting experts for interviews were higher education in speciality, experience in the branch and relatedness to state institution administration.

Altogether four interviews with professionals in the branch were conducted.

Semi-structured method was used for collecting subjective data. For obtaining information, two-way conversation was achieved by this method. Interviewing protocol was observed in conducting interviews (Creswell, 2009). Interview questions were thoroughly elaborated studying the available literature on service quality as well as applying theories mentioned in the present research.

The questionnaire consisted of thirteen questions, both open and closed ones. The total approximate duration of each interview was estimated for 60 to 90 minutes. The questionnaire interview was opened by general information on the respondent's age, gender, qualification, and experience. Some questions are further divided into sections, so that more information could be obtained from respondents. The questionnaire is formed of three categories. In the first category question one was divided into 4 parts. Questions were asked on relatedness between service quality and customer satisfaction as well as factors influencing it. In second category, questions were asked concerning the measures of service quality improvement. Questions of this category were elaborated on three levels, question two (divided into 7 parts) concerned the personnel management, questions 3, 4, 5, 6, 7, 8 were about the model of the process of evaluating service quality, questions 9, 10, 11 were about eradication of drawbacks (between the perception of quality by the enterprise and customer). Last two questions (12, 13) were open questions on respondents' future plans for administrative work. Detailed questionnaire is provided in the appendix (see appendix).

The interview is characterized by three features: discussion opportunity, precision and flexibility of formulations. During an in-person interview, the interviewee and interviewer can discuss and explain questions by direct communication. Latest information is gathered from professionals, and it is possible to make any clarifications needed (Wolcott, 2009).

Interview is a flexible way of gathering information because it is convenient for both parties in exchanging information (Saunders et al., 2007). Interviewer can submit the questions to be discussed before the interview, so that interviewee may have an opportunity to prepare more extensive and precise replies.

Analysis of experts' replies

Service quality impact on customers' satisfaction

According to experts, service quality considerably affects customers' satisfaction. However, service quality is not the only factor of influence on customers' satisfaction.

These two factors are interrelated. According to experts, service quality affects customers' satisfaction level. The way of service provision and the way customers' problems are solved affect customers' satisfaction level.

The question "Are service quality and customers' satisfaction mutually related?" was answered by experts that service quality is very important but there are other factors of influence as well. If the service provider does not keep promises given to customer, the latter will be disappointed.

In experts' opinion, service quality to a certain degree affects customers' satisfaction level. According to their statements, it is important to meet customer service standards, otherwise customers cannot be satisfied. Often customers are not satisfied with the decision made by an institution because their knowledge of legal acts is insufficient or their interpretation of them is different than that by an official.

Information impact

Experts admitted that customers' initially positive or negative attitude is influenced also by social media. According to them, social media comments affect customers' notions and hopes as regards the service provider organization. Especially negative attitude on behalf of customers is observed towards the so-called

repressive state institutions, e.g. State Revenue Service, that is confirmed by the customer survey outcomes (comment by the author).

Experts explained that prior information has both a positive and negative impact because it is the best way of gaining a new customer upon another customer's advice. Satisfied customers share information with others and advise them to use these services. What customers tell others has a great impact, and information about negative attitude towards a customer spreads fast.

According to experts, it is important for evaluation given by people about the services provided by an institution to be positive. What people hear from others affect their hopes and perception of provided services. They also added that negative responses have greater influence on people's perception than positive ones. The personal economic situation also has a great influence. People with small income are not interested in the service quality or evaluation of the provider organization. Such customers usually demonstrate a low level of awareness and a very negative attitude.

As concerns the question how customers behave when they are satisfied with services and their hopes and notions are fulfilled, the interviewees replied:

- if a customer is happy and satisfied, we can expect long-term loyalty;
- long-term contact with the customer may be expected; if a customer is satisfied with the service, s/he will be more loyal;
- customer satisfaction is a complex notion that certainly affects loyalty; customers' positive experience has a direct impact on their loyalty.

Factors influencing service quality and satisfaction

According to the experts, the offered service, way of providing it, environment, and the time period of its provision influence customers' satisfaction. Experts added that all of these factors have a significant contribution. However, in criminal justice institutions customer satisfaction is greatly affected by the official's decision in favour for the customer or not.

Experts admitted that other factors influencing satisfaction are the equipment available (printers, air conditioning), way of communication with customers, and the speed of service provision. It was noted that customers do not usually like waiting for long.

According to the experts, other factors influencing satisfaction are: the way an employee communicates with a customer, service provision, quick service, and the most important is understanding the customer's needs.

Model of evaluating service quality

According to experts, application of a model of evaluating service quality matters greatly. Provided services can be improved by obtaining information on their quality, dividing the functions of the involved departments and building a quick and timely communication among them. If capacity planning is not right, employees will be under stress from excessive load of work, and this will impair the service quality. As the load in some departments of the institution grows, employees must be regrouped, distributing additional forces across the overloaded departments.

Experts noted that, implementing a model of the process of evaluating service quality, the experience of other cooperation organizations in improving service quality may be analysed as well. Thus, information may grow more comparable.

Experts hold that the main focus of a service provider is on understanding their customers and satisfying their needs and hopes. Therefore, a model of evaluating service quality is to be implemented whereby it is possible to obtain such information necessary for the service quality improvement.

Personnel management

According to experts, if the personnel has not received sufficient training and management for maintaining customer service standards, service quality will suffer. For this reason, regular evaluation of the work of the personnel is organized followed by training. The accomplishments of the personnel are acknowledged with financial rewards from motivation funds.

Experts admitted that employees' satisfaction is of a great importance. If an employee is not satisfied, s/he cannot work with full efficiency and does not show diligence. Therefore it is necessary to express recognition to the employees who perform their obligations in best possible way, it is done with awarding them certificates of honour.

Experts explained that it is very important to act right in personnel management. Employees are the most important part of the enterprise. They must be sufficiently motivated. Enterprise may improve the performance of the personnel showing appreciation of high quality service provision. For this purpose, enterprise must regularly evaluate the employees' performance by evaluating the number of the serviced customers, the number of complaints. Good performance is rewarded by additional days of vacation.

Personnel training, improvement of skills

One of the interviewed experts specified that personnel training and updating their skills greatly contribute to the improvement of the provided service quality. It also raises employees' motivation and productivity. Training is organized on regular basis.

Experts explained that personnel training motivates employees, stimulates their professional interest development.

According to experts, training and skill updating programmes help enterprises reach high service quality standards. Employees' knowledge is regularly tested to realize in what sphere additional training is needed.

Information exchange

Experts emphasized the significance of information exchange in an enterprise. According to them, to reach high quality standards, employees must be well aware of their professional obligations and tasks. Besides, they explained that personnel are better manageable if the enterprise provides sufficient knowledge, sets work tasks, and appreciates the work done. It is necessary to evaluate the employees' performance. Experts agreed that it is important to constantly evaluate customers' satisfaction in order to analyse what makes customers satisfied and what does not.

According to experts, enterprise ought to explain in various ways to customers (providing precise information, naming contact persons) whom they can address in the enterprise in case of problems. They emphasized that the enterprise personnel must try to solve customers' problems in due time and fast.

Experts revealed that service quality plays an essential role in customers' satisfaction. Determining factors are the image of the enterprise, customers' experience, the internal and external environment of the enterprise, service provision – fast or slow, security of services, responsiveness and competence of service providers.

In order to improve service quality, it must be regularly monitored, identifying spheres for its improvement. Public service quality evaluation survey must be formed by taking into consideration the specificity of the enterprise under evaluation.

Customer service standards at the enterprise must be elaborated taking into consideration the specificity of the enterprise or institution.

Experts concluded that service quality in organizations may be improved. Introducing a model of evaluating service quality facilitates obtaining information on the provided service quality and its dimensions. This information provides an opportunity to introduce changes in customer service, personnel training and evaluation. Highly motivated employee may help raise quality standards. For this reason it is important to manage the personnel continuously training them and evaluating their performance.

CONCLUSION

The aim of the Doctoral Thesis “**Evaluation of the Quality of Administrative Services in Latvia’s Public Sector Institutions**” of evaluating the customer service quality of administrative services by Latvia’s public administration institutions and elaborating a model of evaluating the quality of public services has been achieved. The Doctoral Thesis provides a study of the research questions:

9. What factors concerning the quality of services provided by public administration institutions are considered as most important by the customers and what factors are considered as less important?
10. What clusters or groups are made by customers of public administration according to factors considered by them as important regarding the quality of the received services?

The thesis statements formulated in the introduction of the Doctoral Thesis are confirmed by the conclusions elaborated by the author.

Along with proving the thesis statements, the hypothesis related to the practical part of the research is approved.

Thesis statement 1: In order to evaluate the indicators of service quality, one needs to take into account the area of functioning of the enterprise or institution and the method chosen of the assessment. This thesis statement is confirmed by the conclusions made in chapter 1 comparing the indicator systems for evaluation of the organization work quality discussed in scientific literature so far. The author concluded that SERVQUAL service performance comparison with the evaluation of quality dimensions considered as important by customers bring out those quality criteria, the performance whereof has received lower evaluation and that need to be improved, therefore, in order to evaluate service quality indicators, it is necessary to take into consideration the area of enterprise or institution’s functioning – unlike the quantitative indicators that do not need such specification, as quantitative indicators are more or less similar in all spheres of enterprise or institution functioning. This idea was confirmed by experts of the sphere in their interviews.

Thesis statement 2: In order to achieve a high level of quality of public services, it is necessary to use the allocated state funds as efficiently as possible. This thesis is confirmed by the conclusions made by the author in Chapter 1 and Chapter 2, analyzing the theories of public sector efficiency. The author concluded that three criteria for the efficiency of public services should be distinguished:

1. Economy - economy of the use of state funds, when the smallest possible amount of funds is used, while maintaining the quality of certain services.
2. Quality - quality means the quality of a service that fully meets the needs of a public service customer.
3. A balance between the first and second criteria, where a certain degree of savings is achieved while the quality of service is at a sufficient level.

It follows from the above that in order to achieve a high level of quality of public services, it is necessary to use the allocated state funds as efficiently as possible.

Thesis statement 3: Factors considered by clients to be most important concerning the quality of services provided by public administration institutions are security of the service, competence and responsiveness of the service providers. This statement is confirmed by the conclusions drawn by the author in chapter 3 evaluating the quality of services by Latvia’s public sector institutions.

Factor group I listing factors considered by customers most important as to expected service quality contains such service quality dimensions as security, responsiveness, competence. Factors of this group have coefficient from 0.79 to 0.505.

Factor group II according to their importance contains factors related to such a service quality dimension as empathy. Factors of this group have coefficient from 0.765 to 0.559.

Factor group III lists factors related to material gains dimension. The coefficient of this group is from 0.797 to 0.673.

Comparison of the produced factor analysis for data groups concerning the customers’ expected service and perceived service evaluation revealed that customers consider security, responsiveness, competence, and empathy to be the most important service quality dimensions, the performance whereof must be improved. Less important are factors related to the dimension of material gains. The results of factor analysis confirm the outcomes of the public service evaluation survey conducted within the research.

Thesis statement 4: Clients of public administration institutions form four conditional groups according to the factors considered to be important as concerns the quality of the received services. This statement is confirmed by the conclusions drawn in chapter 3 evaluating service quality provided by Latvia’s public sector institutions and conducting factor and cluster analyses of the obtained data.

Service quality investigation based on cluster analysis was conducted in order to obtain detailed customer profiles with similar evaluations of the service. This approach allows to detect special requirements and needs of customer groups concerning service quality and personalize service provision strategy. This method of segmentation makes easier the provision of personalized services adjusted to the special needs or wishes of

various customer groups. Service adjustment enhances customer satisfaction and loyalty (Cheung et al. 2003; Vesanen, 2007).

Cluster 1 lists customers who hold as important such service quality dimensions as security, responsiveness, competence. Cluster 2 contains customers who single out as important competence and empathy. Cluster 3 entails customers who consider the dimension of material gains as most important. The majority of customers of cluster 4, similar to cluster 2, emphasize the dimension of empathy.

The analysis of customer groups obtained as a result of cluster analysis according to service quality dimensions leads to conclusion that two of the most distinct groups are greatly similar as to the evaluation of such service quality components as security and responsiveness. One of the groups is most distinct in its most negative evaluation of all service quality dimensions. This group may be called the fastidious customers.

In the conducted interviews, experts of the sphere revealed that service quality has an essential role in customer satisfaction. Determining factors are the image of enterprise, customers' experience, the internal and external environment of the enterprise, service provision quality, service security, responsiveness of service provider employees, their competence.

In order to improve the service quality, it must be monitored on regular basis detecting spheres where improvements are necessary. Public service quality evaluation survey must be designed taking into consideration the specificity of the enterprise to be evaluated.

Customer service standards at the enterprise must be elaborated taking into consideration the specificity of the enterprise or institution.

According to experts, it must be concluded that organizations may improve the quality of provided services by implementing a model of the process of evaluating service quality. Implementation of a model of the process of evaluating service quality makes it possible to obtain information about the provided service quality and its dimensions. This information and its analysis make it possible to introduce changes in customer service, personnel training and evaluation. This serves as additional motivation for the employees. Highly motivated employee may help raise quality standards. For this purpose, personnel management is important, with continuous training and evaluation of their performance.

Research hypothesis – In the quality of Latvian public sector administrative services, the most important quality dimensions for customers, the performance of which needs to be improved, are reliability, responsiveness and competence, confirmed by the conclusions made by the author in Chapter 3, analyzing the results of public administration services quality assessment.

Clients, as the most important dimensions in the quality of Latvian public sector administrative services, rated reliability - on average 4.73 points, responsiveness - on average 4.69 points and competence - on average 4.53 points.

The quality of administrative services in all dimensions of quality is assessed as negative. The quality of safety, responsiveness, competence dimensions was assessed with -0.668p. , -0.626p., - 0.518p., respectively. A less negative evaluation of quality is observed only in the dimensions of material benefits (-0.209p.) and empathy (-0.388p.).

Problems and solutions

Problem 1: Until now, the concept of public service and administrative service has not been precisely defined in regulatory enactments.

Solution: The author proposes to the responsible ministry to use the definitions of public services and administrative services specified in the dissertation and their classification (see subchapter 1.1) for incorporation in legislation.

Problem 2: The economic efficiency of the largest researched state institutions is low and so is the quality of administrative services provided by customers.

Solution: The author proposes to use his own model of quality assessment of administrative services to evaluate the services provided by state enterprises and institutions. After starting operations, the company must establish an institution's quality control system, which includes the development of quality manuals and customer service standards. Employees are being trained on customer service standards and the customer service process. After starting customer service, the model envisages starting a regular customer survey, preferably at least twice a quarter, with a modified SERVQUAL questionnaire. The SERVQUAL questionnaire, modified and tested by the author, is used here. After collecting the survey data, information on the expected service of customers, the quality and efficiency of the service provided by the received services is analyzed. Customer surveys and analysis of the obtained data are performed by the service quality monitoring and control unit. Using the author's quality assessment model for administrative services, business leaders and researchers can obtain more detailed information about the quality assessment of customers' expected services, the quality assessment of perceived services, the quality of services provided and its components. The company has the opportunity, based on the information obtained, to develop and make changes in the service delivery process, as well as additional training of employees to achieve higher results. In this context, the model is gaining in importance as it not only helps to identify factors related to service quality, but also provides guidance for improvement. The quality assessment

model of administrative services allows the management of companies and institutions to identify quality problems and thus helps to plan the launch of a quality improvement program, improving the company's efficiency, profitability and overall performance.

Problem 3: There is no uniform procedure for the provision of public administrative services, each institution does it differently.

Solution: The author proposes to the responsible ministry to prepare and adopt in the Saeima a comprehensive legal document regulating the activities of public administration institutions - the Public Services Law, which would also stipulate the procedure for providing public administrative services, common public administration and customer service standards the proposed model for assessing the quality of administrative services.

Problem 4: Latvia has a low civic participation index, which may negatively affect the clients' assessment of the quality of administrative services received.

Solution: Institutions providing public administrative services (SRS, SSIA, SEA, etc.) and their websites should have information on the possibility to assess the quality of public administrative services, on the process of assessing the quality of administrative services and explanations on its performance.

For executive authority representatives

1. It is necessary to include in legislative enactments related to public service provision the author's elaborated model of evaluating service quality.
2. In connection with the administrative-territorial reforms current in Latvia in the present time period, part of the research outcomes may be taken into consideration in implementing these reforms and adopting Act on Public Services.