

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Auksė KALTANIENĖ

**PASLAUGŲ TEIKIMO EFEKTYVUMAS NAUJOSIOS VIEŠOSIOS
VADYBOS KONTEKSTE: VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ
CENTRO ŠIAULIŲ REGIONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Auksė KALTANIENĖ

**PASLAUGŲ TEIKIMO EFEKTYVUMAS NAUJOSIOS VIEŠOSIOS
VADYBOS KONTEKSTE: VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ
CENTRO ŠIAULIŲ REGIONO ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Auksė Kaltanienė

Paslaugų teikimo efektyvumas naujosios viešosios vadybos kontekste: valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių regiono atvejis.

Magistro darbas.

Magistro darbe, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais darbais, išanalizuoti ir empiriniu tyrimu pagrįsti Valstybės įmonės Registrų centro klientų ypatumai, jų pasitenkinimas paslaugų kokybe. Pateiktas Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo teikiamų paslaugų tyrimo metodologijos pagrindimas bei atskleisti pagrindiniai paslaugų kokybės rodikliai: orientavimasis į klientus, priėjimas prie informacijos, informacijos kokybė ir pateikimo laikas, „vieno langelio“ principo taikymas, šiuolaikinių informacinių ir duomenų perdavimo technologijų privalumų naudojimas. Iš dalies patvirtinta suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo teikiamos paslaugos atitinka naujosios viešosios vadybos kriterijus.

SUMMARY

Auksė Kaltanienė

The customer service effectiveness in new public management context: The case of the National Registers Centre branch in Siauliai region.

Master's work.

In this master's work the National Centre of Registers client's features and satisfaction with the services provided by the employees of the National Centre of Registers are analysed and assessed by empiric research. The customer service investigation's methodology explanation of Siauliai branch of National Centre of Registers is presented; these main customer service quality indicators are revealed and discussed: client orientation, information accessibility and quality, time needed to receive desired information, 'one window' principle usage, information technologies and technologies for data transferring usage. The hypothesis that Siauliai branch of National Centre of Register does correspond with new public management criteria's is partly conformed.

TURINYS

IVADAS	8
1. „NAUJOJI VIEŠOJI VADYBA“ IR JOS REIKŠMĖ TEIKIANT PASLAUGAS	13
1. 1. Pagrindinių sąvokų analizė.....	13
1. 2. Naujosios viešosios vadybos samprata.....	18
1. 3. Naujosios viešosios vadybos principai	24
1. 4. Paslaugų teikimas vartotojams.....	27
1. 5. Efektyvumo kriterijai.....	29
1. 6. Vieno langelio koncepcija.....	34
1.6.1. Kokybės vadybos modeliai	38
1.6.2. Asmenų prašymų nagrinėjimas ir jų aptarnavimas taikant „vieno langelio“ principą.....	40
1.6.3. Asmenų aptarnavimo, jų prašymų ir skundų nagrinėjimo „vieno langelio“ principo esmė ir taikymo ypatumai.....	43
1.6.4. Asmens teisės į efektyvų aptarnavimą, teisingą prašymų ir skundų nagrinėjimą gynimo sistema Lietuvoje.....	45
2. VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO STRUKTŪRINĖ – FUNKCINĖ ANALIZĖ.....	49
2. 1. Institucinė struktūra.....	49
2. 2. Valstybės Įmonės Registrų centro veikla.....	51
2. 3. Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo sistema.....	52
2. 3.1. Juridinių asmenų registras.....	52
2. 3. 2. Adresų registras.....	53
2. 4. Veiklos įstatyminės aplinkos analizė.....	55
2. 5. Veiklos statistika.....	56
2. 6. Tarptautinis bendradarbiavimas.....	58
2. 7. Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga.....	60
3. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....	65
3. 1. Tyrimo metodikos parinkimas.....	65
3. 2. Tyrimo duomenų apdorojimas.....	70
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	89
LITERATŪRA	93
PRIEDAI.....	97
1 priedas. Menedžerizmo socialinės pažangos aiškinimas.....	98
2 priedas. Valstybės įmonės Registrų centro funkcionavimo schema.....	99
3 priedas. VĮ Registrų centro juridinio skyriaus dokumentų ir duomenų srautų schema.....	100

4 priedas. Anketa.....	101
5 priedas. Anketa.....	104
6 priedas. Ekspertų anketa.....	109
7 priedas. Respondentų sociokultūrinės – demografinės charakteristikos.....	110
8 priedas. Ryšys tarp respondentų amžiaus ir VĮ Registrų centro respondentų nuomonės apie tai kur dažniausiai jie ieško informacijos (N=215).....	112
9 priedas. Ryšys tarp respondentų pareigų ir savęs vertinimo kaip VĮ Registrų centro vartotojo/kliento (N=215).....	113

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pagrindiniai NVV struktūriniai elementai.....	20
2 lentelė. Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos.....	27
3 lentelė. Viešojo produktyvumo istorija.....	32
4 lentelė. „Vieno langelio“ principo samprata viešojo administravimo institucijose ir įstaigose.....	44
5 lentelė. Valstybės įmonės Registrų centro pardavimo paslaugų dinamika 2005–2007m. (Lt).....	57
6 lentelė. Informacinės tarnybos telefonu darbo statistika 2006 – 2007 m.....	57-68
7 lentelė. Ryšys tarp respondentų išsilavinimo ir VĮ Registrų centro respondentų nuomonės apie teikiamų paslaugų informatyvumą (N=215).....	73
8 lentelė. Ryšys tarp respondentų šeimos pajamų ir VĮ Registrų centro paslaugų kainos prieinamumą vartotojui (N=215).....	77
9 lentelė. Ryšys tarp respondentų gyvenamosios vietos ir VĮ Registrų centre lankymosi priežasčių (N=215).....	78 - 79
10 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis VĮ Registrų centre (N=215).....	79
11 lentelė. Ryšys tarp respondentų dažniausiai gyvenamosios vietos ir klausimo “ar visos įmonės paslaugos turėtų būti teikiamos internetu” (N=215).....	80
12 lentelė. Ryšys tarp vartotojų darbo srities ir VĮ Registrų centro piliečių/klientų pasitenkinimo, naudojantis įmonės teikiamomis paslaugomis (N=215).....	81-82
13 lentelė. Respondentų nuomonė apie įmonės teikiamą informaciją, gaires (N=215).....	83
14 lentelė. Respondentų nuomonė apie pačios įmonės vertinimą.....	84
15 lentelė. Ryšys tarp respondentų šeimyninės padėties ir įmonės gebėjimu atsinaujinti, ir keistis (N=215).....	84 - 85

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Decentralizacijos strategijos pasirinkimai.....	21
2 paveikslas. Teoriniai NVV pagrindai.....	23
3 paveikslas. Paslaugų srities mechanizmai.....	28
4 paveikslas. „Naujosios viešosios vadybos“ poveikio efektyvumui kriterijai ir metodai.....	33
5 paveikslas. IOP konceptas.....	35
6 paveikslas. Registrų centro struktūra.....	49
7 paveikslas. Įmonės padalinių išdėstymo schema.....	50
8 paveikslas. Respondentų atsakymai apie kreipimosi į VĮ Registrų centrą dažnumą (N=215).....	72
9 paveikslas. Respondentų paslaugų kokybės vertinimas, pagal amžiaus kriterijų.....	75
10 paveikslas. Ryšys tarp respondentų dažniausios gyvenamosios vietos ir klausimo “ar visos įmonės paslaugos turėtų būti teikiamos internetu” (N=215).....	81

IVADAS

Tyrimo problema. Devintasis praėjusio amžiaus dešimtmetis atnešė AIDS epidemiją, kompiuterių erą, komunizmo pabaigą ir pilnus sąvartynus. Ir viešojo, ir privataus sektoriaus organizacijos susidūrė su naujomis problemomis, naujomis priemonėmis ir naujais prioritetais. Rezultatyvumo stebėjimas ir keitimasis, siekiant prisitaikyti, yra produktyvumo įvertinimo ir didinimo esmė.

Jau XX šimtmečio pradžioje Max's Weber nagrinėjo modernią valstybę ir išplėtojo savo klasikinį biurokratijos modelį. Rezultatyvusis administravimas, kitaip vadinama naujoji viešoji vadyba, apibendrina aktualiąją viešojo sektoriaus reformų patirtį, prasidėjusią devintojo dešimtmečio pradžioje ir savo pirmąją kulminaciją pasiekusią XX šimtmečio dešimtam dešimtmetyje.

Ar yra būdų pasiekti didesnę efektyvumą? Ar įmanoma teikti geresnes paslaugas? Šiuolaikinis požiūris į šiuos esminius klausimus krypsta į netradicinius, už organizacijos ribų randamus variantus ir radikalią naują požiūrį, kaip turėtų veikti viešojo sektoriaus organizacijos.

Sąvokos viešoji vadyba ir viešasis administravimas anglosaksiškose valstybėse jau seniai vartojamos valdymo praktikoje ir viešojo sektoriaus darbuotojų tobulinimo srityje. XX amžiaus pabaigoje kilus naujosios viešosios vadybos judėjimui, jos subrandinti nauji valdymo principai įsitvirtino ir Europoje.

Pastarųjų dešimtmečių viešojo administravimo raida Europos šalyse rodo, kad XX ir XXI amžių sandūroje normatyvinis viešasis administravimas vis labiau užleidžia savo pozicijas „naujamajai viešajai vadybai“, labiau orientuotai į verslo vadybos elementus, todėl geriau beprisitaikančiai prie naujų globalizacijos sukeltų technoekonominių paradigmu ir greitai kintančio socialinio gyvenimo sąlygų¹. „Naujoji viešoji vadyba“ paslaugų teikimo srityje remiasi efektyvumo ir kokybės kriterijais.

Šiuolaikinė nekilnojamojo turto administravimo sistema – tai metodiškai sutvarkyta valstybinė duomenų apie nekilnojamąjį turtą surinkimo, apdorojimo ir registravimo sistema, apimanti visus teisės aktais apibrėžtus duomenis apie nekilnojamąjį turtą, nuosavybės ar valdymo teises į jį, šių teisių apribojimus bei suvaržymus, taip pat grafinius duomenis, nustatytus jų ribų ar kontūrų matavimais.

Nekilnojamojo turto kadastro, registro ir vertinimo padaliniai – seniausia ir labiausiai išplėtoti Registrų centro dalis. Nuo 1997 m. tvarkomas šis padalinys savo laiku apsprendė ir įmonės pavadinimą, (iki 2003 m. balandžio I d. vadinosi Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmone).

¹ Smalskys, V. (2002). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 39.

Naujoji viešoji vadyba susiformavo anglosaksiškose šalyse kaip atsakas į viešojo sektoriaus nepagrįstą išsiplėtimą ir neefektyvumą. Dėl globalizacijos ir ekonomizacijos poveikio Lietuvai yra tiesiog neįmanoma pabėgti nuo naujosios viešosios vadybos poveikio. Registrų centro Nekilnojamojo turto kadastro ir registro padalinio svarbiausias uždavinys – administruoti nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistemą, tvarkyti integruotą nekilnojamojo turto kadastro ir registro kompiuterinį duomenų banką, užtikrinti savininkams valstybės garantijas teisėms į nekilnojamąjį turtą. *Todėl paslaugų kokybę turėtų atspindėti šie rodikliai: orientavimasis į klientus, priėjimas prie informacijos, informacijos kokybė ir pateikimo laikas, „vieno langelio principo taikymas. Nekilnojamojo turto administravimo sistemoje naudojamosi šiuolaikinių informacinių ir duomenų perdavimo technologijų privalumais. Todėl būtinas detalus darbo procesų projektavimas bei sistemos plėtojimas.*

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikinis viešasis administravimas pabrėžia keletą valstybinio valdymo aspektų, t. y. įstatymų įgyvendinimo priežiūros ir viešųjų paslaugų teikimo aspektus. Modernėjant valstybei ir visuomenei, keliant vis didesnius reikalavimus valdymui, valstybė iš represijas vykdančio subjekto vis labiau tampa paslaugas teikiančiu subjektu. Šis virsmas reikalauja kitokios valdymo filosofijos, kuri remiasi piliečių poreikių tenkinimu. Akcentas perkeliamas nuo viešojo administravimo, prie viešosios vadybos, kuria remiasi paslaugas teikiančios valstybės modelis.

Kiekvienoje šalyje nekilnojamojo turto valdymo būdai gali būti labai įvairūs – nuo valstybinės nuosavybės iki privačios nuosavybės. Nekilnojamojo turto administravimo sistemos turi atsižvelgti į šalies tradicijas ir kultūrą, atspindėti vietinius papročius, istoriją bei teisinės normas. Jos turi siekti regioninių ir nacionalinių tikslų, kurie yra ypač susiję su šalies ekonomikos augimu.

Nekilnojamojo turto administravimo sistemų, o ypač nuosavybės teisių į nekilnojamąjį turtą sistemų, vaidmuo mobilizuojant kapitalą yra didžiulis. Apimanti iki 20 proc. BVP, saugi, efektyvi ir tiksli sistema, skatinanti ir registruojanti nekilnojamojo turto sandorius, yra labai svarbi tautos gerovei.

Nekilnojamojo turto registro ir kadastro sistema skirta ne vien tik savo poreikiams tenkinti, bet ir atlieka tam tikras funkcijas visuomenėje – ji reikalinga nekilnojamojo turto apsaugai, nekilnojamojo turto rinkai, žemės ir kito nekilnojamojo turto apmokestinimui, fiziniam planavimui ir t. t. Šioje sistemoje saugoma informacija naudojama ir kitiems tikslams. *Vadinasi, galima teigti, kad Lietuvoje reikia apžvelgti į klientą/vartotoją orientuotas problemas susijusias su naujosios viešosios vadybos praktiniu įgyvendinimu, taikymu paslaugų kokybės, aptarnavimo, vertinimo modeliuose. Taigi vienas svarbiausių kokybės vadybos principų yra patenkinti klientą, kritiškai svarbus yra vartotojo identifikavimas: tik žinant kas yra klientas, galima spręsti apie jo lūkesčius, poreikius ir norus.*

Tyrimo objektas – Valstybės Įmonės registrų centro klientų aptarnavimo kokybė Šiaulių regiono aspektu.

Tyrimo dalykas – Valstybės įmonės Registrų centro nekilnojamojo turto paslaugų kokybės atitikimas pagrindinėms veiklos kryptims.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir empiriniu tyrimu pagrįsti Valstybės įmonės Registrų centro klientų ypatumus, jų pasitenkinimą paslaugų kokybe.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, analizuojančią naujosios viešosios vadybos teorines koncepcijas.

2. Nustatyti ir įvertinti Valstybės įmonės Registrų centro klientų pasitenkinimo/nepasitenkinimo veiksnius, jų ypatumus.

3. Empiriškai patikrinti „naujosios viešosios vadybos“ principų adaptavimo galimybę valstybės įmonėje Registrų centras.

Tyrimo hipotezė – valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo teikiamos paslaugos atitinka naujosios viešosios vadybos kriterijus.

Tyrimo metodologija. Tyrimo metodologija atskleidžiama šiais aspektais:

✓ **tyrimo konceptualioji esmė.** Išanalizuotos teorinės naujosios viešosios vadybos koncepcijos, turinčios įtaką geresniam klientų aptarnavimui ir davusios pagrindą parengti tyrimo metodologiją; išanalizuotos teorinės „naujosios viešosios“ vadybos koncepcijos, modeliai bei veiksniai, turintys įtakos paslaugų kokybės gerinimo srityje, davę pagrindo parengti paslaugų teikimo vartotojams tyrimo metodologiją.

✓ **tyrimo loginė struktūra.** Tyrimo struktūrą sudaro nuosekli uždavinių seka, kuri suskirstyta į etapus:

pirmas etapas – išanalizuota mokslinė literatūra, įvertinta naujosios viešosios vadybos koncepcijos, kurios gali daryti įtaką viešajam paslaugų teikimui.

antras etapas – nustatytas ir įvertintas Valstybės įmonės Registrų centro klientų pasitenkinimo/nepasitenkinimo teikiamomis paslaugomis veiksniai, kurie lėmė tyrimo metodų pasirinkimą.

trečias etapas – apibendrinti Valstybės įmonės Registrų centro klientų/vartotojų pasitenkinimo paslaugomis rezultatai, identifikuoti ir įvertinti pagrindiniai veiksniai, lemiantys paslaugų teikimo gerinimą.

Tyrimo metodika. Tiriant Valstybės įmonės Registrų centro paslaugų teikimo ypatumus, buvo derinami kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai. Kokybinių duomenų rinkimui buvo naudojamas žvalgybinis tyrimas ir ekspertų apklausa. Pagrindinis žvalgybinio tyrimo tikslas – gauti idėjų ir kryptių tolesniam tyrimui. Žvalgybinis tyrimas atliktas 2007 metų gegužės – birželio mėnesiais,

kurio metu buvo apklausiami Valstybės įmonės Registrų centro lankytojai, savanoriškai sutikę dalyvauti tyrime. Kadangi žvalgybinio tyrimo problemos apibrėžimui pakanka apklausti ne mažiau 50 respondentų, buvo išdalinta 70 anketų, sugrįžo ir tinkamos duomenų apdorojimui buvo 50 anketų.

Antras tyrimo etapas – anketinė apklausa apėmė 2008 m. rugsėjo - spalio mėnesio laikotarpį, kurio metu buvo apklausiami Šiaulių regiono respondentai, savanoriškai sutikę dalyvauti pakartotiniame tyrime. Sudarant anketą buvo panaudotas tyrimui reikšmingas bendrojo vertinimo modelio į piliečius/klientus orientuotas 6 kriterijus. Remiantis skaičiavimais buvo nustatytas reprezentatyvios imties tūris – 246 respondentai. Sugrįžo ir tinkamos duomenų apdorojimui buvo 215 anketų.

Trečias tyrimo etapas – ekspertų apklausa. Ekspertinės apklausos metu buvo pasirinkta specialiai parinkta žmonių grupė, turinti tiriamos srities žinių. Anketa paruošta su laisvai formuluojamais atsakymais, kur neribojamas nei turinys, nei forma. Ekspertinio vertinimo tikslinę grupę sudarė valstybės įmonės Šiaulių filialui ir filialo skyriuose vadovaujantys darbuotojai. Taigi buvo apklausti 5 ekspertai.

Tyrimo metodai. Darbe panaudoti šie tyrimo metodai:

- ✓ Mokslinės literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė;
- ✓ Įstatyminės bazės analizė ir sintezė;
- ✓ Kokybinių duomenų rinkimui naudotas turinio analizės metodas, žvalgybinis tyrimas, ekspertinė apklausa;
- ✓ Kiekybinė rezultatų analizė naudojant anketinės apklausos metodą;
- ✓ Grafiniai duomenų pateikimo metodai;
- ✓ Tyrimo duomenys apdoroti naudojant SPSS statistinę duomenų apdorojimo programą.

Tyrimo strategija. Tyrimo eigos planas buvo suskirstytas į tokius tyrimo etapus:

- ✓ *pirmas etapas* – 2007–05–30 – 2008–01–31. Įvado rašymas; tyrimo struktūros sudarymas; teorinių šaltinių paieška ir apžvalga; empirinių duomenų rinkimas;
- ✓ *antras etapas* – 2008-02-01 – 2008-09-01. Empirinių duomenų apdorojimas SPSS statistine programa;
- ✓ *trečias etapas* – 2008-09-02 – 2009-01-31. Teorinės dalies užbaigimas; tyrimo duomenų galutinis surinkimas; jų statistinis apdorojimas; duomenų analizė ir interpretavimas;
- ✓ *ketvirtas etapas* – 2009-02-01 – 2009-04-31. Tyrimo rezultatų apibendrinimas; išvadų, siūlymų bei kitų darbo dalių koregavimas.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Piliečių/klientų pasitenkinimas pačia organizacija ir jos teikiamais produktais/paslaugomis koncepcija teoriniu aspektu leido išskirti pagrindinius ypatumus viešųjų paslaugų teikime. Teoriniu aspektu susistemintos ir atskleistos naujosios viešosios vadybos

prielaidos patvirtino, kad formuojant dabartinę organizacijų paslaugų, produktų teikimą yra naudojami pagrindiniai naujosios viešosios vadybos principai.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Parengta valstybės įmonės Registrų centro piliečių/klientų tyrimo metodologija gali būti taikoma nustatant ir kitų viešųjų įstaigų, įmonių klientų aptarnavimo ypatumus. Surinkti duomenys apie klientų paslaugų teikimo pasitenkinimo veiksnius yra reikšmingi siekiant geriau tenkinti piliečių/klientų pageidavimus. Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino iškeltą hipotezę, kad valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo teikiamos paslaugos atitinka naujosios viešosios vadybos kriterijus.

1. „NAUJOJI VIEŠOJI VADYBA“ IR JOS REIKŠMĖ TEIKIANT PASLAUGAS

1. 1. Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šiais šaltiniais: Lietuvos Respublikos valstybės registrų įstatymas. V. Ž., 1996, Nr. 86-2043; (Aktuali redakcija 2004, Nr. 124-4488). Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. V. Ž., 1999, Nr. 60-1945. (Aktuali redakcija 2008.10.25). Tarptautinių žodžių žodynas. (1985). Ats. red. V. Kvietkauskas. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Lietuvos Viešojo administravimo institutas. *Bendrasis vertinimo modelis*. [Internete]. [žiūrėta 2009-02-03]. Prieiga per internetą:<
http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/bvm.pdf>.

A

Asmens aptarnavimas – tai jo sutikimas (pirmasis kontaktas), išklausymas, išgilinimas į jam rūpimą klausimą, informavimas apie jo sprendimo eigą, asmens nukreipimas tam tikra linkme, kad klausimas būtų operatyviai išspręstas, asmens priėmimo pas institucijos vadovą ar kompetentingą valstybės tarnautoją organizavimas, administracinių paslaugų suteikimas ar tų paslaugų suteikimo organizavimas.

Atsakymas į prašymą – žodžiu, raštu ar elektroniniu būdu išreikštas institucijos atsiliepimas į asmens prašymą atsižvelgiant į jo turinį: pvz., suteikta administracinė paslauga, pateikta informacija, įteikta prašomo administracinio akto kopija, nuorašas ar išrašas, išdėstyta institucijos nuomonė dėl asmens kritikos, pasiūlymų ar pageidavimų; dokumentas – bet kokia institucijos sukurta ar gauta informacija ar jos dalis, išreikšta rašytine, įskaitant elektroninę, grafine, garsine ar vaizdine forma informacija – žinios, kuriomis disponuoja institucija.

D

Demografija – (gr. demos *liaudis*; čia: gyventojai + grafija): 1. Mokslas tiriantis gyventojų sudėtį, kiekybinius ir kokybinius jos kitimus, gyventojų judėjimą; 2. Gyventojų statistikos duomenys.

E

Efektyvumas (angl. Efficiency) Tai pasiektų veiklos rezultatų ir panaudotų sąnaudų arba išlaidų santykis (pvz., vidutinis tam tikrų klausimų nagrinėjimo laikas, vidutinė kaina vienam dalyviui/klientui/piliečiui/moksleiviui, arba patikrinimų skaičius vienam darbuotojui ir pan.). Efektyvumas ir produktyvumas gali būti laikomi kaip vienas ir tas pats. Produktyvumas gali būti matuojamas įvertinant visų veiksmų kūrimo sąnaudas (visų veiksmų produktyvumas) ar tik vieną specifinį veiksmą (pavyzdžiui, darbo produktyvumas ar kapitalo produktyvumas).

Efektyvumas – veiksmingumas - ekonomija (angl. Efficiency – Effectiveness - Economy)
Ekonomija (angl. Economy) Ekonomija ir ekonomiškumas yra susiję su išmintinga finansų vadyba, įskaitant sąnaudų mažinimą, taikant efektyvesnius pirkimo procesus, ir pinigų taupymą, nemažinant veiklos rezultatų ar tikslų kokybės.

Elgesio kodeksas (angl. Code of conduct) Gali būti išreikštas taisyklėmis ir rekomendacijomis individų, profesinių grupių, komandų ar organizacijų elgesio standartams. Elgesio kodeksai taip pat gali būti taikomi konkrečiai veiklai, tokiai kaip auditas ar lyginamoji analizė, ir jie dažnai siejami su etikos standartais.

E.valdžia (angl. eGovernment) Tai informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) naudojimas viešajam administravimui. Šios technologijos kartu su organizacijų pokyčiais ir naujais įgūdžiais padeda pagerinti viešąsias paslaugas ir demokratinius procesus ir sustiprina paramą viešajai politikai. E.valdžia vertinama kaip geresnio ir efektyvesnio administravimo prielaida. Ji gali pasitarnauti plėtojant ir įgyvendinant viešąją politiką, padėti viešajam sektoriui įveikti potencialiai neišsprendžiamus reikalavimus teikti daugiau ir geresnių paslaugų su mažesniais ištekliais.

I

Inovacija (angl. Innovation) Tai gerų idėjų pavertimo naujomis paslaugomis, procesais, įrankiais, sistemomis ir žmonių santykiais procesas. Organizacija gali būti laikoma inovatyvia, kai įprasta užduotis ar paslaugos atliekamos nauju ar kitokiu būdu, pavyzdžiui, kaip savitarna, panaudojant internetą.

K

Kokybė (angl. Quality) Viešajame sektoriuje kokybė yra susijusi su produktų ir paslaugų vertės didinimu visoms suinteresuotoms šalims, atsižvelgiant į politines ir finansines nuostatas. VKV (visuotinės kokybės vadyba) sutelkia dėmesį į procedūras ir procesus, nuo kurių priklauso kokybės augimo skatinimas.

L

Lyginamoji analizė (angl. Benchmarking) Yra daug lyginamosios analizės apibrėžimų, bet visuose svarbiausi žodžiai yra „pasilyginti su kitais“. „Lyginamoji analizė – tai paprasčiausiai lyginimasis su kitomis organizacijomis ir mokymasis iš pamokų, kurias atskleidžia šie palyginimai“ (Europos lyginamosios analizės elgesio kodeksas).

O

Objektų registravimas – objekto registravimui pateiktų duomenų įvertinimas, sprendimo registruoti objektą priėmimas, registro duomenų suformavimas ir įrašymas į registrą ir, teisės aktų nustatytais atvejais, registravimo pažymėjimo išdavimas.

P

Pagrindiniai veiklos rezultatai (angl. Key performance results) Tai rezultatai, kurių organizacija siekia, atsižvelgdama į savo strategiją ir planavimą pagal įvairių suinteresuotų šalių poreikius ir reikalavimus (išoriniai rezultatai). Tai taip pat rezultatai, susiję su organizacijos valdymu ir veiklos tobulinimu (vidiniai rezultatai).

Paslaugų deklaracijos (angl. Service declarations) Tai publikuojami standartai, nurodantys, kokių tam tikros srities paslaugų gali tikėtis piliečiai/klientai, pvz., tam tikros paslaugos laukimo laikas nuo prašymo pateikimo arba socialinių pašalpų išmokėjimo galutiniai terminai.

Pilietis/klientas (angl. Citizen/Customer) Terminas vartojamas siekiant pabrėžti dvejopą santykį: ryšį tarp viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų vartotojų ir visų visuomenės narių, kurie, kaip piliečiai ir mokesčių mokėtojai, yra suinteresuoti viešosiomis paslaugomis ir jų veiklos rezultatais.

R

Registro duomenų gavėjas – asmuo ar susijęs registras, kuriam teikiami registro duomenys.

Registro duomenų paskelbimas – registro duomenų paskelbimas visuomenės informavimo priemonėse.

Registro duomenų teikėjas – asmuo, teikiantis registruoti teisės aktų nustatytus duomenis ir dokumentus.

Registro duomenų teikimas – registro duomenų atskleidimas, perdavimo ar kitu būdu padarant juos prieinamus (išskyrus paskelbimą visuomenės informavimo priemonėse).

Registro duomenų tvarkymas – bet kurie su registro duomenimis atliekami veiksmai: duomenų rinkimas, užrašymas, kaupimas, saugojimas, klasifikavimas, grupavimas, jungimas, keitimas (papildymas ar taisymas), teikimas, paskelbimas, naudojimas, loginės ir (ar) aritmetinės operacijos, duomenų paieška, naikinimas ir kiti veiksmai.

Registro objektų registravimas – registro objektui registruoti pateiktų dokumentų įvertinimas, sprendimo registruoti registro objektą priėmimas, registro duomenų suformavimas, įrašymas į registrą ir teisės aktų nustatytais atvejais registravimo pažymėjimo išdavimas.

Registro tvarkymo įstaiga – įstatymu ar Vyriausybės nutarimu paskirtas juridinis asmuo, registruojantis registro objektus, tvarkantis ir teikiantis registro duomenis bei dokumentus ir atsakantis už jų saugą.

Registro tvarkytojas – juridinis asmuo, atliekantis vadovaujančiosios registro tvarkymo įstaigos perduotas atskiras registro duomenų tvarkymo funkcijas, nesusijusias su sprendimo dėl objektų registravimo bei sprendimo dėl registro duomenų teikimo priėmimu.

Registru objektai – registruose registruojami asmenys, veikla, daiktai, daiktų buvimo vieta, daiktinės teisės, teisių suvaržymai, juridiniai faktai, dokumentai, teritorijos, gamtos ištekliai,

kultūros vertybės, intelektinė (pramoninė) nuosavybė, komunikacijų priemonės ir kiti įstatymų nustatyti objektai.

Registrų priežiūros institucijos – valstybės institucijos, įstatymais nustatytos arba Vyriausybės nutarimu paskirtos prižiūrėti registrų sistemos ir atskirų registrų steigimą, kūrimą, tvarkymą, reorganizavimą bei likvidavimą.

Registras – duomenų bei kitos informacijos sisteminimo, kaupimo, saugojimo ir naudojimo priemonė.

Registrų objektai – registruose registruojami asmenys, veikla, daiktai, daiktų buvimo vieta, nuosavybės teise ar kitaip su šiais daiktais susiję asmenys, daiktinės teisės, teisių suvaržymai, juridiniai faktai, sukeltantys teises pasekmes, dokumentai, teritorijos, gamtos išteklių, kultūros vertybės, intelektinė (pramoninė) nuosavybė, komunikacijų priemonės ir kiti įstatymuose nurodyti dalykai.

O

Organizacijos struktūra (angl. Organisational structure) Tai organizacijos sandara: darbo sričių arba funkcijų paskirstymas, formali komunikavimo tarp vadovų ir darbuotojų grandinė, užduočių ir atsakomybės paskirstymo būdas.

S

SMART tikslai (angl. SMART objectives) Tikslai pasako, ko organizacija siekia. Rekomenduojama, kad tikslai atitiktų vadinamuosius SMART kriterijus:

Konkretūs (**Specific**) – tiksliai pasako, ko bus siekiama

Išmatuojami (**Measurable**) – turi kiekybiškus parametrus

Pasiekiami (**Achievable**) – atitinkantys organizacijos pajėgumą

Realistiški (**Realistic**) – atitinkantys išteklius

Datuoti (**Timed**) – turi pagrįstą įgyvendinimo terminą

T

Tarnybinė pagalba – institucijos veikla teikiant informacinę ir kitokią pagalbą kitai institucijai jos prašymu.

Tikslinės grupės apklausa (angl. Focus group interviews) Tai kelių žmonių pokalbis, tačiau tik vienas iš jų užduoda klausimus ir skatina kitų dalyvių aktyvumą. Šis metodas skatina pokalbio dalyvius papildyti vienas kitą. Paprastai tokia pokalbyje dalyvauja keturi arba penki asmenys.

Tarptautinė standartizacijos organizacija – TSO (angl. ISO) Tai globalus tinklas, kuris nustato, kokių tarptautinių standartų reikia verslui, valdžiai ir visuomenei, juos plėtoja kartu su sektoriais, kurie juos įdiegs, skaidriomis procedūromis adaptuoja standartus kartu su nacionalinėmis institucijomis bei pristato juos taikyti visame pasaulyje. TSO standartai nustato reikalavimus

aukščiausios kokybės produktams, paslaugoms, procesams, medžiagoms ir sistemoms, taip pat reikalavimus atitikties įvertinimui, valdymo ir organizacijų praktikai.

V

Valstybės tarnybos organizacija/viešasis administravimas (angl. Public service organisation/Public Administration) Tai bet kokia institucija, paslaugas teikianti organizacija ar sistema, įgyvendinanti tam tikros srities valstybės valdymo politiką ir kontroliuojama išrinktos valdžios (nacionalinės, federalinės, regioninės ar vietinės). Tai taip pat organizacijos, kurios dalyvauja formuojant politiką ir įgyvendina įstatymus, t. y. užsiima veikla, kuri nėra grynosios paslaugos.

Veiksmų planas (angl. Action Plan) Tai dokumentas, kurį sudaro užduočių planas, atsakomybės paskirstymas, projekto įgyvendinimo tikslai (pvz., kriterijai, galutiniai atlikimo terminai) ir reikalingi išteklių (pvz., valandos, pinigai).

Veiksmingumas (angl. Effectiveness) Veiksmingumas yra santykis tarp planuoto veiklos rezultato ir realiai padarytos įtakos, efekto arba pasiekto poveikio.

Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys.

Viešųjų paslaugų teikimo administravimas – viešojo administravimo subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, steigiant viešąsias įstaigas arba išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas kitiems asmenims, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir kontrolė.

Vadovaujančioji registro tvarkymo įstaiga – įstatymu ar Vyriausybės nutarimu paskirta ministerija ar kita valstybės institucija ar įstaiga, kurios valdymo sričiai priskirtas registras, metodiškai vadovaujanti registro kūrimui ir koordinuojanti jo funkcionavimą.

Valstybės registras (kadastras) (toliau – registras) – teisinių, organizacinių, technologinių priemonių visuma, skirta registruoti įstatymų nustatytus registro objektus, rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti, saugoti bei teikti fiziniams ir juridiniams asmenims registruojamų objektų kiekybinius, kokybinius, geografinius ir kitus duomenis bei dokumentus.

Ž

Žinybinis registras – teisinių, organizacinių, technologinių priemonių visuma, skirta registruoti valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos sprendimu nustatytus registro objektus ir tvarkyti registro objektų registravimo duomenis.

1.2. Naujosios viešosios vadybos samprata

Vadybos poveikis skatinant motyvacijos, veiksmingumo ir efektyvumo didėjimą turi ilgą tradiciją. Literatūroje pirmosios vadybos ištakos siekia senąjį Egiptą ir tęsiasi Adam Smith, Henr Fayol, Frederick Taylor, Peter Drucker, Tom Peters, Robert Waterman darbuose.

Iki šiol literatūroje nėra vieningo naujosios viešosios vadybos termino. Skirtingose šalyse aptinkami skirtingi vadybos krypties pavadinimai, pvz.:

„Reinventing Government“ (JAV) – valdžios perkūrimas.

„Next Steps Initiative“ (Didžioji Britanija) – naujų žingsnių iniciatyva.

„Kontraktmanagement“ (Nyderlandai) – kontraktų vadyba.

„Neues Steuerungsmodell“ (Vokietija) – naujasis valdymo modelis.

„Free Commune Experiments“ (Skandinavija) – laisvųjų savivaldybių eksperimentai.

„Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ (Šveicarija) – rezultatyvus administravimas.

New Public Management“ (Naujoji Zelandija/Australija) – naujoji viešoji vadyba.

Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2003) teigia, kad su „naująja viešąja vadyba“ tiesiogiai siejamos praėjusio amžiaus paskutiniaisiais dešimtmečiais pradėtos plataus masto reformos, kurios įgauna vis didesnę pagreitį. Terminas „valdymo reforma“ turi gana gilius metodologinius pagrindus viešųjų institucijų efektyvumo tobulinimo ir tolesnio jų veiklos modernizavimo praktikoje. Teoretikai vykstančias reformas viešajame valdyje skirsto į tris lygmenis. *Pirmajame* – pačiame bendriausiame lygmenyje vyksta jau žmonių reformos praktinių pasiekimų įvairiose valdymo sferose modernizavimas. *Antro* lygio reformų uždavinys – padėti organizacijoms parinkti reformų metodus ir procedūras. *Trečio* lygio reformas teoretikai suvokia kaip pokyčius meta ir megalygmenyse, t. y. doktrinų, ideologijų ir kitose idėjų sistemose ir filosofijose, akcentuojant bendriausius tikslus ir struktūras, kurie yra ir veiksmų, ir jų vykdymo gairės².

N. Thom ir A. Ritz (2004) teigia, kad literatūroje sutariama dėl to, kad naujoji viešoji vadyba (toliau - NVV) neturi savarankiškų teorinių ištakų, o jos teorinė bazė turi dvejopus teorinius pamatus: visų *pirma* iš naujosios institucijų ekonomikos kilusią viešojo pasirinkimo teoriją (*angl. Public Choice – Theorie*), *antra*, vadinamąjį menedžerizmą (*angl. Managerialismus*). Šitą teiginį galima rasti Aucoin (1990), Reichard (1992), Schedler (1995), Būdaus/Grūning (1998) ir Borins/Grūning (1998), ir kituose autorių darbuose³.

Kaip teigia A. Raipa, terminas „naujoji viešoji vadyba“ įvairių lygių akademinėje ir praktinėje interpretacijoje dažniausiai suprantamas trimis prasmėmis. *Pirmiausia* kaip ideologinis judėjimas valdymo sferoje, diegiantis naujas planavimo, kontrolės, vertinimo formas, bei išteklių valdymo

² Pollitt Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė, p. 20.

³ Thomas, N., Ritzas, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Monografija, p. 22.

metodologija. *Antra*, kaip akademinių diskusijų dėl savo genezės, paradigminių lygmens, požymių, indikatorių ir kt. objektas. Ir *trečia*, „naujoji viešoji vadyba“ suprantama kaip geriausia praktika pasireiškianti įvairiuose pasaulio regionuose. Visa tai galima įvardinti ne tik kaip viešojo valdymo reformas, viešojo sektoriaus efektyvumą bei valdymo demokratizavimą, bet ir kaip sudėtinę vadybinių pertvarkymų, prasidėjusių praėjusio šimtmečio pabaigoje, žinomų kaip „vadybinė revoliucija“, dalį⁴.

Nagrinėjant viešosios vadybos kilmę V. Domarkas teigia, kad labai svarbu pabrėžti, jog iki šiol nėra ir tikriausiai nebus vientisos organizacijų teorijos, kuri leistų pagal bendrą metodologiją analizuoti visų tipų organizacijas, jų struktūras, sąveikas su aplinka, valdymo modelius. Jokia atskira teorija, joks atskiras modelis nėra pajėgus paaiškinti sudėtingos šiuolaikinės viešosios organizacijos veiklos⁵.

K. Koenig teigia, kad viešojo sektoriaus problemos įvairiose srityse yra tarpusavyje susijusios. Pagrindinis uždavinys čia – paslaugų koordinavimas ir integravimas⁶.

Tvirtinama, kad NVV atsiradimas yra atsakas į viešojo sektoriaus finansinę krizę. Klausimas apie viešojo sektoriaus efektyvumą iškilo dėl istorinių priežasčių. Dar daugiau, biurokratijos trūkumai glūdi „struktūrinėse išlaidose“. Ateityje valstybės valdymo tobulinimas ir toliau siūlys išlaidų taupymą, vidinį racionalizavimą, įvairius tarpinius viešojo sektoriaus modelius. Taip bus bandoma sukurti naują administravimo kokybę⁷.

Kaip teigia J. Staponkienė, klasikinius NVV pagrindus pateikė D. Osborn ir T. Gaebler knygoje „Atsinaujinanti valdžia“. Autoriai pabrėžia pagrindinius principus, kuriais remiantis turėtų remtis šis „naujas išradimas“ ir siūlė „atnaujinti“ viešąjį valdymą tokiu būdu, kad jis gebėtų greitai reaguoti į greitai kintančias aplinkos sąlygas diegiant naujoves, išnaudojant verslo energiją ir diegiant konkurenciją tarp valstybinių, privačių ir nevyriausybinų paslaugų tiekėjų; biudžetą, o žmogiškuosius ir kitus išteklius planuotų taip, kad atspindėtų pagrindinę organizacijos misiją, skatintų valstybės tarnautojų atskaitingumą bei atsakomybę už pasiektus rezultatus. Akcentuojamas būtinumas siekti, kad viešasis valdymas būtų labiau decentralizuotas, pereinant nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo⁸.

NVV ekonominę – vadybinę pagrindą sudaro moderniosios organizacijų teorijos. Jos atspindi XX a. pabaigoje organizacijų valdymo perversmą, kai „reformų banga“ tapo įprastu viešosioms organizacijoms taikomų, privataus sektoriaus vadybos metodų, efektyvios veiklos įvedimu.

⁴ Raipa, A., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.

⁵ Domarkas, V. (1999). *Viešasis administravimas organizacijų teorijų kontekste*. Kn. A. Raipa (Red.). Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, p. 91.

⁶ Koenig, K. (1996). On the Critique of the New Public Management. *Speyeerer Forschungsberichte*, p. 155.

⁷ Koenig, K. (1996). On the Critique of the New Public Management. *Speyeerer Forschungsberichte*.

⁸ Staponkienė, J. (2005). *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 13. [Žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą: < <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-83.pdf> naujosios >.

Taigi, išnagrinėjus įvairių autorių mokslinę literatūrą, galima daryti prielaidą, kad naujoji viešoji vadyba apima – decentralizaciją, privatizaciją, rinkos sąlygų viešajame sektoriuje formavimą, piliečių dalyvavimą, privataus sektoriaus valdymo metodų taikymą.

Šiuolaikinis viešasis administravimas pabrėžia du valstybinio valdymo aspektus: 1) įstatymų įgyvendinimo priežiūros aspektą; 2) viešųjų paslaugų teikimo aspektą.

J. Staponkienės sudarytoje 1 lentelėje matome pagrindinius NVV struktūrinius elementus, elementų charakteristiką ir jų autorius:

1 lentelė

Pagrindiniai NVV struktūriniai elementai

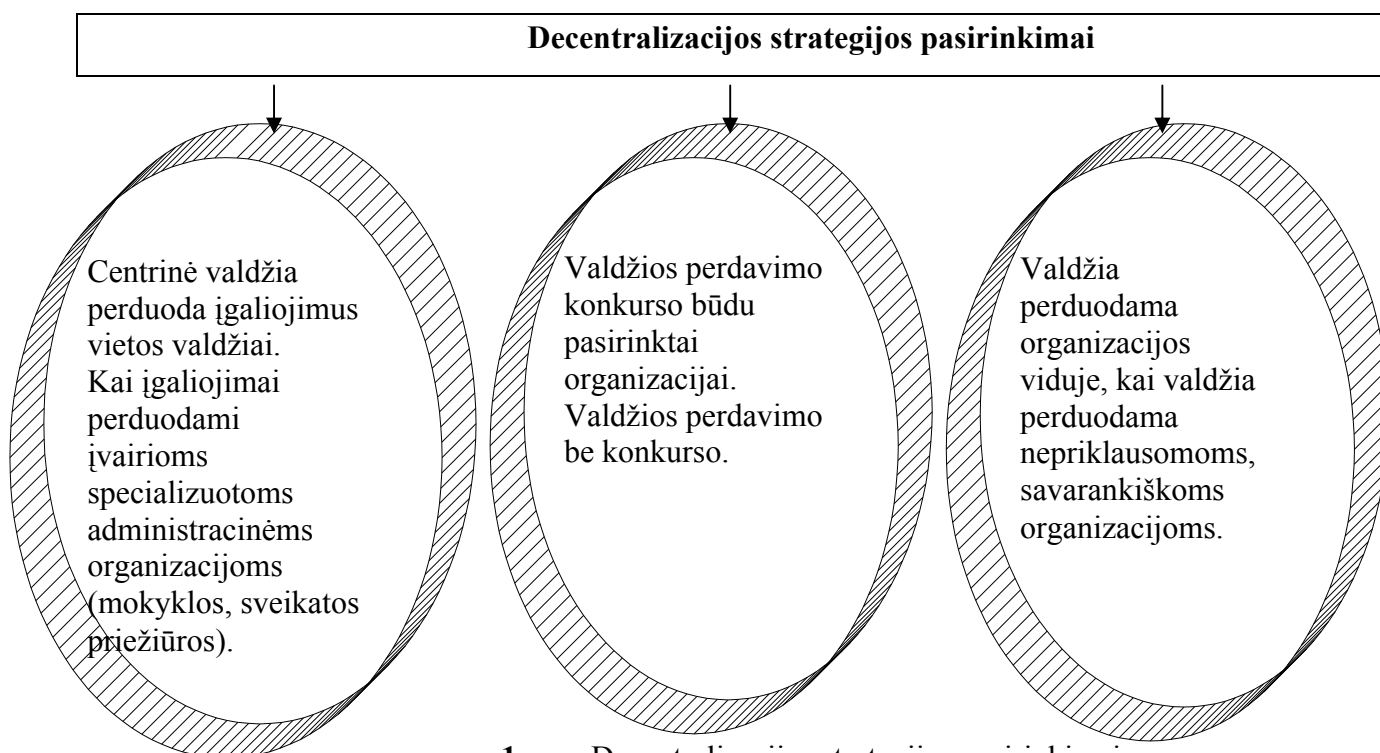
<i>Elementai</i>	<i>Charakteristikos</i>	<i>Autoriai</i>
Decentralizacija	Viešųjų organizacijų skaidymas į atskiras, savarankiškas agentūras, valdymo funkcijų decentralizacija organizacijose, atsakomybės delegavimas, hierarchijos mažinimas, balansas tarp centrinų nurodymų bei vietos politikos.	Osborne ir Gaebler (1992), Schedler ir Proeller (2002), Borins (1995), Hood (1991) Thom and Ritz (2004), Polidano ir Hulme (1999), Bevir, Rhodes ir Weler (2003)
Privatizacija	Viešojo sektoriaus mažinimas, išlaidų viešajame sektoriuje optimizavimas, funkcijų perdavimas.	Schedler ir Proeller (2002), Hartley, Butler ir Benington (2002)
Rinkos sąlygų formavimas viešajame sektoriuje (angl. marketization)	Konkurencijos tarp paslaugų tiekėjų skatinimas, efektyvumo siekimas per kontraktų valdymą, orientacija į klientų poreikių tenkinimą.	Osborne ir Gaebler (1992), Schedler ir Proeller (2002), Hood (1991), Peters (2003), Hartley, Butler ir Benington (2002), Bevir, Rhodes ir Weler (2003), Kaboolian (1998)
Dalyvavimas	Gyventojų įtraukimas priimant sprendimus įvairiose šalies valdymo lygmenyse, personalo įtraukimas į viešųjų organizacijų valdymą.	Osborne ir Gaebler (1992), Polidano ir Hulme (1999), Peters (2003), Schedler ir Proeller (2002)
Privataus sektoriaus valdymo metodai (angl. managerialism)	Optimalus išteklių valdymas, privataus sektoriaus apskaitos sistemų plėtojimas, kokybės vadybos metodų diegimas, naujų vadavimo stilių taikymas, viešojo sektoriaus veiklos rezultatų matavimo rodiklių įvedimas, „atlygio pagal rezultatus“ sistemos formavimo skatinimas, personalo skatinimas, personalo ugdymas bei mobilumas.	Osborne ir Gaebler (1992), Hood (1991), Hood ir Jackson (1991), Bevir, Rhodes ir Weller (2003), Kaboolian (1998), Dawson ir Dargie (1999), Hartley, Butler ir Benington (2002), Thom ir Ritz (2004), Borins (1995), Schedler ir Proeller (2002)

Šaltinis: Staponkienė, J. (2005). *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 13. [Žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą: <
<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-83.pdf> naujosios>.

Taigi NVV gali būti priemonė geresniam administravimui pasiekti. Bet ji turi būti taikoma kaip visoms sritims diferencijuotai galiojantis principas. NVV reikalauja į viešąjį sektorių perkelti jau modifikuotus sprendimus iš seniai veikiančio privataus sektoriaus. Iš tradicinės (centralizuotos) valdymo sistemos debiurokratizuojama ir virsta į decentralizuotą, iš formalios tampa orientuota į rezultatus. Kaip teigia J. Lane (2001), decentralizacija mažina administracinio darbo krūvį

pagrindinių paslaugų sukūrimo įvairiuose politikos sektoriuose, o centrinės valdžios kontrolės sumažinimas padidina lankstumą ir adaptavimąsi (taip yra makrolygmenyje)⁹.

Nurodysime galimus decentralizacijos strategijos pasirinkimus (žr. 1 pav.).



1 pav. Decentralizacijos strategijos pasirinkimai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: Pollitt C., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė.

Taigi, galima centrinės valdžios įgaliojimus perduoti vietos valdžiai, konkurso arba ne konkurso būdu valdžią perduoti pasirinktai organizacijai ir kai valdžia yra perduodama organizacijos viduje, nepriklausomai, savarankiškai organizacijai.

A. Raipa teigia, kad “naujosios viešosios vadybos” postuluojamus teiginius ir idėjas gali sėkmingai įgyvendinti tik kūrybingi ir tikslingai orientuoti viešojo sektoriaus tarnautojai. Be to, turi būti susiformavę sąlygos kūrybinei kompleksinei vadybai - demokratinio valdymo įtvirtinimas, privataus sektoriaus ir viešojo sektoriaus santykių plėtra ir modernizavimas¹⁰.

Lietuvoje tam tikri NVV aspektai buvo nagrinėti S. Puškoriaus, A. Raipos, A. Astrausko, V. Smalskio, A. Guogio, D. Gudelio ir kitų autorių darbuose. Tačiau ir patys autoriai pastebi, kad mažai išnagrinėta NVV galimybės ir perspektyvos Lietuvoje¹¹. Todėl aktualu NVV Lietuvos aspektu nagrinėti toliau.

Diegiant NVV elementus Lietuvoje, siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį. Lietuvoje pati sąvoka – naujoji viešoji vadyba, nėra plačiai vartojama. Tačiau tai dar

⁹ Lane, J., E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.

¹⁰ Raipa, A. (2001). *Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas*: Filosofija. Sociologija, Nr. 2, p. 60.

¹¹ Vanagas, R. (2006). *Ekonomika ir vadyba*: aktualijos ir perspektyvos. 2 (7), 160-169

nereiškia, kad ji nėra diegiama Lietuvoje. Biudžeto planavimas, bendruomenių vaidmuo savivaldybių valdyme ir daugelis kitų yra NVV dalis. Ypač ryškus naujosios viešosios vadybos elementų taikymas yra išdėstytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488 patvirtintoje Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje¹². Joje ypač daug dėmesio geresniam valdymui (*angl. Better Regulation*); žmogiškųjų išteklių valdymui (*angl. Human Resource Management*); naujovėms teikiant viešąsias paslaugas (*angl. Innovative Public Services*); elektroninei valdžiai (*angl. e – Government*).

Apibendrinant galima teigti, kad patvirtintoje strategijoje įvardytas viešojo administravimo sektoriaus strateginis tikslas – sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistemą, pagrįstą informacinių technologijų.

A. Raipa teigia, kad “Naujoji viešoji vadyba” kartais yra įvardijama kaip naujasis “menedžerizmas” ir iš esmės atspindi globalinius viešojo sektoriaus valdymo pokyčių bruožus, reformų viešųjų institucijų veikloje būtinumą, pokyčius, vykstančius valdžios institucijų ir visuomenės santykiuose¹³.

2 paveiksle pateikiami teoriniai naujosios viešosios vadybos aspektai. Remiantis Būdaus, Grüning (1998); Aucoin (1990); Reichard (1992); Schedler (1995) autoriais NVV formulė yra¹⁴:

1 formulė

NVV = Viešojo pasirinkimo teorija + Menedžerizmas

Kaip matyti, 2 paveiksle yra išskiriamos išorinės struktūrų reformos ir vidaus reformos, bet yra ir tarpusavio priklausomybė. Viešojo pasirinkimo teorija ir menedžerizmas vienas nuo kito neatsiejami, kadangi menedžerizmas rekomenduoja perkelti privačiame sektoriuje taikomą veiklos strategiją į viešąjį sektorių.

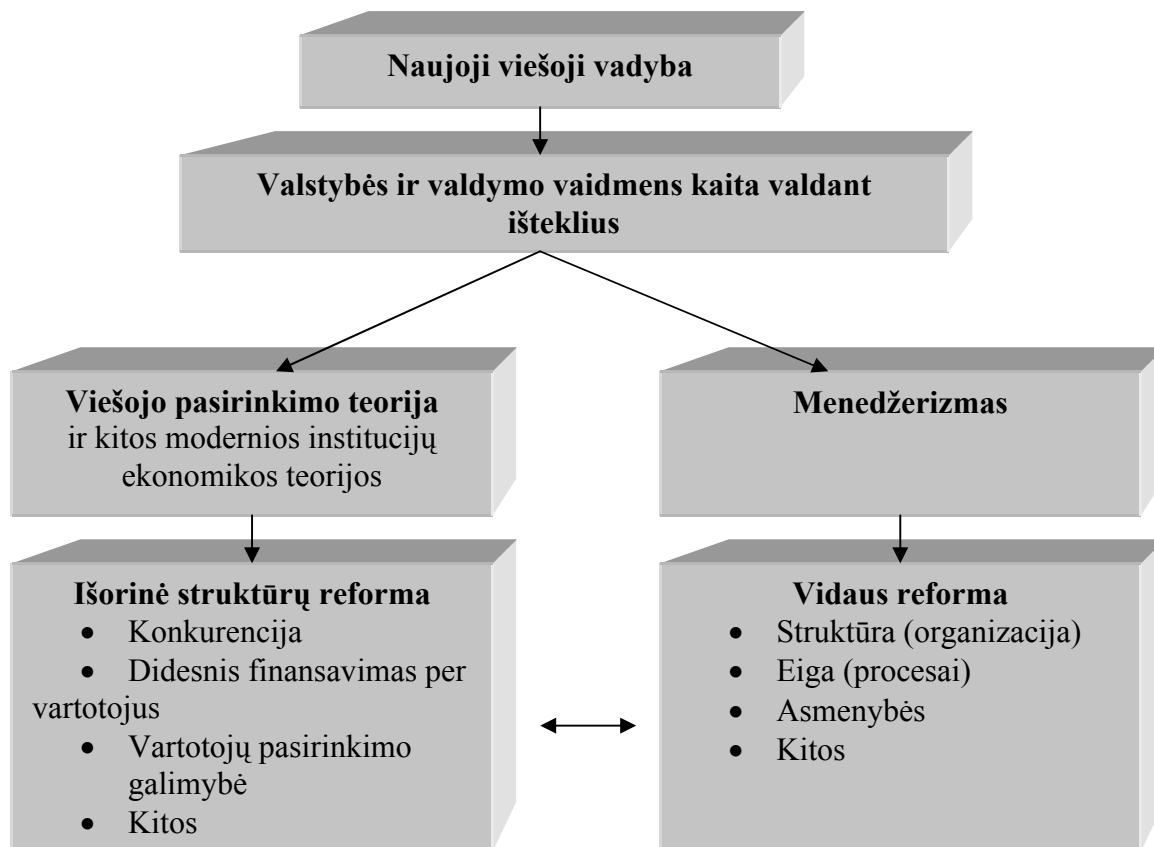
Naujosios viešosios vadybos ir jos diegimo įvairiose šalyse pagrindiniai bruožai:

- Našumo siekimas, sumažinant viešąsias išlaidas;
- Valdininkų skaičiaus mažinimas;
- Sumažintas įvairių programų finansavimas;
- Rinkos mechanizmų taikymas;
- Privatizacija;
- Alternatyvių būdų naudojimas teikiant viešąsias paslaugas.

¹² Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metų priemonių plano patvirtinimo* [internete]. [žiūrėta 2009-01-02]. Prieiga per Internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=250676>.

¹³ Raipa, A., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 25.

¹⁴ Vienažindienė, M., Sakalas, A. *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. Kauno technologijos universitetas.



2 pav. Teoriniai NVV pagrindai (sudaryta pagal Būdaus/Grüning, 1998)

Šaltinis: Vienažindienė, M., Sakalas, A. *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. Kauno technologijos universitetas.

Apibendrinant galima teigti, kad naujoji viešoji vadyba tapo įprastu viešųjų organizacijų reiškiniu. Jos taikomi privataus sektoriaus vadybos metodai bei efektyvios veiklos viešajame sektoriuje kompleksai yra neatsiejama NVV dalis. Beveik kiekvienoje vyriausybėje, kurioje gerai išvystyta politinė sistema ir egzistuoja aukšta administravimo kultūra, yra diegiamas NVV modelis.

Taigi menedžerizmas nėra jokia savarankiška teorija. Jis labiau pasižymi vadinamųjų principų taikymu specifinėms problemoms spręsti. O esminės vadybos ištakos ir atsirado, apibendrinant ir pritaikant vadybos praktikas¹⁵. Esminė prielaida siekti socialinės pažangos ir kartu efektyviai spręsti ekonomines ir socialines problemas (žr. 1 priedą).

Kaip teigia N. Thom ir A. Ritz (2004) savo knygoje „Viešoji vadyba“: „Produktyvumas didėja tada, kai darbo jėga taiko technologijas, siekiančias maksimizuoti produktyvumą. Taigi, remiantis menedžerizmui būdingais samprotavimais, prieinama prie technologijų tobulėjimo ir galiausiai prie socialinės pažangos“.

Pagal pateiktą teoriją menedžerizmas yra pasiekiamas per decentralizavimą, dereguliavimą ir funkcijų perdavimą.

¹⁵ Thomas, N., Ritzas, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Monografija.

Anot R. B. Denhardt (2001), naujasis viešasis administravimas buvo ir tebėra labai svarbus viešojo administravimo sričiai, nes atskleidė tradicinių teorijų anomalijas, o nepateikė kokių nors naujų alternatyvų.

Viešojo sektoriaus reformų pirmosios ėmėsi Naujoji Zelandija ir Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada bei Prancūzija. Nors reformos skirtingose šalyse skiriasi gilumu, apimtimi bei sėkmingumu, jos stebėtinai panašios siekiamais tikslais ir naudojamomis technologijomis¹⁶.

Apibendrinant galima teigti, kad šalys kurios ėmėsi viešojo sektoriaus reformų, turėjo panašius siekius, interesus, tikslus. Kiekvienoje šalyje visuomenė sertifikuojama pasitelkus skirtingus naujosios viešosios vadybos modelius. Visumoje galima teigt, kad NVV apima decentralizaciją, privatizaciją, dalyvavimas ir privataus sektoriaus valdymo metodų taikymą. Taigi, viešojo sektoriaus marketingo reikšmė didėja, nes šiuolaikinė valstybė tampa viešąsias paslaugas teikiančia institucija. Šis pasikeitimas reikalauja visiškai kitokios valstybinių institucijų ir viešojo sektoriaus organizacijų valdymo filosofijos, kuri remiasi piliečio poreikių tenkinimu ir viešųjų paslaugų kokybės kėlimu.

1. 3. Naujosios viešosios vadybos principai

Globalūs socialiniai - ekonominiai reiškiniai ir jų pasekmės sąlygoja naujų reikalavimų viešojo valdymo struktūroje formavimąsi. Į viešojo valdymo sistemą perkeliama geriausi verslo valdymo principai, kurie apibrėžiami NVV dimensija. Tų principų taikymas būdingas daugumai viešojo sektoriaus reformų, kurios nuo XX amžiaus 9-ojo dešimtmečio vykdomos įvairiose pasaulio šalyse. Kartu su kitų šakų globalizacija vyksta ir viešojo administravimo supanašėjimas su kitų šalių administravimo sistema. B. Melnikas (2002) teigia, kad „Būtina suvokti, jog tomis sąlygomis, kai bendrąją įvairių valstybių ir įvairių šalių visuomenės raidą vis labiau lemia kaip tik globalizacijos, tarptautinės integracijos bei internacionalizacijos procesai, viešojo administravimo sistemos“¹⁷. Šių reformų esmė ta, kad valstybės valdymo sistemos pertvarkymai remiasi sisteminiu požiūriu ir vadybos pagrindais, siekia optimizuoti viešųjų organizacijų funkcijas ir jų skaičių, standartizuoti vidinę struktūrą, sukuriant valstybės valdymo organizavimo ir veiklos priežiūros sistemas¹⁸.

J. Staponkienė straipsnyje „Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas“ teigia, kad dažniausiai NVV dimensija apibūdinama šiais trimis pagrindiniais bruožais:

- 1) NVV kaip ideologija, paremta efektyvumo siekimu visuose viešojo valdymo lygiuose;
- 2) NVV kaip mokslinių studijų objektas;

¹⁶ Staponkienė, J. (2005). *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 13.[Žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą: < <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-83.pdf> naujosios >.

¹⁷ Melnikas, B. (2002). *Transformacijos: Vaga*.

¹⁸ Bučinskas, A., ir kiti. (2004). *Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje*. Tiltai, Nr. 2.

3) NVV kaip globalinė viešojo sektoriaus reforma¹⁹.

A. Puškorius (2006) teigia, kad šiuolaikinio viešojo sektoriaus valdininkai neturi ne tik NVV teorijos žinių pradmenų, bet ir gana paviršutiniškai supranta tradicinį viešojo administravimo modelį²⁰. Tai labai gerai matyti vadovų vadovavime, sprendimų priėmime.

Anot R. Vanago (2006), valdymo sprendimo trūkumai paskatino naujų viešosios vadybos koncepcijų atsiradimą, kurios siekė didinti įvairių valdžios lygių atsakingumą ir atskaitomybę. Taigi, kaip žinome pagrindinė NVV idėja buvo viešajame sektoriuje taikyti tokius pačius privataus verslo principus, laikant, kad valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir jo vertybes²¹.

D. Osborn ir T. Gaebler (1992) išleistoje knygoje „Perkuriant valdžią“ (anlg. Reinventing Government“) suformulavo esminius naujosios viešosios vadybos principus²². Jų manymu, NVV principai gali mums padėti kaip galingas conceptualus įrankis, kurio pagalba būtų galima efektyviai ir racionaliai kovoti su įvairiomis šiuolaikinio viešojo sektoriaus įstaigų problemomis ar net reorganizuoti atitinkamas viešojo sektoriaus sistemas:

1. *Vairuoti, o ne irkluoti.* Valdžia neturi pati vykdyti ūkinių funkcijų. Valdininkai turi nustatyti kryptį, numatyti tikslą ir atlikti katalizatoriaus vaidmenį, kad bendruomenė galėtų pati, atsižvelgdama į savo realius poreikius ir išteklius, atlikti irkluotojo vaidmenį. E. S. Savas (1982), K. Navicko (2004) straipsnyje tvirtai įsitikinęs, kad žodis „valdžia“ yra kilęs iš graikiško žodžio „vairuoti“. Jo manymu, valdžios užduotis yra ne irkluoti, vairuoti valtį. Paslaugų teikimas yra irklavimas, o valdžia nėra gerai pasirengusi tam darbui²³.

2. *Įgalioti, o ne tarnauti.* Visuomenės iniciatyvų teisė perduodama bendruomenei, bendrijai ar piliečiui, suteikiant teisę jiems patiems priimti sprendimus. K. Navickas (2004) teigia, kad D. A. Lanegran (1998), remdamasis G. Latimer, rašo: „Kuo labiau aš senstu, tuo labiau įsitikinu: jeigu mes norime, kad bet kokia programa pasiektų savo tikslą, jos kūrėjai privalo būti tie žmonės, kuriems ji skirta“²⁴.

3. *Konkuruoti visur ir visada.* Konkurencija tarp valstybinių, privačių, visuomeninių ir nevyriausybinių paslaugų teikėjų didina paslaugų efektyvumą, operatyvumą ir inovatyvumą. Reikalinga konkurencija ir pačių viešojo administravimo institucijų viduje ir už jos ribų – nuo

¹⁹ Staponkienė, J. (2005). *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas*. Viešoji politika ir administravimas. r.13.[Žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą: < <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-83.pdf> naujosios >.

²⁰ Puškorius, S. (2000). *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.

²¹ Vanagas, R. (2006). *Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (7), 160-169.

²² Denhardt R., B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė, p. 198-200.

²³ Navickas, K. (2004). *Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose*. Šiaulių universitetas [Intenete]. [žiūrėta 2008-12-12]. Prieiga per internetą: < <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Navickas.pdf> >.

²⁴ Lanegran, D. A., Seelhamer, C., Walgrave, A. L. (1989). *The Saint Paul Experiment: Initiatives of the Latimer Administration*. City of St. Paul, Dec. 6.

nesiekiančių pelno iki pelno sektorių. Jeigu visas paslaugas teikia valdžia, tai sumažina valstybės išteklius, o viešąsias organizacijas verčia plėsti savo galias, tuo sumažinant paslaugų kokybę ir efektyvumą.

4. *Varomoji jėga – misija, o ne taisyklės.* Visą dėmesį reikia sukaupti į pagrindinę grupės misiją – ko kiekviena organizacija siekia savo viduje ir už savo ribų. Biudžeto ir žmonių ištekliai bei kitos sistemos planuojamos taip, kad atitiktų pagrindinę misiją.

5. *Finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas.* Valdžia visomis išgalėmis turi siekti visuomenės tikslų arba rezultatų, ji turi orientuotis į veiksmų rezultatyvumą, o ne į valstybės ir žmonių išteklius ar sąnaudas.

6. *Patenkinti kliento, o ne biurokratijos poreikius.* Piliečiai nepatenkinti, kai į juos nesutelkiamas visas dėmesys. Kadangi įstatymų leidėjai valdymo institucijoms skiria didžiąją dalį visuomenės išteklių, šios institucijos visiškai neatsižvelgia į klientus. Jos funkcionuoja vadovaudamosi savo pačių ir tų institucijų, kurioms jos suteikia finansavimo šaltinius, prioritetais, o ne tuo, ko iš tikrųjų reikia klientui.

7. *Valdžia – kaip įmonė, uždirbanti, o ne išleidžianti.* Užuoat padidinus mokesčius ar sumažinus programas, reikia rasti būdų, kaip už mažiau pinigų padaryti daugiau. Mokesčiai ir rinkliavos už valdžios teikiamas paslaugas turi būti investuojami taip, kad būtų finansuojamos ateities perspektyvos, garantuojančios gerus rezultatus netgi finansiškai sunkiais laikais.

8. *Ne gydyti pasekmes, o šalinti priežastis.* Pirmiausia reikia rūpintis problemų prevencija – neleisti problemai atsirasti. Valdžia turi didžiulius ne iniciatyvomis taisant visuomenės negeroves, nes jos industrinėje visuomenėje darosi vis sudėtingesnės ir į visas jas valdžia niekada nespės laiku sureaguoti, o tuo, kad sugeba laiku užkirsti kelią kilti negerovėms.

9. *Decentralizuoti valdymą: nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo.* Industrializavimo epochoje valdymo centralizavimas buvo teigiamas reiškinys, įdiegęs profesionalumą viešojo administravimo institucijose. Tačiau informacinių technologijų pažanga, ištobulėjusi komunikacijų sistema ir didėjanti darbo jėgos kokybė reikalauja lankstesnių, komandinių valdžios organizacijų. Sprendimų priėmimas vyksta visoje valdymo struktūroje – jis atiduodamas į rankas tų, kurie gali diegti naujoves ir nustatyti kryptį, leidžiančią pasiekti kuo aukštesnės kokybės rezultatų. Kaip teigia K. Navickas, lėtai besikeičiančios aplinkos sąlygos nereikalavo greito informacijos tekėjimo tarp visų organizacijos padalinių. Šiandien, kai informacinės technologijos leidžia akimirksniu keistis milžiniškais informacijos kiekiais ir sparčiai kintant aplinkos sąlygoms, pakankamai kvalifikuoti organizacijų darbuotojai dėl laiko stokos daugelį įvairių sprendimų privalo priimti patys, o ne sėdėti ir laukti nurodymų iš aukščiau²⁵.

²⁵ Navickas, K. (2004). *Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rėmuose*. Šiaulių universitetas. [Intenete]. [žiūrėta 2008-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Navickas.pdf>>.

10. *Valdžia reguliuojama rinkos svertais.* Kiekviena teisinė sistema – valstybė, regionas ar bendruomenė yra rinka, kur veikia interesai, socialinės ir ekonominės jėgos. Šios rinkos nėra pavaldžios vienos politinės institucijos kontrolei, todėl valdžios strategija turi būti nukreipta sukurti tokią struktūrą, kad rinka veiktų kuo efektyviau. Taip garantuojamas aukštas gyvenimo lygis ir ekonomikos galimybės.

Kaip teigia V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2007), dabartiniu laikotarpiu taikomi įvairūs viešojo administravimo modeliai – tradicinis ir naujasis viešasis administravimas bei naujasis viešasis valdymas. Tarp šių modelių nėra labai griežtos ribos. Praktiškai visų išsivysčiusių demokratiškesnių valstybių viešajame administravime esama visų šių modelių bruožų. Priklausomai nuo to, koks modelis nagrinėjama valstybei būdingiausias, ir laikoma, kad ji yra šio viešojo administravimo modelio šalis. Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos pateiktos 2 lentelėje. Pateiktos charakteristikos apibrėžia ir reikalavimus šios sistemos tarnautojams²⁶.

2 lentelė

Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos

	Tradicinis viešasis Administravimas	Naujasis viešasis Administravimas	Naujasis viešasis Valdymas
Piliečių ir valstybės santykiai	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Įgaliojimas
Aukštesniųjų pareigūnų atskaitomybė	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams partneriams
Nukreipiantys principai	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Produktyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas
Sėkmės kriterijai	Išėiga	Išėiga	Procesas
Pagrindiniai požymiai	Nešališkumas	Profesionalumas	Atsakingumas

Šaltinis: Šiugždinienė, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Management Reform. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 18, p. 26 – 33.

Apibendrinant galima teigti, kad esminiai kriterijai formuojant NVV principus bei renkantis vadybinius instrumentus buvo viešųjų organizacijų veiklos produktyvumas, dinamiškumas, efektyvumas bei veiksmingumas.

1. 4. Paslaugų teikimas vartotojams

Visuomenei keliant vis didesnius reikalavimus valdymui, valstybė vis labiau tampa paslaugas teikiančiu subjektu. Šis virsmas reikalauja valdymo, kuri remiasi piliečių poreikių tenkinimu.

²⁶ Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. Viešojo politika ir administravimas.*[Internete]. [žiūrėta 2008-10-11]. Prieiga per internetą:<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_3_Domarkas.pdf>.

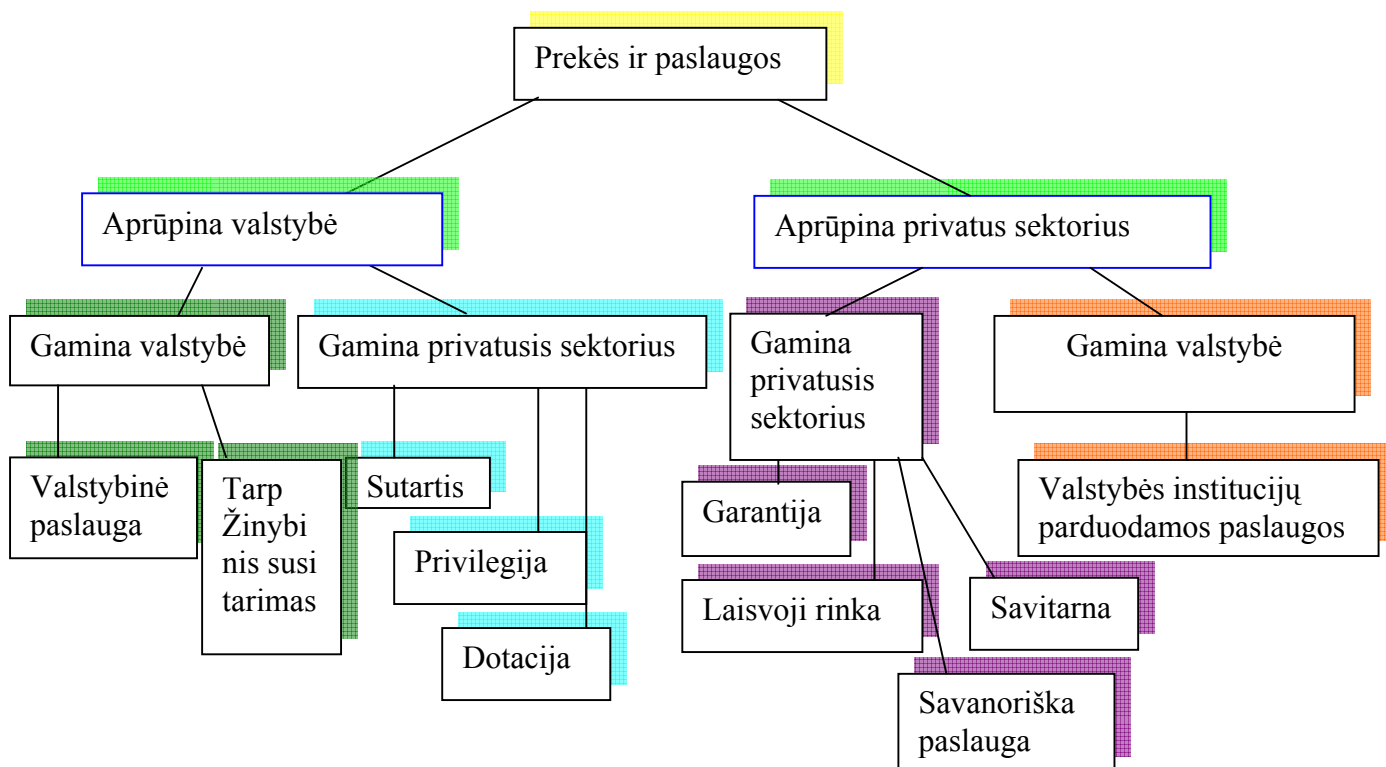
Akcentas perkeliamas nuo viešojo administravimo, prie viešosios vadybos, kuria remiasi paslaugas teikiančios valstybės modelis. Tokios krypties valdymo kaita dar yra problematiška Lietuvoje.

V. Obrazcovas ir E. Savas (2007) „Paslaugų organizavimas ir teikimas“ teigia, kad „paslaugas teikėjas tiesiogiai atlieka darbą arba pasirūpina gamintoju, kuris aptarnauja vartotoją. Gamintojas gali būti, bet ne visada, valstybinė įstaiga, vietinės savivaldos, struktūra, savanoriška gyventojų asociacija, privati firma arba atskirais atvejais ir pats vartotojas“. Jei paslaugas tiekėjas ir organizatorius yra tas pats, neišvengiamos biurokratinės išlaidos, reikalingos hierarchinei sistemai palaikyti ir veikti, jei ne, reikalingos lėšos sandėriui įgyvendinti (darbuotojų samdymo, papildomos administracinės išlaidos)²⁷.

Vartotojas tiesiogiai įsigyja arba gauna paslaugą. Vartotojas gali būti individas, grupė, šeima, atskiros geografinės padėties gyventojas, valstybės institucija, privati organizacija arba individų sluoksnis, turintis bendrų savybių (studentai, invalidai, ūkininkai).

Taigi valstybė, priimanti galutinį sprendimą dėl konkrečios paslaugos teikimo, neprivalo teikti šios paslaugos, naudoti valstybinius išteklius. Jei valstybė neteikia tos paslaugos tai dar nereiškia, kad ji tos paslaugos nekontroliuoja. Vyriausybė gali išsaugoti atsakomybę, o tai reiškia ir priežiūrą už teikiamų paslaugų kainas ir kokybę.

V. Obrazcovas ir E. Savas (2007) atskleidžia keturias mechanizmų grupes, kurios savo ruožtu skirstomos į dešimt konkrečių mechanizmų tipų pagal organizatoriaus, gamintojo ir tiekėjo specifinį sąveikos būdą (žr. 3 pav.).



3 pav. Paslaugų srities mechanizmai
Šaltinis: Raipa, A., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija

²⁷ Obrazcovas, O., ir kiti.(2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 342.

Analizuojant šių autorių pateiktą paslaugų srities mechanizmą, reikia išskirti valstybinę paslaugą, kurią teikia valstybės institucijos tarnautojai. Valstybinės institucijos, imdamos mokesčius už vandenį, elektros energiją, naudojimąsi viešuoju transportu, nekilnojamojo turto, žemės mokesčius, nuosavos žemės registravimą tiesiog ima pinigus iš vartotojo kaip už valstybinę paslaugą. Valstybė šiame procese yra tik organizatorė. Toliau V. Obrazcovas, E. Savas (2007) išskiria tarpžinybinių susitarimą, kur viena valstybės institucija gali pasamdyti kitą valstybės instituciją ir sumokėti jai už suteiktą paslaugą. Pavyzdžiui, savivaldybė sumoka Valstybės Įmonei Registrų centras už valstybinės žemės įregistravimą, adresų registro patikslinimą ir t.t.

NVV gali būti aiškinama kaip susitarimas tarp visuomenės ir jos išrinktų atstovų, ir kaip orientacija į viešųjų paslaugų teikimą. Visuomenė siekia aukštos kokybės viešųjų paslaugų ir geresnio viešųjų organizacijų darbo. Kad tai būtų įgyvendinta, valstybės tarnautojams turi būti teikiama daugiau savarankiškumo bei geresnis atlygis²⁸.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę, svarbu išsiaiškinti viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčius. Vienas iš būdų – viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo matavimai, kurie padeda įvertinti pagrindinius veiksnius, kurie turi įtakos pasitenkinimui ar nepasitenkinimui tam tikromis paslaugomis. O įvertinus juos – imtis veiksmų šalinti nepasitenkinimo priežastis.

1. 5. Efektyvumo kriterijai

Tiek privataus, tiek viešojo administravimo mokslo pagrindinis “gėris” yra efektyvumas. *(Luther Gulick)*

Maxa’s Weber vienas iš pirmųjų jau XX amžiaus pradžioje pažymėjo, kad skirtumas tarp valstybės ir privačios įmonės administravimo yra tariamas. „Abi iš esmės yra vienuodės. Moderni valstybė yra „įmonė”, visuomeniškai ir mokliškai gerbiama taip pat, kaip fabrikas – būtent už tai, kas jai yra istoriškai specifika”²⁹.

Pirmojo viešojo administravimo vadovėlio autorius F. Goodnow galimybę tobulinti administravimo efektyvumą matė panaikinant politinę globą, t. y. atskiriant politiką nuo administravimo. Efektyvumo modeliai buvo paimti iš verslo pasaulio, iš tokių žmonių kaip F. Taylor, kuris propagavo mokslinį požiūrį į „vieno geriausio, būdo“ paiešką gamyboje³⁰.

²⁸ Borins, S. (2002). New Public Management, North American Style. In K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie (Eds.). *New Public management*. London: Routledge, p. 181.

²⁹ Thomas, N., Ritzas, A. (2004). *Viešojo vadyba*. Vilnius: Monografija, p. 16.

³⁰ Bouckaert, G. (1990). The history of the productivity movement. *Public Productivity and Management Review*, p. 53.

Kaip teigia R. B. Denhardt (2001) efektyvumas – pagrindinis viešųjų organizacijų sėkmės matas. Viešųjų organizacijų problemos iš esmės yra tos pačios, kaip ir privačiųjų organizacijų, ir jas galima išspręsti pagal mokslinius administracinio valdymo principus³¹.

Dažnai kyla klausimas kuo skiriasi efektyvus valdymas tam tikroje viešojoje institucijoje ir privačioje įmonėje. Jos abi, tiek privati tiek valstybinė turi ribotai išteklių, kuriuos turi kiek įmanoma veiksmingiau panaudoti, kad su turimu personalu ir turimomis priemonėmis įvykdytų savo uždavinius. Praktikoje itin nelengva įvertinti ir apskaičiuoti viešojo sektoriaus struktūrų veiklos poveikį visuomenei, aplinkai. Tačiau vis dažniau kalbama, kad šiandienos viešasis sektorius yra teikiantis viešąsias paslaugas ir siekiantis tai daryti efektyviai (taupyti išteklius, tobulinti vadybinius veiklos metodus, lavinti ir motyvuoti darbuotojus). Pavyzdžiui, Skandinavijos šalyse, Austrijoje buvo mažinami viešojo sektoriaus programų ir projektų finansavimai (asignavimai). Didžiojoje Britanijoje efektyvumo didinimo būdas yra orientuotas į privataus sektoriaus organizacijų dalyvavimo įgyvendinant viešąsias programas ir projektus, galimybių plėtrą³².

A. Raipa straipsnyje „Viešųjų organizacijų pokyčiai ir efektyvumo dimensijos“ teigia, kad organizacijų veiklos efektyvumo problema visada buvo dėmesio centre viešojo sektoriaus teoretikų ir praktikų. Viešųjų organizacijų teorijoje plačiausiai paplitę trys organizacijų veiklos efektyvumo sampratos požiūriai³³:

1. Tradicinė mechanistinė teorija.
2. Žmogiškųjų išteklių teorija.
3. Organizacijų sistemų teorija.

Taigi pirmasis požiūris yra pasenusios ir nusistovėjusios priemonės ir procedūros. Žmogiškieji ištekliai turi būti taikomi motyvuotai, tada jie ir tampa ypač svarbiu aspektu efektyvumo taikyme viešajame sektoriuje. Pirmieji du požiūriai yra kaip uždaros sistemos. Tik šiuolaikinės organizacijos yra nuolatos veikiamos išorinių faktorių, todėl jos yra nuolatinės kaitos būsenos, tampa lankstesnėmis, imlesnėmis valdymo, organizavimo, planavimo pokyčiams ir naujovėms. Jos siekia kuo geriau prisitaikyti prie globalizacijos reikalavimų ir kuo geriau valdyti pokyčius.

Veiksminga viešoji vadyba reiškia visišką atsakomybę už valstybės valdymo rezultatų sėkmes ir nesėkmes. Globalūs socialiniai – ekonominiai reiškiniai ir jų pasekmė sąlygoja naujų reikalavimų viešojo valdymo struktūroje formavimąsi.

Siekiant efektyvumo, viešųjų institucijų vadovai susiduria su įvairiomis problemomis ir sunkumais, kurių negalima neįvertinti. Atrodo, nesunkiai įveikiami barjerai dažnai įgauna atvirkštinį efektą ir tampa sunkiai įveikiamomis kliūtimis organizacijų veikloje. Efektyvumo kriterijų sudėtingiau taikyti viešose organizacijose nei privačiose. Viešųjų organizacijų veiklos

³¹ Denhardt, R., B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Algarvė.

³² Peters, B., Guy. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai, p. 353.

³³ Raipa, A., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 28.

efektyvumą gali lemti ir vadovų, vadybininkų veiklos kokybinės dimensijos, sugebėjimas reaguoti į kintamą situaciją, organizacijų aplinką. V. Smalskio (2007) nuomone: „daug kritikos susilaukia nuostatos, kad viešųjų paslaugų vartotojai turi didelę pasirinkimo laisvę. Viena iš „naujosios viešosios vadybos“ idėjų buvo sukurti sąlygas vartotojams skųstis dėl netinkamos viešųjų paslaugų kokybės. Tai galima daryti savivaldos lygmenyje (pvz., esant nekokybiškoms sveikatos apsaugos ar švietimo paslaugoms) ir centrinės valdžios lygmenyje (pvz., muitinės kontrolės problemos, netinkama pasų išdavimo tvarka). Skeptikai mano, kad vartotojiškieji piliečio statuso aspektai yra daugiau simboliniai nei realūs“.

Apibendrinant galima teigti, kad teisminiai ginčai yra sunkiai išsprendžiami ir tęsiasi metų metus. Tai, kaip klientas mato viešosios paslaugos darbuotojo kompetenciją ir atsidavimą darbui, supratimą prisideda prie pasitenkinimo arba nepasitenkinimo viešosiomis paslaugomis iš esmės. Taip pat viešųjų paslaugų tiekėjus ne visada pakeisi, kadangi tai gali būti monopolinės organizacijos ir įstaigos.

Produktyvumas. Produktyvumas yra efektyvumo matas: jis nurodo, ar gerai panaudoti ištekliai. Kuo daugiau pagaminta naudojant turimus išteklius, tuo didesnis produktyvumas. Produktyvi organizacija – tai organizacija kuri naudodama turimus išteklius pateikia didelį kiekį kokybiško produkto. Viešasis produktyvumas skiriasi nuo privataus, kadangi viešosios organizacijos yra suvaržytos įstatymų, jų veiksmus analizuoja visuomenė, viešosios tarnybos ir biudžeto sistema riboja darbo ir piniginių išteklių persikirstymo laisvę.

Judėjimas už viešąjį produktyvumą susiklostė istoriškai. Norint suprasti šį reiškinių reikia jį nagrinėti iš esmės, t.y. kokios idėjos suformavo viešąjį produktyvumą. Viešojo produktyvumo kaip sąvokos ir temos atsiradimą paskatino trys tarpusavyje susijusios priežastys³⁴:

- 1) Didėjantis išteklių stygius, nemažėjant viešųjų paslaugų paklausai;
- 2) Visuomenės požiūris į valstybės institucijas kaip pernelyg išpūstas ir išlaidžias;
- 3) Verslo organizacijos kaip modelio egzistavimas.

G. Bouckaert (1990) viešojo produktyvumo srities istoriją suskirstė į keturis laikotarpius (žr. 3 lentelę)³⁵:

Trumpai paaiškinsime šių etapų eigą. Kaip matome 3 lentelėje, viešojo sektoriaus produktyvumas prasidėjo 1900 metais, nepaisant valdymo etapų suskirstymo tęsiasi ir iki šių dienų. Efektyvaus valdymo etapas tęsėsi net 40 metų ir tai buvo politikos atskyrimas nuo valdymo. Dar nesibaigus ketvirtam dešimtmečiui C. E. Ridley ir H. Simon pradėjo pirmuosius viešųjų agentūrų rezultatyvumo matavimus³⁶.

³⁴ Rosen, E., D. (2007). Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. *Sąvokos ir praktika*. Vilnius, p. 20.

³⁵ Bouckaert, G. (1990). *The history of the productivity movement*. *Public Productivity and Management Review*, 14, p. 53-89.

³⁶ Ridley, C. E., Simon, H. A. (1943). *Measuring municipal activities: A survey of suggested criteria for appraising administrations*. Chicago: International City Management Association.

Antrame laikotarpyje mažai dėmesio buvo skiriama pačiam efektyvumui ir produktyvumui, tačiau aktyviai buvo siekiama geresnio produktyvumo per darbuotojus ir klientus. Trečiajame valdyme - produktyvumo siekius motyvavo ne geresnis valdymas, bet noras gauti daugiau naudos už mokesčių mokėtojų pinigus, todėl šis etapas truko tik 10 metų.

3 lentelė

Viešojo produktyvumo istorija

EFEKTYVUS VALDYMAS	ADMINISTRATORIŲ VALDYMAS	VADYBININKŲ VALDYMAS	PRIVATAUS SEKTORIAUS VALDYMAS
1900 – 1940 m.	1940 – 1970 m.	1970 – 1980 m.	1980 -m.
Efektyvus valdymas įmanomas tada, kai atskiriamas nuo politikos. Šio laikotarpio temos: atskirti politiką nuo administravimo ir atlikti tyrimus. Šie du komponentai sustiprino vienas kitą. Politinis neutralumas garantavo efektyvumą, o efektyvumas pateisino politinį neutralumą.	Išlaidų kontroliavimo svarba. Dėmesys skiriamas biudžeto sudarymo sistemoms (<i>angl. PPBS</i>). Dėmesys darbuotojui, dėmesys klientui, santykiui tarp organizacijos struktūros ir jos funkcionavimo, ir administravimo kultūros svarba.	Stengiamasi didinti produktyvumą ir stiprinti vadybą vietinės valdžios lygmenyje. Greitai baigėsi ir per daug tikėjosi, per dideli lūkesčiai. Didžiausia problema – bandymas valstybės valdyme skubiai pritaikyti neišbaigtus ir nesuderinamus produktyvumo vadybos veiksmus, naudojamus versle.	Valdžios aparato mažinimo filosofija („teisingas etatų mažinimas“, funkcijų perdavimas privačiam sektoriui). Atnaujintas agentūrų geresnių rezultatų akcentavimas (paslaugų kokybės didinimas).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Rosen, E., D. (2007). Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. *Sąvokos ir praktika*: Vilnius

Ketvirtasis – privataus sektoriaus valdymo etapas, kai daugelis paslaugų perduodamos iš valstybinės valdžios rankų į privačias.

Taigi, pasak mokslininkų teoretikų, atnaujintas valstybinis valdymas pirmiausia yra orientuotas į rezultatyvumą ir veiksmingumą, tai biudžeto tematika (biudžeto planavimas), planavimo ir administravimo sistemų poveikis efektyvumo plėtrai, pavyzdžiui nedeficitinis biudžetas, bendrųjų sąnaudų analizė, vadyba, pagrįsta sutartimis dėl tikslų.

E. D. Rosen teigia, kad produktyvumas – tai produkcijos ir jos gamybos sąnaudų santykis:

2 formulė

Produktyvumas = produkcija : sąnaudų

$$P = O : I$$

Viešojo sektoriaus produkcija – tai viešosios paslaugos, sukurtos ir įstaigų suteiktos jų „klientams“. Viešojo produktyvumo matavimas gali būti taikomas bet kuriai veiklai. Jis taikomas bet kurio valdžios lygmens ir bet kokios žinybos įstaigoms³⁷.

Produktyvumas didėja tuomet, kai naudojant tiek pat arba mažiau išteklių sukuriama daugiau, geresnių arba ir daugiau, ir geresnių paslaugų.

³⁷ Rosen, E., D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika*. Vilnius, p. 12-13.

Trys pagrindiniai produktyvumo didinimo būdai³⁸:

- 1) Darbo proceso keitimas;
- 2) Darbuotojo keitimasis;
- 3) Valdymo metodų keitimas.

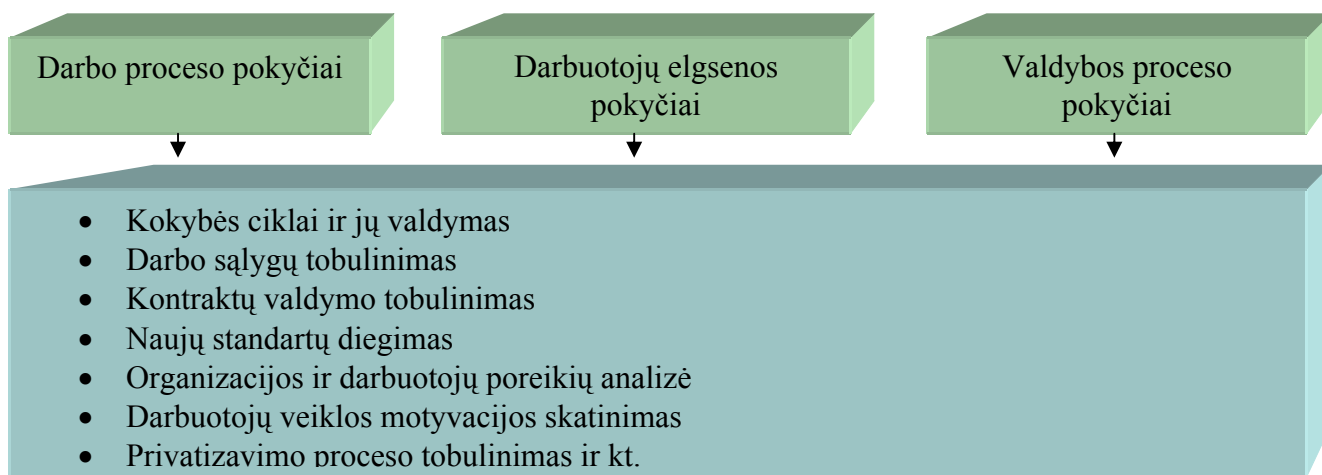
Efektyvumas - tai tas pats, kas produktyvumas, jei neatsižvelgiama į produkcijos kokybę:

Efektyvumas = produkcijos kiekis : sąnaudų

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvumas be produktyvumo neįmanomas, norint paslaugas atlikti laiku ir kokybiškai, be didelių (arba tomis pačiomis) sąnaudų. Kiekvienai įmonei ar organizacijai reikia produktyvumą išmanančio darbuotojo arba galimybės į jį kreiptis, tik tada bus įmanoma efektyviai naudoti įvairius organizacijos tobulinimus.

D. Kettl (2003) išskiria keletą „naujosios viešosios vadybos“ reformų bruožų, titulų bei principų, kurių svarbiausiais laikomi produktyvumas ir marketizavimas. Apibūdindamas produktyvumą autorius teigia, kad reformų užduotys yra sufokusuotos į valdžios institucijų pastangas pateikti kuo daugiau paslaugų vartotojams su mažesnėmis sąnaudomis, ekonomiškesnį visų rūšių išteklių panaudojimą, kartu stiprinant, plečiant organizacines struktūras, jų kompetencijas, gebėjimus ir poveikį visuomenei šiuolaikinėje aplinkoje³⁹.

„Marketizavimo“ vaidmenį NVV D. Kettl suvokia taip, kad reformų judėjimo viešajame valdyme pagrindinis siekis – plėsti rinkos mechanizmo principus, skatinant tradicinių valdymo principų ir formų devalvavimą⁴⁰.



4 pav. „Naujosios viešosios vadybos“ poveikio efektyvumui kriterijai ir metodai
Šaltinis: Raipa, A., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija

³⁸ Ten pat. p.14.

³⁹ Raipa, A., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 26.

⁴⁰ Kettl, D. (2003). *The Global Public Management Revolution*. Washington DC. Brooking Institution.

M. Vienažindienė, A. Sakalas teigia, kad vykstančios reformos viešajame sektoriuje daugiausia dėmesio kreipia ne į tradicines personalo administravimo priemones, bet į tokias, kurios skatintų personalo motyvacijos, kvalifikacijos, našumo ir lankstumo augimą. Mokslinėje literatūroje įsitvirtino samprata, skatinti viešajame sektoriuje vykdyti žmogiškųjų išteklių valdymą (toliau - ŽIV). ŽIV koncepcija turi būti rengiama atsižvelgiant į viešojo administravimo reformos tikslus, bendruosius reikalavimus valstybės tarnybai, valstybės institucijų paskirtį bei veiklos pobūdį, personalo politiką ir valdymo principus⁴¹.

Apibendrinant galima teigti, kad elektroninė valdžia yra vienas iš efektyviausių būdų modernizuoti valstybės valdymą, sėkmingai vykdyti valstybės reformą, tenkinant žinių visuomenės reikalavimus, gerinant visuomenės ir viešojo administravimo institucijų tarpusavio ryšius ir mažinant administracinę našumą verslui ir piliečiams. Reikia sėkmingai vykdyti tokius projektus kaip viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų sąveikos gebos sukūrimas, elektroninio deklaratavimo sistemos (toliau - EDS) plėtra ir integruotos mutinės informacinės sistemos sukūrimas. Įgyvendinant šiuos projektus modernizuojamas viešasis administravimas, kuriama elektroninė terpė, kurioje atskiros institucijos galės efektyviai keistis duomenimis tarpusavyje ir teikti viešąsias paslaugas elektroniniu būdu, verslo atstovams ir piliečiams kuriamos naujos kompleksinės elektroninės paslaugos. Efektyvumo kriterijus, kuris reiškia programos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą mažiausiais kaštais, ypač aktualus esant fiskalinei krizei ir ūkio nuosmukiui. Vertinant efektyvumą nagrinėjama, ar siekiant sukurti produktus, rezultatus ir efektus bus (buvo) efektyviai naudojami finansiniai, žmogiškieji ir kiti ištekliai.

1. 6. Vieno langelio koncepcija

Pirmiausia visi norime užduoti klausimą, kas yra ta vieno langelio koncepcija? „Vienas langelis“ – tai veiklos organizavimo mechanizmas, kurio dėka verslo atstovai skirtingų valdžios institucijų reikalaujamą informaciją ir dokumentus galės pateikti tik vieną kartą vienai įgaliotai institucijai.

Kaip teigia T. Norbert ir A. Ritz (2004) knygoje „Viešojo vadyba“, viešajam sektoriui žengus daugybę tikslų modernizavimo žingsnių, vis sėkmingiau sekėsi įveikti sistemiškai ir istoriškai nulemtą didėjančią vadybos deficitą. Valstybinės institucijos atsinaujino keisdamosi ta pačia naujų valdymo modelių, pagrįstų nauju vadybos mokslu, kryptimi⁴².

Veiksmingas valdymas tik tuomet įmanomas, kai jis vykdomas tokiose institucijose, kuriose yra sąlygos tam prisitaikyti. Autoriai N. Thom ir A. Ritz (2004) išskiria, kad naujojo valdymo žingsnius

⁴¹ Vienažindienė, M., Sakalas, A. *Naujoji viešojo vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. Kauno technologijos universitetas.

⁴² Thomas, N., Ritzas, A. (2004). *Viešojo vadyba*. Vilnius: Monografija, p. 6.

sėkmė lydi tik tada, kai naujovišką veikimo būdą priima tiek viešųjų institucijų viduje, tiek jų išorėje dirbantys žmonės. Siekiantiems efektyvaus valdymo siūloma remtis pristatomu IOP konceptu, kuris padėtų įgyvendinti reformas (žr. 5 pav.):



5 pav. IOP konceptas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal

Thomas N., Ritzas, A. (2004). *Viešojo vadyba*. Vilnius: Monografija

N. Thom ir A. Ritzas (2004) teigia, kad tais veiksniais, kurie gali įdiegti norimą valstybinės institucijos valdymą ar realizuoti jo pakeitimą yra, *pirma*, įdiegtas valstybinių institutų strateginis valdymas, *antra*, struktūros bei procesų pokyčiai ir, *trečia*, kultūros pasikeitimai. O betarpišką poveikį viešųjų institucijų keitimuisi turi tikslingai diegiami Inovacijų vadybos, Organizacijų formavimo ir Personalo vadybos instrumentai. pavieniui naudojami šie elementai neduoda pilnos pasikeitimų galios. Todėl jie ir formuluoja IOP vadybinį konceptą.

“Diegiant IOP konceptą pirmiausia yra siekiama padidinti inovacinį lygį, pasiekti lankstesnio valstybinių funkcijų vykdymo ir sustiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją bei pakelti jų kvalifikaciją. Šių trijų elementų kombinacijos įdiegimas į viešojo sektoriaus institucijų valdymo ir vystymo praktiką remiasi sistemiškai ir teoriškai pagrįstomis organizacinėmis priemonėmis⁴³.

Darbuotojų dalyvavimas pokyčių procesuose. Naujų technologijų ir pokyčių diegime yra būtinas darbuotojų išitraukimas į reformas. Sėkmingas reformų įgyvendinimas būna tik tada, kai juos remia dalyviai, o šiuo atveju darbuotojai. Klaidinga manyti, kad žmonės yra nusiteikę prieš pokyčius. Jie yra nusiteikę prieš tai, kad jie patys būtų pakeisti.

Kol kas geriausiai žinomas ir patraukliausias darbo proceso tobulinimo būdas – technologijų keitimas. Technologijų keitimas - tai daugiau nei tiesiog kompiuterizavimas, automatizavimas arba sunkiosios technikos pirkimas. Technologijos apima visus metodus ir žinias, taikomus atliekant darbus.

2007 metais birželio 7 d. „Lietuvos rytas“ rašė, kad Vyriausybės Strateginio planavimo komitetas, kuriam tuo metu vadovavo Ministras Pirmininkas Gediminas Kirkilas, nutarė įpareigoti ministerijas, įstaigas prie Vyriausybės, apskritis ir kitas viešojo administravimo institucijas iki 2007 m. rugsėjo 1 d. visiškai įdiegti „vieno langelio“ principą. Premjeras akcentavo, kad iki šiol „vieno langelio“ principas nėra deramai įgyvendinamas, neleistinai vilkinimas piliečių prašymų, skundų ir

⁴³ Thomas, N., Ritzas, A. (2004). *Viešojo vadyba*. Vilnius: Monografija, p. 65-66.

kitokių pareiškimų nagrinėjimas. Anot Vyriausybės vadovo, „tuomet formuojasi palanki terpė biurokratizmui ar net korupcijai ir mažėja žmonių pasitikėjimas valdžios institucijomis“. Tuo metu šiuo sprendimu Vyriausybė vykdė programinę nuostatą - iki 2007 metų rugsėjo I d. pašalinti teisines, organizacines ir finansines priežastis, trukdančias deramai įgyvendinti „vieno langelio“ principą. Tad institucijos ir įstaigos įpareigtos pertvarkyti savo padalinių, aptarnaujančių asmenis, veiklą, raginamos aktyviau ieškoti būdų informacinių technologijų diegimui, efektyvesniam žmogiškųjų išteklių panaudojimui. Taip pat konstatuota, jog sėkmingam „vieno langelio“ įdiegimo principui būtina operatyviai įvertinti esamas teisines, organizacines ir finansines institucijų galimybes, numatyti efektyviai panaudoti ES finansinę paramą 2007-2013 metams.

Lietuvos viešojo administravimo institucijos vykdo daug įvairių Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos įgyvendinimo 2007–2010 metų priemonių plane numatytų priemonių, kurių pagrindinis tikslas – tobulinti viešojo administravimo sistemą ir gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę⁴⁴. Dėmesys skirtas į pilietį – viešųjų ir administracinių paslaugų vartotoją, jo aptarnavimo kokybės gerinimą taikant „vieno langelio“ principą, administracinės naštos mažinimą, viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo rodiklių matavimus.

Vieno langelio aptarnavimo sistema - pakankamai naujas reiškinys Lietuvos visuomenėje. Šis institutas įsteigtas daugelyje valstybės valdymo institucijų, siekiant pagerinti paslaugų teikimą asmenims. Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, iškilo piliečių aptarnavimo valdžios institucijose gerinimo klausimas. Viena iš būtinų sąlygų - šis mechanizmas turėtų efektyviai veikti. Lietuvoje labai susirūpinta gyventojų aptarnavimo valstybinėse įstaigose, būtina įveikti valstybės tarnautojų biurokratizmą, todėl kaip vienas iš racionaliausių siūlymų buvo pateiktas raginimas valstybės įstaigose įdiegti aptarnavimo ir paslaugų teikimo sistemą, pagrįstą „vieno langelio“ principu.

Lietuvoje asmenų aptarnavimui, jų įvairių kreipimūsi nagrinėjimui institucijose visą laiką buvo skiriamas nemažas dėmesys. Iki 1999 m. visų rūšių kreipimaisi buvo nagrinėjami vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. spalio 16 d. nutarimu Nr. 774 „Dėl Gyventojų pareiškimų, skundų, pasiūlymų nagrinėjimo valstybės valdymo organuose, įmonėse, įstaigose bei organizacijose tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 1992, Nr. 32-995). Priėmus Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą (Žin., 1999, Nr. 60-1945), asmenų kreipimūsi į valstybės valdžios ir valdymo institucijas reglamentavimas atskiriamas pagal kreipimosi rūšis. Prašymai apginti galimai pažeistas žmogaus teises ir teisėtus interesus nagrinėjami vadovaujantis pagal Viešojo administravimo įstatymo III skirsnį, kitų rūšių kreipimaisi įvairiais klausimais, nesusijusiais su asmens teisių ir teisėtų interesų pažeidimu, pagal Vyriausybės 2002 m. rugsėjo 25 d. nutarimą Nr. 1491 „Dėl Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose

⁴⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metų priemonių plano patvirtinimo*. [internete]. [žiūrėta 2009-01-02]. Prieiga per Internetą:<http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=250676>.

pavyzdinės tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 95-4105)⁴⁵. Šiuose teisės aktuose šalia kitų viešojo administravimo principų – įstatymo viršenybės, objektyvumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo, efektyvumo ir subsidiarumo – įtvirtinamas „vieno langelio“ principas ir nustatoma institucijoms pareiga juo vadovautis aptarnaujant asmenis, nagrinėjant jų prašymus ir skundus.

Viešojo administravimo įstatyme taip pat patikslinamos kai kurios ankstesnės ir apibrėžiamos naujos sąvokos (asmuo, prašymas, skundas, pranešimas, administracinė paslauga, prašymo nagrinėjimas, atsakymas į prašymą), suformuluojami principai (pagarbos žmogaus teisėms, teisingumo, sąžiningumo, protingumo), kuriais turi vadovautis valstybės tarnautojai aptarnaudami asmenis⁴⁶. Įtvirtinama tarnybinės pagalbos sąvoka ir jos suteikimo pareiga: tuo atveju, kai institucija, nagrinėjanti asmens prašymą ar skundą, neturi reikalingos informacijos prašymui ar skundui išnagrinėti ir sprendimui priimti, tačiau tą informaciją turi kita institucija, pirmoji turi teisę kreiptis, o antroji privalo nemokamai suteikti prašomą informaciją, išskyrus atvejus, kai tokia informacija neteikiama. Tarnybinio bendradarbiavimo principas nustato institucijų pareigą bendradarbiauti ir keistis informacija su kitomis institucijomis, kai to prireikia, taigi ir aptarnaujant asmenis, nagrinėjant jų prašymus ir skundus. Neįtvirtinus tokios nuostatos „vieno langelio“ principo įgyvendinimas iš principo nebūtų įmanomas.

Naujos redakcijos Viešojo administravimo įstatymas⁴⁷ ir po jo priimtas Vyriausybės nutarimas aiškiau apibrėžė asmenų teises ir pareigas jų santykiuose su valstybės institucijomis, nustatė procedūras ir procesus, per kuriuos šios teisės ir pareigos turi būti įgyvendinamos, o svarbiausia privertė institucijas pakeisti ankstesnį požiūrį į konstitucinę prievolę „tarnauti žmonėms“, paskatino ieškoti efektyvesnių šios prievolės vykdymo formų⁴⁸.

Vartotojų pasitenkinimas, ilgą laiką buvęs svarbus tik privačiam sektoriui ir vienas aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės poreikiams, tampa svarbiu ir viešajame sektoriuje. EUPAN (angl. European Public Administration Network) ir EIPA (angl. European Institute of Public Administration) iniciatyva 2006-2007 m. buvo surinkta informacija apie gerosios patirties pavyzdžius matuojant vartotojų pasitenkinimą Europos Sąjungos šalyse. Šios medžiagos pagrindu išplėtus vartotojų pasitenkinimo matavimo temą iki vartotojų pasitenkinimo valdymo 2008 m. anglų ir prancūzų kalbomis parengtas „Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo

⁴⁵ Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. *"Vieno langelio" principo taikymo praktinis vadovas* [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

⁴⁶ Lietuvos Respublikos Viešojo Administravimo įstatymas 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII – 1234 [Internetė]. Nauja redakcija nuo 2007-01-01 Šio įstatymo nauja redakcija - įstatymas Nr. X-736, priimtas 2006 m. birželio 27 d. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=83679>.

⁴⁷ Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII – 1234 [Internetė]. Nauja redakcija nuo 2007-01-01 Šio įstatymo nauja redakcija - įstatymas Nr. X-736, priimtas 2006 m. birželio 27 d. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=83679>.

⁴⁸ Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. *"Vieno langelio" principo taikymo praktinis vadovas* [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

vadovas" (angl. European primer on Customer Satisfaction Management)⁴⁹. Šiame vadove atskleidžiama, kas yra vartotojų poreikiai, lūkesčiai ir pasitenkinimas, apibūdinami viešųjų paslaugų kokybę ir pasitenkinimą įtakojantys faktoriai, vartotojų pasitenkinimo matavimo metodai ir įvairios technikos, gilinamasi į viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo valdymo ir tobulinimo aspektus, pristatoma Europos Sąjungos šalių patirtis matuojant viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimą, tobulinant paslaugų kokybę, optimizuojant vartotojų pasitenkinimo valdymo procesus.

„Vieno langelio“ principo praktinis vadovo tikslas - išnagrinėti asmenų aptarnavimo, jų prašymų ir skundų nagrinėjimo „vieno langelio“ principu esmę, teisinius ir organizacinius aspektus, pateikti praktinių „vieno langelio“ principo įgyvendinimo pavyzdžių, taip pat atsakyti į praktinius klausimus, kurie iškyla darbuotojams nagrinėjant prašymus ir skundus bei taikant „vieno langelio“ principą⁵⁰. Asmenys, siekdami išspręsti jiems rūpimus klausimus, kreipiasi į įvairias institucijas. 2005 m. Baltijos tyrimų atliktas Lietuvos gyventojų nuomonės apie valstybės institucijas tyrimas. (Baltijos tyrimai, 2005 m. liepos mėnuo) parodė, kad Lietuvos gyventojai dažniausiai kreipiasi į savivaldybes, penkis kartus mažiau į ministerijas bei joms pavaldžias įstaigas, apskrities viršininką bei jo administraciją ir labai retai į Vyriausybę, Respublikos Prezidentą ar Seimą bei jų institucijas ir įstaigas. Taip yra todėl, kad savivaldybėms įstatymais pavesta užtikrinti jų teritorijose nuolat gyvenančių asmenų, susietų bendrais viešaisiais interesais ir poreikiais, teisių ir laisvių įgyvendinimą, kai jie patys kreipiasi į institucijas žodžiu ar raštu arba tai padaro per įgaliotą asmenį⁵¹.

1.6.1. Kokybės vadybos modeliai

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai ir atskiros priemonės lyginant su Vakarų Europos valstybėmis pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas, paremtas viešosios kokybės vadybos (toliau – VKV) metodais yra didelis.

Kokybės dimensija apima kelis pagrindinius NVV doktrinos argumentus. Į kokybę orientuotos iniciatyvos buvo perimtos iš verslo sektoriaus, o vėliau išpopuliarintos D. Osborne bei T. Gaebler⁵².

Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos modelių diegimo ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė. Šiuo metu kokybės vadybos modelių pasirinkimas yra labai platus. Jis priklauso nuo įstaigos statuso (viešoji ar privati), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės, viešosios ar kt. paslaugos) ir, žinoma, kokybės supratimo pačioje įstaigoje. Apsisprendimas dėl konkretaus modelio taikymo taip pat turi priklausyti nuo to,

⁴⁹ European primer on Customer Satisfaction Management [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: < http://www.eupan.eu/files/repository/document/customer_satisfaction/EU_Primer_English_FINAL_LR.pdf>.

⁵⁰ Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. *"Vieno langelio" principo taikymo praktinis vadovas* [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>. p. 4.

⁵¹ Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. *Praktinis vadovas* (2008). Vilnius [Internet]. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

⁵² Raipa, A., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 218.

kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriausias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt.⁵³.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešojo administravimo įstaigose dažniausiai taikomi modeliai yra:

- ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai (atitinkantys specifikacijas);
- Europos kokybės vadybos fondo, Špėjerio instituto kokybės vadybos modeliai, BVM) (angl. - *European Foundation for Quality Management*) tobulumo modelis (pabrėžiantys įeigą, išeigą ir rezultatus);
- bendrojo vertinimo modelis (angl.- *Common Assessment Framework*);
- subalansuotų veiklos rodiklių modelis (angl. – *Balanced scorecard*);
- piliečių chartijos (užtikrinti bei tobulinti paslaugų kokybę);
- viešųjų paslaugų tobulumo modelis (angl. - *Public Service Excellence Model*);
- šeši sigma (angl. – *Six Sigma*) ir kt. yra mažiau populiarūs.

Pirmosioms dviems grupėms priklausantys modeliai yra netiesiogiai susieti su vartotojų pasitenkinimu.

Bendrasis vertinimo modelis (toliau – BVM) yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę⁵⁴.

Tarptautinė standartizacijos organizacija (toliau - ISO) pirmąją ISO 9000 kokybės standartų seriją išleido 1987 metais. Šių standartų tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Standartai yra apibrėžiami kaip aprašyti susitarimai, apimantys technines specifikacijas ir kitus aiškius kriterijus, kurie gali būti naudojami kaip gairės ar charakteristikų apibrėžimai, siekiant užtikrinti, kad procesai ir paslaugos atitiktų nustatytus tikslus (ISO, 2002). 2000 metais patobulinti ISO kokybės valdymo standartai yra paremti 8 kokybės vadybos principais: orientacija į klientą, lyderyste, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu,

⁵³Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerija. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną*. Ataskaita 2008 [Internete]. Viešosios politikos ir vadybos institutas. [žiūrėta 2008-10-05]. Prieiga per internetą:

http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/SD_2008_veiklos_ataskaita.pdf?PHPSESSID=a510457080e5f524ab994a1b71661f7a>.

⁵⁴ Bendrasis vertinimo modelis (BVM 2006). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą [Internete]. [žiūrėta 2008-12-28]. Prieiga per Internetą:< http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf>.

sisteminiu valdymu, nuolatiniu tobulinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu ir abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais⁵⁵.

ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės valdymo sistemos egzistavimą, tačiau, jų taikymas kai kurių autorių yra laikomas tik pirmuoju žingsniu NVV link, kadangi standartų diegimas neužtikrina organizacinės kultūros pokyčių ir organizacijos nuolatinio prisitaikymo prie kintančios aplinkos.

1.6.2. Asmenų prašymų nagrinėjimas ir jų aptarnavimas taikant „vieno langelio“ principą

Asmenų prašymų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą reiškia, kad prašymai priimami ir atsakymai į juos pateikiami vienoje darbo vietoje ir sprendimui priimti reikalingą informaciją iš savo institucijos administracijos padalinių, pavaldžių institucijų, prireikus – ir iš kitų institucijų gauna pati prašymą nagrinėjanti institucija, neįpareigodama to atlikti asmenį, kuris kreipiasi⁵⁶.

„Vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinys gali būti steigiamas iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžete ir savivaldybių biudžetuose patvirtintų bendrųjų asignavimų institucijose, į kurias atvyksta daug asmenų, prašančių suteikti administracines paslaugas, pateikti informaciją, priimti administracinį sprendimą ar atlikti kitus administracinius veiksmus. Kai „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinys nesteigiamas, šio padalinio funkcijas atlieka institucijos vadovo paskirtas valstybės tarnautojas, atsakingas už asmenų aptarnavimą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime nustatyta, kad „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinys atlieka šias funkcijas⁵⁷:

- priima asmenų prašymus, nustato, kokia jų esmė, kokios informacijos reikia sprendimams priimti, kokią informaciją ir dokumentus pagal galiojančius teisės aktus privalo pateikti asmuo, kuris kreipiasi, numato, kokią informaciją institucija gali gauti iš savo administracijos padalinių, pavaldžių ir kitų institucijų, ir paprašo asmenį, kuris kreipiasi, pateikti informaciją ir dokumentus, kurių institucija pati negali gauti arba kuriuos pagal galiojančius teisės aktus privalo pateikti šis asmuo, bet jų nepateikia;
- užregistruoja gautus prašymus ir perduoda juos institucijos vadovui ar jo įgaliotam asmeniui;

⁵⁵ Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose. Ataskaita. (2007). [Internete]. [žiūrėta 2008-12-30]. Prieiga per Internetą:<

http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijose.doc>.

⁵⁶ Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose (praktinis vadovas) (2008). Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą:<<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

⁵⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2007 m. rugpjūčio 22 d. Nr. 875. *Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklės*. [Internete]. [žiūrėta 2008-10-12]. Prieiga per Internetą:< <http://www.tm.lt/docs/aptarnavimas.doc>>.

- perduoda prašymus juos nagrinėti paskirtiems valstybės tarnautojams; asmens pageidavimu informuoja jį apie prašymą nagrinėjantį valstybės tarnautoją; jeigu prašymo nagrinėjimas nepriskirtinas institucijos kompetencijai, persiunčia jį kitai institucijai, pasilikęs prašymo kopiją;
- įteikia ar išsiunčia asmenims atsakymus;
- asmens pageidavimu jį informuoja apie prašymo nagrinėjimo eigą;
- konsultuoja, informuoja asmenį pagal institucijos vadovo nustatytą kompetenciją;
- rengia pasiūlymus, kaip geriau nagrinėti sudėtingus, dažnai gaunamus prašymus;
- kartą per metus atlieka asmenų aptarnavimo ir prašymų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą kokybės analizę ir apie tai informuoja institucijos vadovą;
- atlieka kitas teisės aktų priskirtas funkcijas ir institucijos vadovo pavedimus.

Priėmus naujos redakcijos Viešojo administravimo įstatymą ir jį įgyvendinantį Vyriausybės nutarimą buvo pradėti asmenų aptarnavimo, jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose teisiniai pagrindai.

Reikalavimai, kurių privalo laikytis institucijų darbuotojai, aptarnaudami asmenis ir nagrinėdami jų prašymus ir skundus yra įtvirtinti kaip įstatymo viršenybės, objektyvumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo, efektyvumo ir subsidarumo, ir „vieno langelio“ principai. Asmenims šie principai nurodo, ko jie turi teisę reikalauti iš juos aptarnaujančių, prašymus ar skundus nagrinėjančių darbuotojų. Šalia šių principų, palaikydami kontaktus su asmenimis ir teikdami jiems teisės aktų numatytas paslaugas, darbuotojai privalo vadovautis pagarbos žmogaus teisėms, teisingumo, sąžiningumo ir protingumo, o teikdami informaciją – informacijos išsamumo, tikslumo, teisėtumo ir objektyvumo principais⁵⁸.

Dėl netinkamo asmenų aptarnavimo, jų prašymų ir skundų nagrinėjimo ne pagal nustatytas taisykles pirmiausia, valdymo specialistų nuomone, nukenčia institucijos prestižas. Be to, didėja valdymo išlaidos, nes apskundus galimai netinkamą aptarnavimą ar neteisingai išnagrinėtą prašymą ar skundą, padėtis turi būti ištaisyta, pvz., skundas ar prašymas turi būti nagrinėjamas iš naujo, eikvojant papildomas finansines, darbuotojų darbo ir laiko sąnaudas. Tačiau svarbiausia yra tai, kad dėl prasto asmenų aptarnavimo mažėja žmonių pasitikėjimas ne tik kokia nors konkrečia institucija, bet apskritai valstybe ir visomis jos institucijomis.

Sociologų manymu, asmens nuomonei apie instituciją pirmiausiai turi įtakos jo aptarnavimo institucijoje, kai jis pats į ją kreipiasi, kultūra. Todėl vienareikšmiškai neigiamai yra vertintini 2005 m. Baltijos tyrimų (Baltijos tyrimai, 2005 m. liepa) pateikti duomenys, jog 21 proc. respondentų,

⁵⁸ Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose (praktinis vadovas) (2008). Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

kurie išreiškė nepasitenkinimą valstybės institucijomis, pagrindine nepasitenkinimo priežastimi laiko prastą aptarnavimo kokybę: nemandagų darbuotojų elgesį, siuntinėjimą iš vieno institucijos padalinio į kitą, sprendimo priėmimo vilkinimą reikalaujant vis naujos informacijos ir dokumentų ir pan. Asmeniui kreipiantis į instituciją paštu ar elektroniniu paštu prašant, pvz., administracinės paslaugos, aptarnavimo kokybę lemia prašymo nagrinėjimo trukmė, nustatytų procedūrų laikymasis, laiku pateiktas ir teisingai įformintas atsakymas⁵⁹.

Asmenis aptarnauja (juos sutinka, išklauso, konsultuoja ir informuoja, nukreipia asmenį greitesnio prašymo išnagrinėjimo linkme, padeda teisingai įforminti prašymą ar skundą) institucijų darbuotojai, darytina išvada, kad nuo jų asmeninių savybių ir pažiūros į savo pareigas, instituciją, valstybę ir žmogų, priklauso aptarnavimo kokybė. Nuo to, kaip darbuotojas sutinka asmenį, priklauso, ar bus pasiektas svarbiausias pirmojo kontakto tikslas – sukurti abipusio pasitikėjimo atmosferą – sėkmingo bendradarbiavimo pagrindą per visą prašymo ar skundo nagrinėjimo laiką. Asmeniui pirmasis kontaktas yra atskaitos taškas, nuo kurio jis pradeda vertinti instituciją, o galutinę nuomonę apie instituciją asmuo susidaro gavęs atsakymą į pateiktą prašymą ar skundą. Tačiau ta nuomonė gali priklausyti ne tik nuo to, kaip darbuotojas buvo aptarnaujamas, bet ir nuo prašyme iškelto klausimo išsprendimo. Jeigu asmuo tikėjosi kitokio sprendimo, egzistuoja tikimybė, kad asmuo bus nepatenkintas ne tik sprendimu, bet ir aptarnavimu, nors prašymas būtų išnagrinėtas ir išspręstas griežtai nustatytų taisyklių. Dėl to tos institucijos, kurios rūpinasi savo prestižu, asmenų aptarnavimui skiria didelį dėmesį – įrengia komfortišką aplinką, kurioje užmezgamas pirmasis kontaktas su asmeniu, užtikrina pokalbio konfidencialumą, moko darbuotojus, kaip įsiklausyti į asmens problemą, kaip išsiaiškinti jo lūkesčius dėl galimo sprendimo. Darbuotojas turi gebėti numatyti optimalius problemos sprendimo variantus ir privalomas procedūras, operatyviai organizuoti prašymo ar skundo perdavimą institucijos ar įstaigos vadovybei, stebėti jo nagrinėjimą, prireikus apie tai taktiškai ir teisingai informuoti asmenį.

2007 m. Vidaus reikalų ministerija atliko viešojo administravimo institucijų apklausą ir išsiaiškino, kokios sąlygos padėtų įgyvendinti kokybišką, minėtais principais pagrįstą asmenų aptarnavimą. Rezultatai parodė, kad *pirmoji sąlyga* būtų institucijos vidaus administravimo organizavimo lygis: žema institucijos vidaus administravimo piramidė ir nedidelis pakopų skaičius garantuotų greitą informacijos judėjimą iš viršaus į apačią ir atgal, dėl to paspartėtų keitimasis informacija, sutrumpėtų asmens aptarnavimo laikas ir jo prašymo ar skundo nagrinėjimas, sumažėtų aptarnavimo sąnaudos. *Antroji sąlyga* – institucijos apsirūpinimas šiuolaikinėmis technikos ir technologijos priemonėmis, įgalinančiomis ne tik greitai keistis informacija, bet ir valdyti institucijos vidaus administravimo procesus – unifikuoti ir sumažinti sprendimui reikalingu

⁵⁹ Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. Praktinis vadovas (2008). Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

dokumentų skaičių, supaprastinti priėmimo procedūras, reguliuoti į instituciją besikreipiančių asmenų ir gaunamų dokumentų srautus, organizuoti, stebėti ir kontroliuoti asmenų aptarnavimo ir jų prašymų bei skundų nagrinėjimo procesą, prireikus apie jį informuoti prašymą ar skundą padavusį asmenį. Apklausa parodė, kad naujausios informacinės technologijos jau dabar leidžia kurti elektronines administracinių paslaugų teikimo/gavimo sistemas su prieiga asmenims per visą parą⁶⁰.

2007 m. rugsėjo mėn. Vidaus reikalų ministerijos organizuotame seminare „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas institucijose ir įstaigose“ buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad „vieno langelio“ principo įgyvendinimas aptarnaujant asmenis institucijose, nagrinėjant jų prašymus ir skundus, vyksta vangiai. Tikimasi, kad praktinis vadovas pagerins metodinį institucijų aprūpinimą įgyvendinant „vieno langelio“ principą⁶¹.

1.6.3. Asmenų aptarnavimo, jų prašymų ir skundų nagrinėjimo „vieno langelio“ principu esmė ir taikymo ypatumai

Vienas iš principų, kuriuo turi būti vadovaujama aptarnaujant asmenis, nagrinėjant jų prašymus ir skundus, yra „vieno langelio“ principas. Terminas „vienas langelis“ apibūdina veiklos subjektą (darbuotoją, padalinį (tarnybą), kuris teikia asmeniui vienoje vietoje paslaugas, tradiciškai gaunamas iš kelių darbo vietų ir subjektų. Paslaugos teikimo/gavimo vienoje vietoje koncepcija yra labai svarbi tada, kai institucijos arba jų padaliniai, susiję su asmenų aptarnavimu, prašymų ar skundų nagrinėjimu, yra išdėstyti didelėje teritorijoje. Šiuo atveju asmuo, norėdamas išspręsti savo prašyme išdėstytą problemą, turėtų kreiptis į kiekvieną su jos sprendimu susijusį subjektą, kad gautų jo nuomonę dėl prašyme iškelto klausimo, ir prireikus pačiam suderinti skirtingas nuomones, tam sugaištant nemažai laiko ir sunaudojant nemažai energijos.

Palengvinti asmens naštą tvarkant reikalus valstybinėse įstaigose, išlaisvinti jį nuo sprendimui reikalingos informacijos „medžioklės“ ir derinimo įvairiose institucijose tapo įmanoma, sukūrus asmenų aptarnavimo „vieno langelio“ principu idėją ir metodą. Viešojo administravimo įstatyme įtvirtintas „vieno langelio“ principas reiškia, „kad asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje. Prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimantis viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį“. Atkreiptinas dėmesys į šiame apibrėžime įtvirtintą dvipusį reikalavimą:

- *pirma*, priimti asmens prašymą ir pateikti į jį atsakymą vienoje darbo vietoje,

⁶⁰ Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. Praktinis vadovas (2008).Vilnius [Internet]. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

⁶¹ *Ten pat.*

- *antra*, gauti informaciją (dokumentus), reikalingą sprendimui dėl prašyme ar skunde išdėstyto klausimo priimti ir atsakymui parengti, iš savo institucijos administracijos padalinių ir kitų institucijų, nedalyvaujant asmeniui, t. y. su mažiausiomis jo laiko ir darbo sąnaudomis.

Reikalingos informacijos gavimą komplikuoja tai, kad ne visa sprendimui reikalinga informacija esti valstybės registruose ir duomenų bazėse ir nustatyta tvarka prieinama prašymą ar skundą nagrinėjančiam darbuotojui, nesikreipiant į prašymą ar skundą padavusį asmenį. Kai kurią informaciją (pvz., turtinį ar moralinį asmens išipareigojimą, skolos raštą) gali turėti tik pats asmuo, ir ši informacija institucijai būtų neprieinama. Vadinas, į tai turi būti atsižvelgiama taikant „vieno langelio“ principą.

Tačiau ne tik reikalingos informacijos gavimo problema apsunkina „vieno langelio“ principo įgyvendinimą. Iš Vidaus reikalų ministerijos 2007 m. gautų institucijų atsakymų galima daryti prielaidą, kad viena iš priežasčių, trukdančių įgyvendinti „vieno langelio“ principą, yra neteisinga paties principo samprata (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

„Vieno langelio“ principo samprata viešojo administravimo institucijose ir įstaigose

SAMPRATOS LYGIAI	INTERPRETAVIMAS
ELEMENTARUSIS	Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas išduodamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalingą informaciją (dokumentus) pateikia pats prašymą ar skundą padavęs asmuo pagal prašymą ar skundą nagrinėjančio institucijos darbuotojo reikalavimą.
RIBOTAS	1. Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalinga informacija (dokumentus), nedalyvaujant asmeniui, gaunama tik iš prašymą nagrinėjančios institucijos administracijos padalinių. Iš kitų institucijų ar įstaigų reikalingą informaciją (dokumentus) pateikia pats prašymą ar skundą padavęs asmuo pagal prašymą ar skundą nagrinėjančio darbuotojo reikalavimą. 2. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas siejamas su specializuoto „vieno langelio“ padalinio („priimamojo“) įsteigimu.
TEISINGAS	1. Prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje. Atsakymui parengti reikalinga informacija (dokumentai), nedalyvaujant asmeniui, gaunama iš prašymą nagrinėjančios institucijos administracijos padalinių ir iš kitų institucijų. Asmuo pateikia tik tą informaciją, kurios nėra valstybės informacinėse sistemose.

Šaltinis: Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. Praktinis vadovas (2008). Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

Vadinas, „vieno langelio“ principas bus įgyvendintas iš dalies arba ir visiškai neįgyvendintas, jeigu institucija ribotai arba elementariai interpretuos šį principą. Ar principas yra įgyvendinamas

gali padėti atsakymas į paprastą klausimą „ar palengvėjo žmonių našta tvarkant savo reikalus valstybės institucijose, ar iš tiesų realizuojama jų konstitucinė teisė į gerą aptarnavimą?“ Jeigu informacija, reikalingą atsakymui į prašymą ar skundą parengti, turės pateikti pats asmuo, jo našta nei kiek nepalengvės, net jeigu institucijoje funkcionuotų specialiai asmenų aptarnavimo tarnyba, vadinamas „vienas langelis“. Ir priešingai, kiekvienas darbuotojas, kuris aptarnauja asmenis, įgyvendins šį principą, jeigu vadovausis Viešojo administravimo įstatyme įtvirtinta jo samprata.

Kaip žinoma, „vieno langelio“ principas yra taikomas tiek centralizuotam, tiek decentralizuotam asmenų aptarnavimui. Yra manoma, kad centralizuotas (dokumentai priduodami, išklausa įstaigoje kitaip vadinamoje – priimamasis) asmenų aptarnavimas bus geresnis nei decentralizuotas (kai prašymų ir skundų priėmimą, jų tvarkymą ir nagrinėjimą vykdo valstybės tarnautojai kartu su kitomis teisės aktų ar institucijos vadovo jiems pavestomis funkcijomis). Paties „vieno langelio“ principo įgyvendinimui neturi įtakos asmenų aptarnavimo forma. Pirmiausia neturi būti pamirštama, kad „vieno langelio“ paskirtis – sumažinti žmonių našta tvarkant reikalus valstybinėse institucijose.

1.6.4. Asmens teisės į efektyvų aptarnavimą, teisingą prašymų ir skundų nagrinėjimą gynimo sistema Lietuvoje

Lietuvos Valstybė teikia teisinius ir institucinius garantus, saugančius asmenų teises ir teisėtus interesus visuose jų santykiuose su valstybės institucijomis.

Teisiniai garantai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija,
2. Visuotinė piliečių teisių deklaracija,
3. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija,
4. Lietuvos Respublikos įstatymai ir poįstatyminiai teisės aktai, ginantys žmogaus teisę į „gerą administravimą“,
5. institucijų ir įstaigų vidaus administravimo teisės aktai, užtikrinantys teisėtus ir teisingus institucijų ir įstaigų veiksmus jų santykiuose su asmenimis.

Instituciniai garantai:

1. Seimo kontrolierių įstaiga,
2. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba,
3. Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaiga,
4. Bendrosios ar specializuotos administracinių ginčų komisijos:
 - 4.1. Vyriausioji administracinių ginčų komisija,
 - 4.2. Apskričių administracinių ginčų komisijos,
 - 4.3. Savivaldybių visuomeninės administracinių ginčų komisijos,
 - 4.4. Specializuotos ginčų komisijos viešojo administravimo institucijose,

5. Administracinis teismas.

Asmens teisę į gerą administravimą ir kokybišką aptarnavimą užtikrina konkrečios valstybės institucijos. Seimo kontrolieriai – nagrinėja skundus dėl pareigūnų piktnaudžiavimo, biurokratizmo ar kitaip pažeidžiamų žmogaus teisių ir laisvių viešojo administravimo institucijose, taip pat ir aptarnaujant asmenis⁶².

Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose⁶³.

Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaiga nagrinėja skundus ir prašymus dėl valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų ir jų pareigūnų veiksmų ar neveikimo, dėl kurių galėjo būti pažeidžiamos vaiko teisės ir teisėti interesai.

Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba – dėl asmenų diskriminacijos darbe, švietimo ar kitose įstaigose ar gaunant paslaugas, tarp jų ir administracines.

Administracinių ginčų komisija ir administracinis teismas Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo 36 str. nurodyti kaip ikiteisminio ginčų nagrinėjimo ir teisminė institucija, į kurias asmuo gali kreiptis dėl institucijoje netinkamai išnagrinėto prašymo ar skundo, dėl terminų, procedūrų ir pareigų nevykdymo nagrinėjant asmenų prašymus ar skundus.

Administracinis teismas yra institucija, į kurią asmuo bet kuriuo atveju gali kreiptis tiesiogiai ir ginti savo teises dėl institucijų priimtų teisės aktų ir valstybės tarnautojų veiksmų teisėtumo, taip pat atsisakymo atlikti jų kompetencijai priskirtus veiksmus teisėtumo ir pagrįstumo ar vilkinimo atlikti tokius veiksmus, dėl valstybės tarnautojų veiksmais ar neveikimu padarytos žalos atlyginimo, tarnybinių ginčų, kai viena ginčo šalis yra valstybės tarnautojas ir kitais įstatymų

nustatytais atvejais, išskyrus atvejus, kai įstatymai nustato privalomą ikiteisminio ginčo nagrinėjimo procedūrą.

Pastangos geriau ir kokybiškiau aptarnauti piliečius, besikreipiančius į valdžios ir valdymo institucijas, Europos administracinės erdvės valstybėse ypač pasireiškė praėjusio šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje. Atkreiptinas dėmesys, kad terminas „piliečiai“ užsienio šaltiniuose vartojamas plačiąja prasme ir reiškia ne tik tai asmenis, turinčius šalies pilietybę, bet ir kitus asmenis – valstybinių institucijų ar įstaigų interesantus/klientus (paslaugų vartotojus), žmones, kurių interesai ir vertybės sietini su gyventojų aptarnavimu toje institucijoje. Keisti ir tobulinti valstybės institucijų santykių su piliečiais teisinį reglamentavimą vertė kelios priežastys:

⁶² Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymo (Žin., 1998, Nr. 110-3024; 2004, Nr. 170-6238) nustatyta tvarka. [Internete]. [žiūrėta 2008-10-12]. Prieiga per Internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=245598>.

⁶³ Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. Praktinis vadovas (2008). Vilnius. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose⁶⁴.

Atsižvelgiant į tarptautinę praktiką, skiriami tokie pagrindiniai „Vieno langelio“ veikimo principai:

- vieninga (koordinuojanti) institucija, kuriai įmonės teikia informaciją ir duomenis popieriniu arba elektroniniu formatu, o ši ją paskirsto kitoms institucijoms pagal kompetenciją bei koordinuoja taikomas kontrolės priemones (Švedijos pavyzdys);
- vieninga automatizuota sistema, skirta tarptautinės prekybos informacijos ir standartizuotų duomenų surinkimui, naudojimui, apdorojimui, paskirstymui tarp institucijų ir saugojimui (JAV pavyzdys);
- automatizuota informacinė-operacinė sistema, kurios dėka verslo atstovai elektroniniu būdu gali pateikti elektronines deklaracijas ar kitą nustatytą duomenų rinkinį konkrečioms institucijoms, kurios apdoroja informaciją ir tiesiogiai informuoja verslo atstovą apie priimtą sprendimą (Singapūro, Mauritanijos pavyzdžiai)⁶⁵.

Taigi, galime daryti išvadas, kad įgyvendinus „Vieno langelio“ koncepciją, fiziniams ar juridiniams asmenims nereikės tiesiogiai dalyvauti atliekamos viešojo administravimo procedūrose, nes tai atliks informacinės sistemos. Pagerės ir bus paprastesnis informacijos ir dokumentų teikimas, nes teikiami duomenys bus standartizuoti, informacijos prieinamumas, apdorojimo greitis, suaktyvės duomenų mainai tarp valstybės institucijų, nes kelioms institucijoms reikalingą tą pačią informaciją reikės pateikti tik vieną kartą ir tai bus galima padaryti realiu laiku 24 val. per parą 7 dienas per savaitę. Taip bus taupomas laikas ir lėšos. Įdiegimas užtikrins glaudesnę valstybės institucijų bendradarbiavimą, skaidresnę ir kokybiškesnę institucijų veiklą, efektyviau bus vykdomi teisės aktų reikalavimai, sumažės darbo sąnaudos.

⁶⁴Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. Praktinis vadovas (2008). Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2008-12-15].

Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.

⁶⁵Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. Praktinis vadovas (2008). Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2008-12-15].

Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>. p. 27.

APIBENDRINIMAS

Didelė dalis teoretikų pastebi, kad mokslinė vadybinė literatūra negali patenkinti visų viešajame sektoriuje išskylančių problemų.

Pagrindiniai NVV principai yra valdymo decentralizavimas, orientacija į rezultatus, orientacija į klientų pasitenkinimą paslaugomis ir paslaugų kokybę, konkurencija, išteklių taupymas, bendradarbiavimas su privačiu ir nepelno sektoriais, organizuojant paslaugų teikimą. Tarp konkrečių Naujosios viešosios vadybos priemonių ir metodų, veiklos matavimas (angl. performance measurement), strateginis planavimas, veiklos rezultatais pagrįstas biudžeto formavimas, sugretinimas (angl. benchmarking), klientų pasitenkinimo apklausos, valdymas pagal tikslus, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai. Akivaizdu, kad NVV, orientuodamasi į rezultatus, o ne į procesą, persiėmė grynai vadybinėmis ekonomizacijos vertybėmis ir sutelkė dėmesį į kliento poreikių patenkinimą.

Paslaugų teikimo NVV vadybos aspektu tyrimo esmė - gauti informacijos apie visuomenėje vykstančius procesus, dėsningumus bei sąlygojančius veiksnius. Literatūros šaltinių analizė parodė, kad paslaugų teikimas NVV aspektu nėra iki galo pažintas objektas ir kad šio reiškinio tyrimo metodologija priklauso nuo iš kokių pozicijų bus pažiūrėta – objektyviu ar subjektyviu požiūriu. K. Kardelis (2005) teigia, kad objektyvistiniu požiūriu mus supantis pasaulis tikrai egzistuoja ir yra pažinamas, o visuomenė yra organizuota ir ją valdo tam tikrų vertybių sistema. Tuo tarpu subjektyvistinis požiūris remiasi nuostatomis, aiškinančiomis, jog nors pasaulis egzistuoja, tačiau skirtingi žmonės jį įvairiai interpretuoja, o visuomenė yra konfliktuojanti, valdoma žmonių vertybių, vedančių į valdžią⁶⁶.

Taigi galime daryti išvadą, kad įgyvendinus „Vieno langelio“ koncepciją, fiziniams ar juridiniams asmenims nereikės tiesiogiai dalyvauti atliekamose viešojo administravimo procedūrose, nes tai atliks informacinės sistemos. Pagerės ir bus paprastesnis informacijos ir dokumentų teikimas, nes teikiami duomenys bus standartizuoti, informacijos prieinamumas, apdorojimo greitis, suaktyvės duomenų mainai tarp valstybės institucijų, nes kelioms institucijoms reikalingą tą pačią informaciją reikės pateikti tik vieną kartą ir tai bus galima padaryti realiu laiku 24 val. per parą 7 dienas per savaitę. Taip bus taupomas laikas ir lėšos. Įdiegimas užtikrins glaudesnę valstybės institucijų bendradarbiavimą, skaidresnę ir kokybiškesnę institucijų veiklą, efektyviau bus vykdomi teisės aktų reikalavimai, sumažės darbo sąnaudos.

⁶⁶ Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus leidykla.

2. VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO STRUKTŪRINĖ – FUNKCINĖ ANALIZĖ

2.1. Institucinė struktūra

Valstybės įmonė Registrų centras (toliau – VĮ Registrų centras) įsteigta 1997 m. liepos 8 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 742. Įmonės statusas iš valstybės turto įsteigtas ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Įmonė nuosavybės teise priklauso valstybei, jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Įmonė tvarko Nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą, Adresų registrą, Juridinių asmenų registrą, kuria, įgyvendina, plėtoja ir tvarko su šiais bei kitais registrais susijusias informacines sistemas, tvarko registrų archyvus.

VĮ Registrų centro valdymo organai yra savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, kolegialus įmonės valdymo organas - valdyba ir vienasmenis valdymo organas - įmonės direktorius. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. Visų valdymo organų kompetencijos apibrėžtos Registrų centro įstatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos teisingumo ministro įsakymu.

Centrinis padalinys, įsikūręs Vilniuje, administruoja tvarkomų registrų veiklą, projektuoja, diegia ir naudoja registrų informacines sistemas, teikia registruotiems vartotojams duomenis iš tvarkomų registrų centrinės duomenų bazės, vadovauja ir kontroliuoja regioninių padalinių veiklą (žr. 6 pav.).

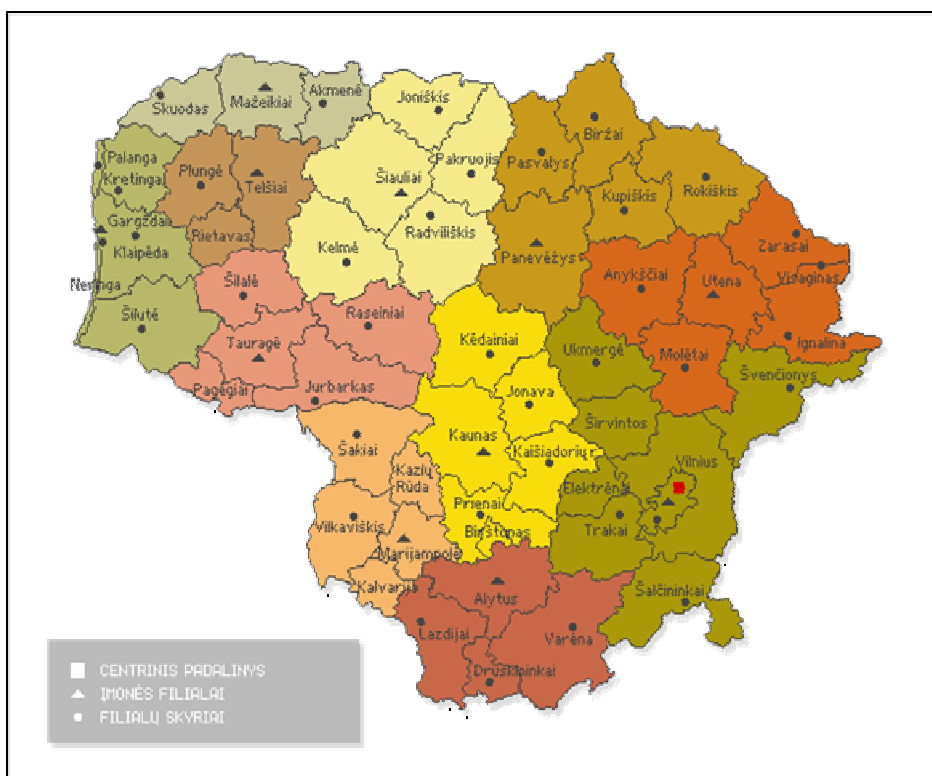


6 pav. Registrų centro struktūra

Šaltinis: Registrų centras. *Veiklos ataskaitos. 2007 m. veiklos ataskaita*. [internete]. [Žiūrėta 2009-01-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/api/struktura.php>>.

11 filialų, įsikūrusių šalies apskričių centruose bei Mažeikių mieste, registruoja nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, priima registruojamų juridinių asmenų dokumentus, teikia registrų duomenis, atlieka kadastrinius matavimus, masinį ir individualų turto vertinimą, rinkos tyrimus, tvarko turto formavimo archyvus, organizuoja filialų skyrių darbą.

40 filialų skyriai šalies rajonų centruose ir miestuose registruoja nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, juridinius asmenis, jų teikiamus dokumentus ir duomenis, išduoda nuosavybės ar naudojimo teisę įrodančius dokumentus, teikia informacines paslaugas, priima ir išduoda registruojamų juridinių asmenų dokumentus, išduoda nuosavybės ar naudojimo teisę įrodančius dokumentus, teikia informacines paslaugas. Kasmet klientų aptarnaujama vis daugiau. 2007 m. įmonės veiklos ataskaitoje teigiama, kad 2007 m. buvo aptarnauta daugiau nei 1 mln. klientų, o užsakymų skaičius 2007 m. sudarė 2,5 mln. Daugiausia darbuotojų dirba Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos filialuose bei centriniam padalinyje (žr. 7 pav.).



7 pav. Įmonės padalinių išdėstymo schema

Šaltinis: Registrų centras. *Struktūra*. [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-01].

Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/apie/struktura.php>>.

Siekiant išplėsti ir pagerinti valstybės viešųjų paslaugų teikimą savivaldybių gyventojams, 2007 m. įsteigtas Marijampolės filialo skyrius Kazlų Rūdoje. Nuo 2008 m. vasario 6 d. pradėjo veikti Telšių filialo Rietavo skyrius. Planuojamas kurti skyrius Kalvarijoje⁶⁷.

⁶⁷ Valstybės Įmonės registrų centro 2007 metų veiklos ataskaita (2008). [Internete]. [Žiūrėta 2008-12-16]. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2007.pdf>.

2.2. Valstybės Įmonės registrų centro veikla

VĮ Registrų centras, buvusi Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonė, įsteigtas 1997 m. liepos 8 dieną. Iš valstybės turto įsteigtas ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Įmonė nuosavybės teise priklauso valstybei, jos steigėjo teises įgyvendina Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija⁶⁸.

VĮ Registrų centras nėra finansuojamas iš valstybės biudžeto, o išsilaiko savo uždirbtomis lėšomis, gaunamomis teikiant komercines paslaugas bei viešąsias paslaugas, kurių įkainius nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir teisingumo ministras⁶⁹.

VĮ Registrų centras 2007 m. liepos 8 d. baigė pirmąjį savo veiklos dešimtmetį. Ši simbolinė data įprasmina momentą, kai VĮ Registrų centrą galima laikyti ne tik šalies technologiniu avangardu, bet ir viena pirmaujančių Europos Sąjungos registrų administravimo sistemų. Skirtingai nuo daugelio senosios Europos šalių, Lietuva nepaveldėjo šimtamečių registrų tvarkymo tradicijų. Tai, savo ruožtu, leido iškart sparčiai diegti naujoviškus sprendimus, kurių laipsniškam įgyvendinimui kitos šalys paaukojo kelias ar net keliolika dešimčių metų. Kurti elektronines registrų duomenų bazines, skaitmeninių dokumentų archyvus bei internetu teikiamas informacines paslaugas nuo „tuščio lapo“ kur kas lengviau nei griauti nusistovėjusias ir įsisenėjusias tradicijas bei tvarkas⁷⁰.

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos suteikta išskirtine teise tvarkyti deleguotus valstybės registrus, kurti bei administruoti elektronines registrų duomenų bazines, siekti jų visiško integralumo ir pigios bei efektyvios valdymo sistemos sukūrimo.

VĮ Registrų centras vykdo tokias funkcijas⁷¹:

- ✓ Registruoja fizinių ir juridinių asmenų nekilnojamąjį turtą, nuosavybės ir kitas daiktines teises į nekilnojamuosius daiktus, šių teisių suvaržymus, taip pat įstatymų nustatytus juridinius faktus;
- ✓ Atlieka nekilnojamojo turto rinkos tyrimus ir turto vertinimą, rengia vidutinių rinkos verčių žemėlapius;
- ✓ Tvarko Adresų registrą;
- ✓ Tvarko Juridinių asmenų registrą;
- ✓ Teikia oficialią informaciją apie registruose sukauptus duomenis valstybės institucijoms, rinkos dalyviams ir kitiems vartotojams;

⁶⁸ Valstybės Įmonės registrų centro 2007 metų veiklos ataskaita (2008). [Internete].[žiūrėta 2008-12-16]. Prieiga per internetą: < http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2007.pdf>.

⁶⁹ *Ten pat.*

⁷⁰ *Ten pat.*

⁷¹ *Ten pat.*

- ✓ Teikia komercines individualaus turto vertinimo ir kadastrinių matavimų paslaugas, kuriomis rinkoje konkuruoja su privačiomis verslo įmonėmis (žr. 2 priedas).

2.3. Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo sistema

Registru kūrimas. Registras pradamas kurti Vyriausybei priėmus nutarimą dėl registro įsteigimo, registro nuostatų patvirtinimo ir registro veiklos pradžios nustatymo. Registras įkuriamas iki Vyriausybės nutarime nustatyto termino. Žinybiniai registrai pradami kurti žinybinį registrą steigiančios valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovui priėmus sprendimą dėl žinybinio registro nuostatų patvirtinimo ir žinybinio registro veiklos pradžios nustatymo. Registro kūrimą organizuoja, kūrimo procesą prižiūri, vykdo ir atliktus registro kūrimo darbus vertina vadovaujanti registro tvarkymo įstaiga. Vadovaujantis registro nuostatais, parengiama registro veikimo schema. Joje nustatoma registro vidinė organizacinė struktūra, išoriniai ryšiai, jų palaikymo priemonės. Vadovaujantysis registro tvarkymo įstaigos patvirtintoje registro veikimo schemoje turi būti nustatyta registravimo sistema, registro duomenų kaupimo ir saugos sistema, sąveikos su susijusiais registrais priemonės, registro duomenų teikimo sistema. Registro veikimo schema detalizuojama techniniame aprašyme (specifikacijoje). Jis derinamas su registru priežiūros institucijomis. Vadovaujantis techniniu aprašymu (specifikacija), kuriamos registro duomenų tvarkymo priemonės, rengiami registro projektiniai dokumentai.

Registru finansavimas. Registrai finansuojami iš valstybės biudžeto, kitų teisės aktais nustatytų finansavimo šaltinių, lėšų už teikiamas paslaugas. Nustatant konkrečių registru finansavimo šaltinius ir tvarką, atsižvelgiama į registro paskirtį, jo naudojimo galimybes, pasirenkamas tinkamiausias ir ekonomiškai naudingiausias registro kūrimo ir veiklos finansavimo būdas. Registrai gali būti steigiami, kuriami ar tobulinami ne tik biudžeto, bet ir įstatymų nustatyta tvarka nebiudžetinėmis lėšomis⁷².

Pagrindiniai registrai yra:

1) juridinius asmenis registruojantis registras; 2) gyventojus registruojantis registras; 3) nekilnojamąjį turtą ir teises į jį registruojantis registras; 4) objektų, kurių geografinė padėtis nesikeičia, adresus registruojantys registrai; 5) teisės aktus registruojantys registrai; 6) daiktų ir turtinių teisių įkeitimą registruojantis registras⁷³.

2.3.1. Juridinių asmenų registras

Juridinių asmenų registras, pradėjęs savo veiklą 2004 m. sausio 1 d., buvo kuriamas, sujungus juridinių asmenų registravimą Kultūros ministerijoje, Sveikatos apsaugos ministerijoje, Švietimo ir

⁷² Lietuvos Respublikos valstybės registru įstatymas. V. Ž., 1996, Nr. 86-2043. (Aktuali redakcija 2004, Nr. 124-4488).

⁷³ *Ten pat.*

mokslo ministerijoje, Teisingumo ministerijoje, Ūkio ministerijoje, Lietuvos Banke, Statistikos departamente prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, dešimties apskričių viršininkų administracijose, šešiasdešimtyje savivaldybių institucijų⁷⁴.

Standartizuojant registravimo procedūras, buvo nustatytos trys juridinių asmenų steigimo dokumentų atitikties galiojančiai teisei vertinimo institucijos: juridinio asmens ar jo padalinio dokumentų tikrumą, steigimo dokumento atitikimą įstatymų reikalavimams ir faktą, kad juridinį asmenį įregistruoti galima, tvirtina notaras; politinių partijų ir religinių bendruomenių dokumentus tikrina Teisingumo ministerija; profesinių sąjungų, biudžetinių įstaigų ir kitų teisės aktais įsteigtų viešųjų juridinių asmenų dokumentai pateikiami tiesiogiai valstybės įmonei Registrų centrui⁷⁵.

Juridinių asmenų registre taip pat kaupiami duomenys apie fizinius asmenis, galinčius sudaryti sandorius juridinio asmens vardu, kartu su tų asmenų parašų pavyzdžiais, įmonių pateikti metinės finansinės atskaitomybės dokumentai ir t. t.⁷⁶.

Juridinių asmenų registro duomenys, registre kaupiami dokumentai ir kita registruoti pateikta informacija yra vieša. Visiems asmenims suteikta galimybė susipažinti su Juridinių asmenų registro duomenimis ir dokumentais, tarp jų ir su finansinės atskaitomybės, turto vertinimo ataskaitomis, duomenimis apie įmonės teisinį statusą (reorganizavimą, bankrotą, likvidavimą). Tai padeda užtikrinti Lietuvos verslo skaidrumą, patikimumą ir patrauklumą.

Svarbiausios VĮ Registrų centro funkcijos tvarkant Juridinių asmenų registrą⁷⁷:

1) registruoti, įtraukti ar išrašyti į registrą juridinius asmenis, filialus bei atstovybes, jų duomenis, dokumentus ar informaciją; 2) laikinai įtraukti į registrą juridinio asmens pavadinimą; 3) suteikti ir įregistruoti juridiniam asmeniui paramos gavėjo statusą; 4) inicijuoti juridinio asmens likvidavimą; 5) teikti ir skelbti registro informaciją, teikti registre saugomų dokumentų kopijas valstybės institucijoms, fiziniams ir juridiniams asmenims (žr. 3 priedas).

2.3.2. Adresų registras

Lietuvoje adresai paprastai buvo suteikiami tik miestuose ar didesnėse gyvenamosiose vietovėse. Dėl pakitusio gyvenimo ritmo, paslaugų verslo bei informacinių sistemų plėtros atsiranda adresų ir mažesniuose miesteliuose ar kaimuose poreikis. Apibūdinimo, pasibaigiančio kaimo pavadinimu, jau nebeužtenka. Pabandykim įsivaizduoti, kaip pristatytą prekę ar paslaugą į nežinomą vietovę, jei žinotų tik jos pavadinimą, arba kaip surastų pagalbos prašantį žmogų, techninės, buitinės avarijos ar eismo įvykio vietą asmuo, visiškai nepažįstantis vietovės. Todėl

⁷⁴ Registrų centras. *Apie juridinių asmenų registrą*. [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/jar/apie/>>.

⁷⁵ *Ten pat.*

⁷⁶ *Ten pat.*

⁷⁷ *Ten pat.*

neklauškim, kam adresai reikalingi, o paklauskim, kada gali jų prireikti. Atsakius į šį klausimą, turi būti padaryta viskas, kad adresas neatsirastų pavėluotai.

Adresų registras įsteigtas 2004 m. birželio 10 d., reorganizavus Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų, gyvenamųjų vietovių ir gatvių valstybės registrą, kurį jau nuo 1999 metų tvarkė Registrų centras.

Įmonė, pasinaudojusi kitų pagrindinių valstybės registrų (Nekilnojamojo turto registro, Gyventojų registro bei Juridinių asmenų registro) duomenimis bei 2006 m. įvykdytu adresų sutikslinimo projektu, kuriame savivaldybių administracijos patikrino ir patvirtino gyvenamųjų vietovių adresų schemas, sukaupė ir užpildė Adresų registro centrinę duomenų bazę.

Adresų registro duomenų bazė pildoma ir tikslinama nuolat, remiantis kitų pagrindinių valstybės registrų duomenimis bei dokumentais, kuriais suteikiami gatvių pavadinimai, suteikiami, patikslinami ar panaikinami adresai, bei kitais dokumentais, kuriuos teisės aktai numato kaip Adresų registro objektų duomenų patikslinimo pagrindą⁷⁸.

Adresų suteikimo objektams ir jų įregistravimo tikslas ir esmė – užtikrinti adreso unikalumą, kuris pasiekiamas per gatvės pavadinimo unikalumą gyvenamojoje vietovėje, pastato numerio unikalumą gatvėje, patalpos unikalumą pastate, adreso unikalaus ir nekintančio kodo suteikimą bei adreso vietos (koordinatų) unikalumą.

Adresų sukaupimas ir jų unikalumo užtikrinimas leidžia turėti tikslią informaciją, būtiną fizinių asmenų gyvenamajai vietai, juridinių asmenų buveinėms deklaruoti, nekilnojamajam turtui registruoti ar kitiems paslaugų teikimo, jų gavimo, planavimo klausimams spręsti.

Duomenys Adresų registre kaupiami ne tik tekstiniu, bet ir grafiniu pavidalu – registras atsako ne tik į klausimą, ar toks objektas yra, bet ir į klausimą, kur šis objektas yra. Tekstinių registro duomenų susiejimas su geografinėmis koordinatėmis yra bene svarbiausia registro informacinės sistemos plėtros kryptis, padidinanti šių duomenų naudojimo galimybes. Tai ypač aktualu paslaugų ir prekių logistikos planavimui, operatyvinių ir avarinių tarnybų darbui, įvairių mokestinių pranešimų, prekių pristatymui, pašto, kurjerių paslaugų teikimui⁷⁹.

Svarbiausios VĮ Registrų centro funkcijos tvarkant Adresų registrą:

- registruoti, kaupti ir saugoti (administruoti) administracinių vienetų, gyvenamųjų vietovių, seniūnijų, gatvių, pastatų ir patalpų adresų, tarp jų ir geografinių komponentų duomenis;
- teikti registro duomenis valstybės institucijoms, kitiems valstybės registrams, kitiems fiziniams ir juridiniams asmenims.

⁷⁸ Registrų centras. *Apie adresų registrą*. [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-31]. Prieiga per internetą: < <http://www.registrucentras.lt/adr/apie/> >.

⁷⁹ *Ten pat.*

Iki 2007 m. gruodžio 31 d. sukaupti duomenys apie 1392 tūkst. Adresų registro objektų, iš jų⁸⁰:

- 10 apskričių ir jų ribų;
- 60 savivaldybių ir jų ribų;
- 547 seniūnijų teritorijų ir jų ribų;
- daugiau nei 21500 gyvenamųjų vietovių ir jų ribų;
- daugiau nei 24000 gatvių ašinių linijų;
- daugiau nei 380000 pastatų ir žemės sklypų adresų, priskiriant juos gyvenamajai vietai ir gatvei bei nustatant numerį gatvėje;
- daugiau nei 966000 patalpų adresų.

Sprendžiant duomenų kokybės ir daugiatislio jų panaudojimo klausimą Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2007 m. rugsėjo 26 d. Nr. 1048 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. birželio 10 d. nutarimo nr. 715 „Dėl Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų, gyvenamųjų vietovių ir gatvių valstybės registro reorganizavimo ir Lietuvos Respublikos adresų registro įsteigimo „pakeitimo“ buvo patvirtinta nauja Adresų registro ir AB Lietuvos pašto adresų informacines sistemų integravimo investicinis projektas (galimybių studija). Projekto tikslas – gauti lėšų reikalingų, informacinės sistemos, užtikrinančios adresų duomenų nuolatinio papildymą pašto kodais, gavimą iš ES struktūrinių fondų.

Išanalizavus Nekilnojamojo turto registre esamus duomenis, būtų galima planuoti, kad maksimaliai galėtų būti 700 tūkst. adresų, neįskaitant patalpų adresų. 2007 m. gruodžio 31 d. Nekilnojamojo turto registre buvo įregistruota 1040400 patalpų, suformuotų kaip atskiri nekilnojamieji daiktai. Šiuo metu yra sukaupti duomenys daugiau kaip apie 966 tūkst. patalpų adresus. Pagal galiojančius teisės aktus patalpos, suformuotos kaip atskiri nekilnojamieji daiktai, yra adresu objektai, o jos sunumeruojamos savininko (statytojo, pastato valdytojo) prašymu, todėl likusios patalpos bus sunumeruotos.

Atsižvelgiant į duomenis, esančius Nekilnojamojo turto registre, galima būtų prognozuoti, kad Adresų registro objektų skaičius gali išaugti iki 1,75 milijono⁸¹.

2.4. Veiklos įstatyminės aplinkos analizė

Teisiniai dokumentai, reglamentuojantys nekilnojamojo turto ir teisių į turtą registravimą. Atkūrus nepriklausomybę, Lietuva priėmė visus pagrindinius nekilnojamojo turto administravimo

⁸⁰Registru centras. *AR funkcijos*. [Internete]. [Žiūrėta 2009-02-01]. Prieiga per internetą: < <http://www.registrucentras.lt/adr/apie/funkcijos.php> >.

⁸¹ *Ten pat.*

sistamai sukurti reikalingus įstatymus, kurie sudaro palankias sąlygas ekonomikos, rinkos ir verslo plėtrai, taip pat suderino šalies įstatymus su ES aktais⁸².

Lietuvos Respublikos Konstitucija nustato pagrindinius institucijų organizavimo ir jų tarpusavio ryšio principus. Ji įtvirtina pagrindines teises ir laisves, taip pat ir nuosavybės teisių į nekilnojamąjį turtą apsaugą. Konstitucija nustato kas gali įgyti nuosavybės teisę. Kai kurių nacionalinės reikšmės objektų ir daiktų išskirtinė nuosavybės teisė priklauso Lietuvos valstybei⁸³.

Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas, kuris įsigaliojo 2001 m. liepos 1 d., reglamentuoja visus civilinius teisinius santykius, tarp jų ir susijusius su nekilnojamuoju turtu. Civilinis kodeksas įvedė tokias daiktines teises, kaip valdymo, nuosavybės, patikėjimo teisę, servituto, uzufukto, plėtros, ilgalaikės nuomos, hipotekos, įkeitimo ir svetimo turto administravimo. Jis nustatė, kad nuosavybės teisė į žemės sklypą taip pat atima teisę į pastatus ir kitus statinius tame sklype⁸⁴.

Vyriausybės politiką atitinkantis Elektroninio parašo įstatymas priimtas 2000 m. Įstatymo pataisos priimtos 2002 m. siekiant jo nuostatas suderinti su ES direktyva dėl elektroninio parašo⁸⁵.

Šalyje galioja keletas įstatymų, susijusių su žemės ir turto vertinimu ir apmokestinimu. Mokesčių administravimo įstatymas reglamentuoja informacijos apie ūkinę veiklą pateikimą Valstybinei mokesčių inspekcijai. Įmonių ir organizacijų nekilnojamojo turto apmokestinimo įstatymo pavadinimas atspindi įstatymo tikslą. Žemės mokesčio įstatymas nustato mokesčio, kurį turi mokėti žemės savininkai, normą. Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas apibrėžia vertinimo principus ir metodus, vertintojų teises, pareigas ir atsakomybę. Paveldėjimo mokesčio įstatymas reglamentuoja paveldėtam turtui taikomus mokesčius atsižvelgiant į mokesčių mokėtojo gyvenamąjį statusą⁸⁶.

2.5. Veiklos statistika

VĮ Registrų centro pajamų, suteiktų paslaugų dinamika pateikta 5 lentelėje. Kaip matome sėkminga VĮ Registrų centro ūkinė – finansinė veikla 2007 metais priklausė nuo sparčios Lietuvos Respublikos ūkio plėtros – vienos iš sparčiai besivystančių ekonomikų 2007 m. tarp ES valstybių.

2008 m. sausio 1 d. Lietuvoje buvo 81376 veikiančios ūkio subjektai. Tai sudarė 48,0 proc. visų įregistruotų ūkio subjektų. Palyginti su 2007 m. sausio 1 d., veikiančių ūkio subjektų padaugėjo 6,4 proc. Didžiausias ūkio subjektų skaičius pagal ekonominės veiklos rūšis yra prekyboje – 27,5 procento, nekilnojamojo turto, nuomos ir kito verslo veikloje.

⁸² Gasilionis, A. Kasperavičius, R. (2006). *Nekilnojamojo turto administravimas*. Vilnius.

⁸³ Lietuvos Respublikos Konstitucija. Žin., 1992, Nr. 33-1014. Aktuali redakcija 2006-04-25. [Internete]. [žiūrėta 2008-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=274999&p_query=&p_tr2=>>.

⁸⁴ Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinis kodeksas.

V.Ž. VIII-1864, skelbtas 2000-07-18. [Internete]. [žiūrėta 2008-10-01]. Prieiga per internetą:

<http://www.skelbimas.lt/istatymai/civilinis_kodeksas.htm

⁸⁵ Gasilionis, A. Kasperavičius, R. (2006). *Nekilnojamojo turto administravimas*. Vilnius, p. 12.

⁸⁶ *Ten pat*, p. 14.

Valstybės įmonės Registrų centro pardavimo paslaugų dinamika 2005 – 2007 m. (Lt)

	2005 m.	2006 m.	2007 m.
Nekilnojamojo turto registras	50135374	56293851	69157294
Kadastriniai matavimai	13533715	15303257	18667922
Kadastro tvarkytojo darbai	9718098	10597663	7162508
NTR ir JAR duomenų teikimas iš CDB	3807555	6982861	10889029
Juridinių asmenų registras	2618105	2715573	4980077
GIS paslaugos	2331116	2899585	2740404
Turto vertinimas pagal turto grupes	965613	1569422	1815898
Geodeziniai darbai	615379	989410	1127270
Kitos paslaugos	436851	295602	391086
Archyvo paslaugos	236302	186546	174806
Adresų registras	101923	619137	506893
Projektavimo darbai	37162	6981	15099

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: Valstybės įmonės Registrų centro 2007 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2008. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-16]. Prieiga per internetą: < http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2007.pdf >.

Per 2007 m. Lietuvoje buvo įregistruota 9816 ūkio subjektų: 44,1 proc. sudarė Vilniaus apskrities ūkio subjektai, 16,9 proc. Kauno apskrities, 13,5 proc. Klaipėdos apskrities ir 25,5 proc. kitų apskričių ūkio subjektai. Tais pačiais metais išregistruota 5413 ūkio subjektų. Pagal ekonominės veiklos rūšis daugiausia išregistruota prekyboje – 42,8 proc., pramonėje – 14,2 proc., nekilnojamojo turto, nuomos ir kitoje verslo veikloje – 8,9 proc., transporto ir sandėliavimo – 7,7 proc., statyboje – 4 proc.⁸⁷.

Registrų centre įsteigta klientų konsultavimo telefonu tarnyba, kuri teikia informaciją bei konsultacijas visais įmonės veiklos klausimais (žr. 6 lentelę). Konsultavimo tarnyba turi mokėti trumpai ir suprantamai paaiškinti, kokius dokumentus ir kaip (asmeniškai ar paštu) reikėtų pateikti, kad prašymas būtų išnagrinėtas. Šiai tarnybai suteiktas trumpasis telefono numeris 1637.

6 lentelė

Informacinės tarnybos telefonu darbo statistika 2006 – 2007 m.

Temos	Klientų skambučių skaičius (2006)	Klientų skambučių skaičius (2007)
Nekilnojamojo turto kadastro, vertinimo, registravimo klausimai	41070	42235
Juridinių asmenų registravimo klausimai	12500	19519
Adresų registravimo klausimai	230	278

⁸⁷ Valstybės įmonės Registrų centro 2007 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2008. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-16]. Prieiga per internetą: < http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2007.pdf >.

IŠ VISO:	53570	62032
-----------------	--------------	--------------

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: Valstybės įmonės Registrų centro 2007 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2008. [internete]. [žiūrėta 2008-12-16]. Prieiga per internetą: < http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2007.pdf >.

Didesnę informacijos dalį klientams teikia bendrosios kompetencijos tarnybos darbuotojai, tačiau prireikus jie vidiniu IP telefono ryšiu klientą sujungia su konkrečios srities centrinio arba teritorinio padalinio aukštesnės kvalifikacijos specialistu.

Kaip matyti pateiktoje 6 lentelėje paslaugų poreikis telefonu vis didėja. Per metus jis padidėjo 8462 klientų skambučiais. Galima daryti išvadą, kad ši paslauga pasiteisino ir yra reikalinga įmonės klientams.

2.6. Tarptautinis bendradarbiavimas

VĮ Registrų centras, siekdamas nuolat tobulinti nekilnojamojo turto administravimo sistemą ir informacinę bazę, jau nuo pirmųjų įkūrimo metų glaudžiai bendradarbiauja su Švedijos, Nyderlandų, JAV bei kitų šalių panašiomis institucijomis ir aktyviai dalyvauja dvišaliuose ir daugiašaliuose tarptautiniuose projektuose⁸⁸.

2002 – 2007 metais VĮ Registrų centras kartu su Švedijos, Suomijos, Norvegijos, Didžiosios Britanijos, Nyderlandų ir Austrijos institucijomis dalyvavo tarptautiniame projekte „Europos nekilnojamojo turto informacinė paslauga“ (toliau - EULIS), kuri keletą metų rėmė Europos Sąjunga. Sėkmingai įgyvendinus šį projektą, buvo nutarta tęsti darbą pagal parengtą EULIS programą. EULIS paslauga oficialiai pristatyta 2006 m. lapkričio 22 d. metinėje Europos hipotekų federacijos konferencijoje Briuselyje, o praktiškai įdiegta 2007 metais⁸⁹.

2006 metais VĮ Registrų centras pasirašė Nekilnojamojo turto registro ir kadastro informacijos teikimo pagal EULIS programą sutartis su *Kadaster* (Nyderlandai), *HM Land Registry* (Anglija ir Velsas), *Lantmateriet* (Švedija) ir *Norsk Eiendomsinformasjonas* (Norvegija) agentūromis ir organizacijomis. 2007 metais tokios sutartys pasirašytos su *Property Registration Authority* (Airija) ir *Land Registry of Iceland* (Islandija)⁹⁰.

Šalių, tarp jų ir Lietuvos, vartotojai kurie naudojami nacionalinių nekilnojamojo turto registru teikiamomis tiesioginėmis (*on-line*) paslaugomis, turės prieigą prie kitų šalių nekilnojamojo turto kadastro ir registro informacijos. Planuojama, kad 2008 metais VĮ Registrų centras pasirašys

⁸⁸ Registrų centras. *Tarptautinis bendradarbiavimas*. [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-01]. Prieiga per internetą: < <http://www.registrucentras.lt/apie/tarptautinis.php> >.

⁸⁹ *Ten pat.*

⁹⁰ *Ten pat.*

Nekilnojamojo turto registro ir kadastro informacijos teikimo pagal EULIS programą sutartis su Austrijos ir Škotijos giminingomis agentūromis arba organizacijomis⁹¹.

2006 – 2007 metais Registrų centras dalyvavo Europos Sąjungos eTEN programos finansuojamame projekte „Europos nekilnojamojo turto informacinė paslauga Plus“ (EULIS Plus), kurio tikslas – įvertinti Čekijos, Slovakijos, Lenkijos ir Latvijos galimybes prisijungti prie EULIS paslaugos. Vykdam šį projektą buvo išanalizuoti nacionaliniai teisiniai aktai, reglamentuojantys nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistemų veiklą, įvertinti technologiniai, techniniai registrų pasiekimai, viešosios prieigos prie informacijos ir saugumo klausimai. Taip pat išnagrinėtos tų šalių nekilnojamojo turto rinkos perspektyvos, išanalizuoti klientų poreikiai bei pageidavimai.

Nekilnojamojo turto vertinimo klausimais VĮ Registrų centras bendradarbiavo su Švedijos *Swedesurvey* AB kompanija bei Suomijos nacionaline nekilnojamojo turto tvarkymo agentūra, kurios VĮ Registrų centro specialistams sudarė galimybes įgyti praktinės nekilnojamojo turto masinio vertinimo ir žemės verčių žemėlapių sudarymo patirties. VĮ Registrų centrą sieja glaudūs ryšiai ir su JAV Linkolno žemės politikos institutu (*angl. Lincoln Institute of Land Policy*). Šio instituto parengtos mokymo programos, konsultacijos bei dovanota literatūra padėjo įgyti papildomų žinių, įsisavinti siūlomas naujoves, kurios leido sukurti ir įdiegti praktikoje nekilnojamojo turto masinio vertinimo mokesčiams sistemą. Pagal 2006 m. sausio mėnesį *Swedesurvey* AB ir VĮ Registrų centro pasirašytą bendradarbiavimo sutartį įmonės specialistai teikia konsultacines paslaugas *Swedesurvey* AB vykdomuose daugiašaliuose projektuose. 2007 metais VĮ Registrų centras ir Švedijos ekspertai surengė seminarų ciklą Makedonijos ir Rusijos žemės administravimo, tvarkymo, kadastro ir registro institucijų, jų padalinių vadovams bei specialistams. Be to, VĮ Registrų centre lankėsi Turkijos, Suomijos, Tadžikijos, Azerbaidžano ir Rumunijos delegacijos, kurios susipažino su Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo, kadastro ir registro sistema, jos organizavimo bei tvarkymo principais.

VĮ Registrų centras aktyviai dalyvauja Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos (toliau - JT EEK) Būsto ir žemės tvarkymo komiteto Žemės administravimo darbo grupės veikloje, jos rengiamuose seminaruose bei konferencijose. Žemės administravimo darbo grupė – forumas, kuriame dalyvauja EEK valstybių narių žemės registravimo ir kadastro organizacijos. Dalyvavimas Žemės administravimo darbo grupės veikloje padeda plačiau susipažinti su pažangiomis žemės administravimo tendencijomis, sudaro sąlygas keistis informacija su įvairiomis šalimis ir dalyvauti rengiant įvairius dokumentus.

VĮ Registrų centras taip pat prisijungė prie Tarptautinės vertintojų mokesčiams asociacijos (*angl. International Association of Assessing Officers*) veiklos ir tapo šios organizacijos nariu. Toliau tobulindamas žemės ir statinių masinio vertinimo sistemą, plečia kontaktus su kitomis

⁹¹ Registrų centras. *Tarptautinis bendradarbiavimas*. [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/apie/tarptautinis.php>>.

tarptautinėmis organizacijomis – Pajamų, reitingavimo ir vertinimo institutu (*angl. Institute of Revenues, Rating & Valuation*) ir Tarptautiniu turto mokesčio institutu (*angl. International Property Tax Institute*).

2007 m. birželio 19 – 20 d. VĮ Registrų centras, bendradarbiaudamas su Tarptautiniu turto mokesčio institutu ir Pajamų, reitingavimo ir vertinimo institutu, Vilniuje surengė 10-ąją tarptautinę konferenciją „Turto mokestis – efektyvi biudžeto pajamų kaupimo priemonė“. 140 konferencijos dalyvių iš 20 šalių susipažino su nekilnojamojo turto apmokestinimo, mokesstinės vertės nustatymo, mokesčio surinkimo ir panaudojimo efektyvumo, mokesčių tarifų ir mokesstinės naštos įvertinimo ir kitais klausimais. 2007 m. spalio mėn. Pajamų, reitingavimo ir vertinimo institutas įteikė VĮ Registrų centrui apdovanojimą už pasiekimus turto vertinimo srityje (*angl. Excellence in Valuation*)⁹².

VĮ Registrų centro specialistai dalyvauja ir kitų tarptautinių organizacijų, tokių kaip Tarptautinės matininkų federacijos, Europos žemės registro įstaigų asociacijos, Nacionalinių kartografijos ir kadastro agentūrų asociacijos, Europos turto vertintojų asociacijų grupės, veikloje. Orientuodama savo veiklą į Europos Sąjungos šalių patirtį ir plėsdama tarptautinius ryšius, įmonė stengiasi, kad Lietuvos nekilnojamojo turto administracinė sistema pasiektų Europos šalių lygį ir taptų atvira ne tik Lietuvos, bet ir užsienio vartotojams⁹³.

VĮ Registrų centro specialistai teikia rinkos tyrimų duomenis Europos nekilnojamojo turto informacinei paslaugai EULIS, o nuo 2006 m. Lietuvos bankui rengia Lietuvos būsto kainų indeksą. Būsto kainų indeksas viešai skelbiamas visuomenei kaip alternatyvus ir nešališkas informacijos apie būsto rinkos padėtį šaltinis.

2.7. Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga

Informacinė visuomenė. Šiuolaikinės globalizacijos pobūdį lemia komunikacijos ir informacijos sistemos. Vis labiau išigali naujos priemonės (internetas, mobilūs telefonai, žiniasklaidos tinklai), pinga komunikacijos ir transporto paslaugos. Sparčiausiai besivystančia komunikacijos priemone – Internetu – 1998 m. viduryje naudojosi 140 mln. vartotojų, o 2001 m. šis skaičius viršijo 700 mln. Atkreiptinas dėmesys, kad 91% Interneto vartotojų yra OECD⁹⁴ šalių gyventojai, nors jie tesudaro tik 19% visų pasaulio gyventojų. Neturėjimas galimybės naudotis internetu tampa globalia problema.

⁹² Registrų centras. *Tarptautinis bendradarbiavimas*. [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/apie/tarptautinis.php>>.

⁹³ *Ten pat.*

⁹⁴ Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD), jungianti 30 labiausiai išsivysčiusių valstybių, tarp kurių JAV, Didžioji Britanija, Italija, Japonija, Kanada ir kt.

VĮ Registrų centre baigiamas įgyvendinti projektas „Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga“ (toliau - NETSVEP)“. NETSVEP nekilnojamojo turto sandorio dalyviams suteikia galimybę per trumpesnį laiką sudaryti sandorį atliekant visus su nekilnojamojo turto įsigijimu ir teisių į jį įregistravimu susijusius veiksmus notarų biure be tiesioginio kreipimosi į VĮ Registrų centrą. Sandoriui sudaryti reikalingas elektronines pažymas ir duomenis, patvirtinančius, kad perleidžiamas turtas nėra parduotas kitam asmeniui, įkeistas, areštuotas ar kitaip suvaržytas disponavimo šiuo turtu teisės, iš VĮ Registrų centro internetu gauna pats sandorį tvirtinantis notaras. Sandorį tvirtinantis notaras turto įgijėjo pageidavimu nuosavybės teises į įgytą nekilnojamąjį turtą elektroniniu būdu įregistruoja Nekilnojamojo turto registre.

2008 m. teisingumo ministro pareigas einantis P. Baguška straipsnyje „Registrų centro veikla tobulės“ teigė: „Įsitikinome, kad Registrų centro Vilniaus miesto filiale kasdien vis dar apsilanko apie 2000 žmonių, iš kurių per 1000 ateina norėdami įregistruoti nuosavybės teises į įgytą nekilnojamąjį turtą. Pastarąjį veiksma turi teisę atlikti ir notarai, nesiūsdami žmogaus į Registrų centrą. Įgyvendinus elektroninės nekilnojamojo turto sandorių paslaugos „NETSVEP“ projektą, notarams galimybė registruoti nekilnojamąjį turtą ar teises į jį iš galimybės taps pareiga“.

Pradėjus veikti „NETSVEP“ sistemai, jos dėka į elektroninę erdvę bus perkelta „vieno langelio“ principu veikianti nekilnojamojo turto sandorio bei nuosavybės teisių į įgytą nekilnojamąjį turtą įregistravimo paslauga. Įgyvendinus šią paslaugą, šalies gyventojams supaprastės sandorių sudarymo tvarka. Sandorio dalyviams nebereikės lankytis Registrų centre, kadangi visą sandorį bus galima atlikti notaro biure. Bus sutaupytas pažymų užsakymo bei atsiėmimo laikas, sutrumpės, įteisinant nekilnojamąjį turtą, sandorių įforminimo ir įregistravimo terminai.

Teisingumo ministerija pradėjo rengti Nekilnojamojo turto registro nuostatų pakeitimus, kurie nebeleis viešojo administravimo institucijoms ir teismams reikalauti iš asmenų popierinių VĮ Registrų centro išrašų apie jų turto duomenis. Patvirtinus naują tokių duomenų tvarką, minėtos institucijos privalės pačios gauti visus Nekilnojamojo turto registro duomenis tiesiogiai iš Registrų centro.

Teisingumo ministerija taip pat imsis priemonių aktyviau informuodama gyventojus apie tai, kokias Registrų centro paslaugas jie gali gauti nesilankydami tiesiogiai šioje įstaigoje, bet gaudami jas internetu. Aiškesnes priežastis, kodėl tiek daug asmenų kasdien apsilanko VĮ Registrų centre, padės nustatyti VĮ Registrų centro atliktas tyrimas, apklausiant į įmonę atvykusius asmenis ir sužinant, ar jie galėjo gauti pageidaujamą paslaugą kitokiu būdu – internetu, per notarą, teismus ir pan.

Įgyvendinus projektą sandoriai taps saugesni ir paprastesni. Sandorio bei nuosavybės įregistravimo dokumentus notarai tvirtins naudodamiesi elektronine autentifikavimo ir elektroninio

parašo sistema. Šio projekto vertė – per 5 mln. litų. Projektui įgyvendinti skirta daugiau kaip 4 mln. litų struktūrinių fondų (ES regioninės plėtros fondo) ir Lietuvos Respublikos bendrojo finansavimo lėšų, o projekto vykdytojas VĮ Registrų centras projektui įgyvendinti skyrė 15 proc. projekto vertės, t. y. per 760 tūkst. litų⁹⁵.

Lietuvos geografinės informacijos infrastruktūros (toliau - LGII) projektas aprašo kompleksą priemonių, kurios būtinos siekiant sukurti modernią visą šalį apimančią geografinės informacijos perdavimo sistemą, užtikrinančią skirtingų geografinių duomenų rinkinių interoperabilumą ir valstybės registrų geografinę sąsają. Taip siekiama iš esmės prisidėti harmonizuojant duomenų apykaitos valstybėje procesą, palengvinti skaitmeninės geografinės informacijos kaupimo, valdymo ir taikymo uždavinius bei pakelti viešosios geografinės informacijos naudojimą į kokybiškai aukštesnį lygmenį⁹⁶.

Integracija į Europos Sąjungą (toliau - ES) daugiau nei 5 metus Lietuvos Respublikos Vyriausybei buvo esminis iššūkis. Sėkmingos stojimo derybos leido pradėti neatidėliotiną pasiruošimą ES struktūrinių fondų paramos įsisavinimui.

Lietuvos Respublikos Finansų ministerija, atsižvelgdama į aukštos kokybės projektų pasiūlymų (ypač iš viešojo sektoriaus) poreikį ir laiko limitą, nusprendė panaudoti PHARE projektų rengimo priemonės 2002 ir 2003 metų lėšas aukštos kokybės projektų pasiūlymų, numatomų įgyvendinti ES Struktūrinių fondų lėšomis, rengimui.

Vienas iš ruošos projektų, kurie buvo parengti pagal PHARE Projektų Rengimo Priemonę (toliau - PRP) buvo VĮ „GIS-Centras“ teiktas projektas „Lietuvos geografinės informacijos infrastruktūros plėtra“. Šis projektas buvo sėkmingai įgyvendintas pasitelkus užsienio ir Lietuvos ekspertų pagalbą. Projektas atitinka Bendrojo Programavimo Dokumento (toliau - BPD) 3.3. priemonę „Informacinių technologijų paslaugų ir infrastruktūros plėtra“. Šios priemonės ruošimo ir įgyvendinimo projektus koordinuoja Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

Phare PRP projekto „Lietuvos geografinės informacijos infrastruktūros plėtra“ metu buvo parengtos studijos, kuriose apibendrinti geografinės informacijos naudotojų Lietuvoje apklausų rezultatai, išanalizuota dabartinė situacija, daugelio užsienio valstybių teigiama ir neigiama patirtis kuriant nacionalines geografinės informacijos infrastruktūras. Pagrindinės išvados ir pasiūlymai apibendrinti projekto galimybių studijoje, investiciniame projekte⁹⁷.

⁹⁵ Registrų centras. *ES projektai. Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP)*. [Internete]. [žiūrėta 2008-11-10]. Prieiga per internetą: < <http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/fondai.php> >.

⁹⁶ GIS-Centras. *Projektai*. [Internete]. [žiūrėta 2009-01-07]. Prieiga per internetą: < <http://www.gis-centras.lt/gisweb/index.php?pageid=129> >

⁹⁷ GIS – Centras. *Projektai. LGII*. [Internete]. [žiūrėta 2009-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.gis-centras.lt/gisweb/index.php?pageid=137>.

Projektu kuriamas pilnavertis nacionalinės geografinės informacijos infrastruktūros „karkasas“, jungiantis svarbiausių valstybės geografinių duomenų bazių, registrų, kadastrų teikėjus (institucijas), kurie yra projekto partneriai. Ši „karkasą“ sudaro techninė bei programinė įranga įdiegta projekto partnerių institucijose, duomenų rinkiniai, žmonių išteklių, sukurtos metodikos, standartai, duomenų modeliai, klasifikatoriai ir kitos priemonės, leidžiančios metodiškai ir techniškai sujungti skirtingus valstybės duomenų rinkinius į harmoningą sistemą. Tokios sistemos pagrindu sukuriama vienas nacionalinis geografinės informacijos interneto portalas, per kurį vyksta apsikeitimas svarbiausiais valstybės duomenimis, jie pasiekiami vienoje vietoje ir yra tarpusavyje suderinti, naudotojai duomenis gali teikti ir gauti pageidaujamu formatu.

Projektu sudaromos visos sąlygos šiam „karkasui“ vystyti ateityje. Elektroninių paslaugų forma per interneto portalą tampa pasiekiami svarbiausi geografinių duomenų rinkiniai, apimantys visą Lietuvą ir valstybėje sukauptą geografinės informacijos rinkinių metaduomenys. Projekto vykdytojas – Valstybės įmonė Distancinių tyrimų ir geoinformatikos centras „GIS-Centras“. Projekto partneriai – visų pagrindinių valstybės geografinių duomenų rinkinių kaupimą ir priežiūrą įgyvendinančios įmonės ir tarnybos, suvienijusios pastangas šiems tikslams siekti. Projektą remia Lietuvos Respublika. Projektą iš dalies finansuoja Europos Sąjunga⁹⁸.

Apie projektą. LGII išvystymo projektu siekiama sukurti atvirą tarpusavyje suderintą valstybės geografinių duomenų saugyklą ir elektronines paslaugas, kurios leistų piliečiams, įmonėms ir valdžios institucijoms efektyviai gauti naujausius geografinius duomenis iš jų pirminių šaltinių. Nacionalinės geografinės informacijos infrastruktūros paskirtis yra susieti skirtingų duomenų teikėjų duomenis bei elektronines paslaugas tarpusavyje ir padaryti juos vienu metu prieinamus kuo platesniam naudotojų ratui, tokiu būdu siekiant maksimalaus investicijų į valstybės geografinių duomenų kaupimą efektyvumo.

- LGII bus įgyvendinta kaip palaipsniui plečiama sistema, kurios branduolį sudaro: nacionalinė geografinės informacijos dokumentacijos (metaduomenų) sistema, leidžianti lengvai rasti ir įvertinti norimos teritorijos, mastelio ir temos geografinius duomenis, dar prieš juos išsigyjant;
- integruota nacionalinė geografinės informacijos sistema;
- elektroninės paslaugos duomenims rasti ir naudoti, pasiekiamos per interneto vartus.

Taigi pagal iki 2007 m. galiojusią tvarką asmenys, norintys sudaryti nekilnojamojo turto sandorį, turėdavo mažiausiai kelis kartus apsilankyti VĮ Registrų centre. Turto pardavėjas privalėjo VĮ Registrų centre užsakyti ir atsiimti sandoriui sudaryti būtina registrą pažymą apie perleidžiamą turto būklę. Vėliau abi sandorio šalys notaro biure pasirašydavo turto perleidimo sutartį. Galiausiai nekilnojamojo turto pirkėjas privalėjo VĮ Registrų centre įregistruoti savo nuosavybės

⁹⁸ Registrų centras. *Tarptautinis bendradarbiavimas*. [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/apie/tarptautinis.php>>.

teises. Įgyvendinus NETSVEP projektą, nekilnojamojo turto sandorio šalims visiškai nebereikės lankytis VĮ Registrų centre – visas reikiamas registro pažymas bei nuosavybės įregistravimo paslaugas suteiks sandorį tvirtinantis šalių pasirinktas notaras.

3. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

3.1. Tyrimo metodikos parinkimas

VĮ Registrų centras siekia kokybiškai patenkinti klientų norus ir pageidavimus, atskleisti klientų elgsenos ypatumus, kurie padėtų identifikuoti veiksnius, lemiančius kokybiško aptarnavimo procesą. Šiuo metu įmonė siekia kuo daugiau sužinoti apie klientus. Įvertinus klientų elgseną įtakojančius veiksnius, įmonė tikisi gauti kuo daugiau informacijos apie tai, kaip perspektyviau vystyti aptarnavimo kryptis, pasirinkti tinkamas aptarnavimo strategijas.

Išvardintos priežastys tapo stimulu VĮ Registrų centras atlikti empirinį klientų aptarnavimo, paslaugų gerinimo klausimais tyrimą. Šio tyrimo esmė – gauti kuo daugiau informacijos apie visuomenėje vykstančius procesus, dėsningumus bei sąlygojančius veiksnius.

Atliekant piliečių/klientų tyrimus naudinga taikyti trianguliacijos metodą, t.y. siekiant gauti patikimesnius rezultatus, būtina naudoti daugiau negu vieną metodą. Vadinasi, derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus yra atskleidžiamas pasirinktos metodikos validumas.

Tiriant VĮ Registrų centro paslaugų teikimo efektyvumą NVV kontekste, buvo derinami kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai.

A. Lileikienė ir kt. (2004) teigia, kad metodika išdėstoma nurodant tyrimo metodus, jų taikymo metodikos tikslumą. Norint gauti įvairių minčių apie tam tikrą problemą, generuojamos hipotezės ir identifikuojami kintamieji tolesniam tyrimui⁹⁹.

Problemos išsiaiškinimas. V. Dikčius (2003), A. Lileikienė ir kt. (2004) teigia, kad norint išsiaiškinti problemą reikia laikytis metodologinės nuostatos, t. y. būtina surasti tą svarbiausią klausimą, į kurį atsakius bus pasiekti užsibrėžti tikslai. Jau problemos aiškinimosi stadijoje reikia atsakyti į šiuos klausimus¹⁰⁰:

1. Kokios informacijos reikės šiai problemai išspręsti?
2. Ar problemos sprendimui galima pasinaudoti antrine informacija, ar teks rinkti pirminę informacija?
3. Ar tyrimas leis pakankamai atsakyti į svarbius problemos klausimus?

Pradėjus tyrimą, paaiškėjo, kad informacijos yra per mažai, kad būtų galima suformuluoti pradinę hipotezę, todėl pirmiausiai buvo pasirinktas žvalgybinio tyrimo metodas.

Pagrindiniai žvalgybinio tyrimo formos klausimai: Ką naujo mes atradome? Ką praleidome? Jei žvalgybinis tyrimas išplečia suvokimą apie nagrinėjamą problemą, tai patvirtinantis tyrimas ši

⁹⁹ Lileikienė A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

¹⁰⁰ Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Aukštoji Vilniaus vadybos kolegija.

suvokimą susiaurina ir padeda sukaupti dėmesį į geriausią pasirinkimo variantą. Pagrindinis šio tyrimo tikslas – gauti idėjų ir kryptių tolesniam tyrimui. Žvalgybinis tyrimo metodas naudojamas siekiant surinkti išankstinę informaciją, padedančią suvokti problemos esmę ir leidžiančią pasiūlyti galimus jos sprendimo kelius arba naujas idėjas. Taigi tyrimas buvo atliktas 2007 metų gegužės – birželio mėnesiais VĮ Registrų centro Šiaulių filiale. Tyrime dalyvavo visi gyventojai, kurie tuo metu, kai buvo atliekama apklausa, lankėsi VĮ Registrų centro Šiaulių filiale. Gyventojų apklausai buvo parengta speciali anketa. Nemažai klausimų anketoje buvo skirta įvertinti įmonės teikiamos informacijos pakankamumą, apsilankymo priežastis, teikiamų paslaugų kokybę, paslaugų kainą, dažniausiai pasitaikančias problemas. Tokiu būdu kol jiems buvo tvarkomi dokumentai buvo išdalinta 70 anketų (žr. 4 priedą), 50 sugrįžo ir buvo tinkamos apdorojimui. Prieš apdorojant surinktą informaciją, buvo patikrintas anketų užpildymo pilnumas, surašyti kodai. Atsakymų į atvirus anketos klausimus nerasta. Vienos anketos pildymui buvo sugaišta septynios minutės. Kiekvienam anketos klausimui pateikiamas atsakymų variantų skaičius ir jų pasiskirstymas procentais.

Skaičiavimai atlikti tokiais pjūviais:

- visi apklaustieji;
- pagal amžių;
- pagal darbo stažą;

K. Kardelis (2005), G. Merkys (1995) teigia, kad patikimesni duomenys gaunami, naudojant daugiau nei vieną tyrimo metodą. Tai leidžia išvengti bereikalingų klaidžiojimų ir gauti tikslesnius rezultatus.

Taigi, taikysime kokybinius ir kiekybinius metodus, o dažniausiai naudojamas kiekybinių tyrimų metodas – apklausa. Darbe buvo naudojamosi kiekybinių tyrimų metodu – apklausa. Apklausa – tai informacijos rinkimo metodas apklausiant respondentus asmeniškai, telefonu, per paštą ar mišriu būdu. Tai yra klausimynai, kurie dažnai vadinami anketomis. Anketa – tai tam tikra forma logiškai nuosekliai sudėliotų klausimų komplektas. (Pranulis ir kt., 2000). Apklausa galima raštu ir žodžiu. Apklausa raštu dar vadinama anketavimu, o klausimų tekstas – apklausos lapu. Kiekybinių duomenų rinkimui buvo sudaryta anketa, kurios struktūrą sudaro 3 dalys:

- ✓ Įvadinė dalis. Šioje dalyje apibūdinamas tyrimo tikslas, akcentuojamas anketos anonimiškumas, nurodytas vidutinis anketos užpildymo laikas bei tyrimą atliekantis tyrėjas.
- ✓ Pagrindinė dalis. Pagrindinėje dalyje komponuojami tiesiogiai su problema susiję klausimai. Buvo siekiama sužinoti kuo daugiau informacijos apie klientą, apie tai kur jis ieško informacijos prieš kreipdamasis į VĮ Registrų centrą, apsilankymo priežastis, ar tenkina jį paslaugų įkainiai, dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis įmonėje,

kaip klientas vertina paslaugų kokybę (tam buvo parengta pagal Likerto skalę atsakymų teiginiai). 9 – 12 klausimams buvo panaudotas BVM klausimynas, o atsakymų teiginiams anksčiau minėta Likerto skalė. 13 klausimas atspindi klientų nuomonę apie pačią įmonę, vertinimui naudota skaičių nuo 1 iki 5 ranginė 5 balų skalė. Ir 14 klausime psichologinių kintamųjų skyrius, kuriame buvo prašoma įvertinti save kaip vartotoją/klientą. 7 požymių teiginiais (pagal Likerto 5 balų ranginę skalę) buvo siekiama identifikuoti VĮ Registrų centro klientų statistinius tipus.

- ✓ “Paso duomenų” dalis. Šioje dalyje pateikiama 12 klausimų, kurie atskleidžia klientų sociokultūrinius – demografinius kintamuosius: lytį, amžių, tautybę, šeimyninę padėtį, gyvenamąją vietą, pajamas, išsilavinimą, veiklą, pareigas. Klausimai pateikiami naudojant nominalinę ir intervalines skales¹⁰¹.

Pasak V. Dikčiaus (2003), apklausos metodas turi privalumų (galima užtikrinti aukštą anketų gražinimo lygį, galima kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomos informacijos, galimybė instrukuoti respondentus, trumpas ir palyginti pigus tyrimo metodas) ir trūkumų (apklausėjo įtaka respondentui (išvaizda, bendravimo kultūra ir pan.), respondentai gali nepareikšti savo nuomonės, nes bijo, kad gali būti atpažinti, aplinkos įtaka (nepatogus laikas, vieta ir pan.), dėl laiko stokos (jei jis normuotas) respondentai gali netiksliai ir skubotai užpildyti anketas)¹⁰².

Klausimai anketoje skirstomi į atviro, uždaro, pusiau uždaro tipo klausimus. Atviri klausimai suteikia respondentams galimybę savarankiškai formuluoti atsakymą, kuris atspindi jo stilių, informatyvumą, kalbą. Anketinėje apklausoje duomenų sugrupavimui naudojamos įvairios skalės: nominalinė, ranginė, intervalinė. Nominalinė skalė – tao objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas (pvz., amžių, lytį, šeimyninę padėtį ir pan.). Ranginės skalės esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Tokiu principu konstruojamos nuostatų skalės dar vadinamos Likerto skalėmis. Intervalinė skalė padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, kurie turi skaitmeninę išraišką (pvz., šeimos mėnesio pajamos iki 1000Lt., 1001-4000 Lt. ir pan.)¹⁰³.

Kiekybinių duomenų rinkimui buvo sudaryta anketa (žr. 5 priedą). Anketai sudaryti pasinaudojome Vidaus reikalų ministerijos ir Viešojo administravimo institucijos sukurtu bendrojo vertinimo modeliu (toliau – BVM). Pirmoji BVM versija sukurta 2000 m., 2002 ir 2006 m. parengtos patobulintos modelio versijos. Pasirinkome į piliečius/klientus orientuotus rezultatus (6 kriterijus). Nuo 6 – ojo kriterijaus vertinimo dėmesio centras persikelia nuo galimybių į rezultatus. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, ką žmonės, piliečiai/klientai ir visuomenė mano apie organizaciją. Vidiniai veiklos rodikliai parodo, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų, koks pasiekiamas

¹⁰¹ Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus leidykla.

¹⁰² Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Aukštoji Vilniaus vadybos kolegija.

¹⁰³ Божук, С.Г., Ковалик Л.Н. (2003). *Маркетинговые исследования*. Москва: Питер.

poveikis. Tai organizacijos pasiekti rezultatai, susiję su piliečių/klientų pasitenkinimu pačia organizacija ir jos teikiamais produktais/paslaugomis¹⁰⁴.

Atliekant prognozę arba priimant sprendimus dažniausiai naudojami analitiniai metodai, matematiniai modeliai, teorinės žinios. Tačiau ne visuomet sprendimai gali būti priimti remiantis teorine analize. Gali būti pasinaudota ekspertų intuityviniais svarstymais apie tam tikrą objektą. Toks metodas yra gana paprastas, kadangi nereikalauja ypatingo teorinio pasirengimo. Be to, tokie svarstymai gali apimti moralinius aspektus, kurių neretai neapima teoriniai modeliai.

Siekiant identifikuoti tyrimui reikšmingus svarstymus, apie VĮ Registrų centro paslaugų atlikimą, kokių paslaugų trūksta, kokias problemas klientų aptarnavime, ar pasiteisina VĮ Registrų centre „vieno langelio“ principas ir kokią nuomonę reiškia dėl to klientai, su kokiomis teikiamomis paslaugomis susiję klientų skundai, pageidavimai, buvo pasirinktas trečias tyrimo metodas. Šiam darbui pasitelksime kompetingus šiam darbui asmenis, t. y. ekspertus.

Pagrindiniai ekspertinio metodo elementai – tyrimo metu renkami ekspertų atsakymai pagal klausimą. Tikslingai atrinkti ekspertai atsako į klausimyno klausimus. Dalyviams paprastai garantuojamas anonimiškumas. Jie nėra identifikuojami net ir tyrimo pabaigoje. Tai tam tikra prasme išlaisvina nuo asmeninio šališkumo, sudaro galimybes laisvai reikšti savo nuomonę, išsakyti kritiką, keisti savo nuomonę, jeigu to reikia. Ekspertų apklausos metodus galima klasifikuoti pagal tris kriterijų grupes:

Pirmajai grupei priskiriami kriterijai, kuriuos lemia apklausos organizatorių ir ekspertu tarpusavio sąveika, t.y. tiesioginis ar netiesioginis kontaktas.

Antrajai kriterijų grupei priklauso ekspertų tarpusavio sąveikos ypatumai (pagal tai apklausos gali būti grupinės ar individualios).

Trečioji apibūdinama pagal apklausos rezultatus, kurie atspindi įvairias vertinimo rūšis (nuomonę, rekomendaciją, sprendimą).

Tyrimo buvo pasirinktas trečiasis kriterijus, kadangi jis labiausiai tiko atliekamam tyrimui. Taigi užduotis yra, remiantis ekspertų apklausos duomenimis, išskirti pačius reikšmingiausias problemas klientų aptarnavime. Anketa paruošta su laisvai formuluojamais atsakymais, kur neribojamas nei turinys, nei forma. Ekspertinio vertinimo tikslinę grupę sudarė VĮ Registrų centro Šiaulių filialo ir filialo skyrių vadovai. Ekspertų apklausos klausimynas pateiktas 6 priede.

Tyrimo imties nustatymas. Imties tūrį socialiniuose tyrimuose nulemia tyrimo rezultatų pritaikomumas, t.y. jų ekstrapoliacija visos populiacijos ar tik tiriamosios dalies atžvilgiu, o taip pat laukiamų rezultatų tikslumas ir patikimumas. Mokslinių tyrimų kontekste žodis "populiacija"

¹⁰⁴ Vidaus reikalų ministerija. *Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą.* [Internete]. [žiūrėta 2008-12-22]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/bvm.pdf>.

nereiškia visų šalies gyventojų. Technine prasme tai yra visa grupė individų, kurie bus tiriami. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, populiacija gali būti apibrėžiama plačiai arba siaurai.

Empiriniuose tyrimuose daroma išankstinė tiriamos imties atranka, t. y. pasirenkama atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, iširiamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas šioje dalyje ir iš jos sprendžiama apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje. Ši pasirinktoji dalis vadinama imtimi. Jei nėra duomenų apie reiškinio paplitimą, imties tūrį galima apskaičiuoti pačiu nepalankiausiu variantu pagal 3 formulę (Kardelis, 2005)¹⁰⁵:

$$N = \frac{z^2 \times s^2}{\Delta^2} \quad \text{3 formulė}$$

$z = 1,96$ (priimame, kai siekiama gauti rezultatus su 95 proc. patikimumu);

$s = 50$ (priimame, kai nieko apie reiškinį nežinome ir kai duomenys išreiškiami procentais);

$\Delta = x$ (pasirenkamas norimas tikslumas 1; 2; 3 ir t.t. proc.).

Taigi imties dydis priklauso nuo to, kokių duomenų patikimumo ir tikslumo siekiama gauti. Kadangi mūsų atveju, nesant tikslų duomenų apie reprezentatyvios imties tūrį, buvo nuspręsta imtį skaičiuoti pagal 3 formulę:

$Z = 1,96$ (priimame, nes siekiame rezultatus gauti su 95 proc. patikimumu);

$S = 40$ (priimame, nes neturime tikslų duomenų apie tiriamą reiškinį, o tik nuspėjamą procentą);

$\Delta = x$ (pasirenkame 5 proc. tikslumą).

$$N = \frac{1,96^2 \times 40^2}{5^2} = 246$$

Taigi skaičiavimai parodė, kad reprezentatyvios imties tūris – 246 respondentai.

Duomenų apdorojimo etape administruojama anketa ar stebėjimo forma, užrašomi duomenys bei gražinamos užpildytos formos tolesniam duomenų apdorojimui. Duomenų apdorojimo etape, procesas prasideda nuo atsakymų tikrinimo siekiant nustatyti ar anketos tinkamai ir išsamiai užpildytos. Atsakymų kodavimo etape priskiriamas kodas kiekvienam atsakymui bei kiekvienam respondentui. Duomenų perkėlimo etape pagal parengtą kodavimo sistemą, gauti atsakymai perrašomi į kompiuterinę duomenų bazę.

¹⁰⁵ Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus leidykla

Duomenų rinkimas. Kaip teigia V. Dikčius (2003), duomenų rinkimo etape užmezgamas kontaktas su respondentais, administruojama anketa ar stebėjimo forma, užrašomi duomenys bei gražinamos užpildytos formos tolimesniam duomenų apdorojimui¹⁰⁶.

Duomenys buvo renkami apklausiant VĮ Registrų centro klientus 2008 m. rugsėjo – spalio mėnesiais. Tam buvo paruošta 246 anketos. Kadangi VĮ Registrų centro Šiaulių filialo įmonei priklauso Joniškio, Pakruojo, Radviliškio ir Kelmės skyriai, anketas buvo nuspręsta padalinti išvardintuose rajonuose. Taigi Šiaulių rajone, kadangi jis didžiausias, buvo išdalinta – 62 anketos, o Joniškio, Pakruojo, Radviliškio ir Kelmės rajonuose po 46 anketas. Iš pateiktų 246 anketų, sugrįžo ir pateiktų anketų apdorojimui tiko 215 anketų.

3.2. Tyrimo duomenų apdorojimas

V. Dikčius (2003) siūlo duomenų apdorojimą atlikti pagal tokią veiksmų seką: atsakymų tikrinimas, atsakymų redagavimas, atsakymų kodavimas, duomenų perkėlimas, duomenų valymas, statistinis duomenų suderinimas. Duomenų apdorojimo procesas prasideda nuo atsakymų tikrinimo siekiant nustatyti ar anketos tinkamai ir išsamiai užpildytos. Atsakymų redagavime – peržiūrimos anketos siekiant padidinti atsakymų teisingumą bei tikslumą. Atsakymų kodavimo etape priskiriamas kodas kiekvienam galiniam atsakymui bei kiekvienam respondentui. Duomenų perkėlimo etape pagal parengtą kodavimo sistemą, gauti atsakymai perrašomi į kompiuterinę duomenų bazę. Duomenų valymas apima turinio patikrinimą bei prarastų verčių paiešką. Statistiniam duomenų suderinimui atsakymai persveriami, kintamieji modifikuojami, skalės transformuojamos¹⁰⁷.

S. A. Martišius (2003) teigia, kad paruošus duomenis atliekama pirminė ir daugiaparametrinė analizė. Statistinei duomenų analizei naudojamas Chi kvadrato testas. Šis testas skirtas dviejų arba daugiau skirtingų populiacijų lygybei tikrinti. Skirtumas kintamųjų poroje laikomas statistiškai reikšmingu, kai reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$. Koreliacijos analizė naudojama siekiant įvertinti ryšio tarp dviejų parametrinių kintamųjų stiprumą. Faktoringė analizė naudojama duomenims atmesti ir sumuoti¹⁰⁸.

Anketinės apklausos rezultatų analizė. Apklausoje dalyvavo respondentai, savanoriškai sutikę dalyvauti tyrime. Iš 246 išplatintų anketų sugrįžo 215, o jas patikrinus apdorojimui tiko visos 215 anketų. 5 priede detaliau atskleisime gautus tiriamos imties sociokultūrinius demografinius kintamuosius.

¹⁰⁶ Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.

¹⁰⁷ *Ten pat.*

¹⁰⁸ Martišius, S. A., Kėdaitis V. (2003). *Statistika I dalis*. Vilnius: VUL.

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė apklaustųjų buvo moterys – 62,8 proc. Tuo tarpu vyrai tesudarė tik 37,2 procento. Tokia disproporcija galėjo gautis dėl to, kad moterys labiau linkusios užpildyti anketas nei vyrai. Be to, anketos buvo dalinamos savanoriškai sutikusiems dalyvauti apklausoje. Amžiaus kriterijus parodė, kad didžioji dalis vartotojų yra 41 – 50 metų amžiaus, tai sudarė 30,7 proc. visų apklaustųjų. Nemažai (21,4 proc.) respondentų, sutikusių dalyvauti apklausoje buvo nuo 31 – 40 metų amžiaus. Mažiau nei 20 metų buvo 13 proc., nuo 51 iki 65 metų - 11,6 proc. ir daugiau nei 65 metai sudarė 10,7 proc. Vadinas, VĮ Registrų centro respondentus pagal gyventojų senėjimo rodiklį galima priskirti prie demografiškai subrendusio segmento. 52,1 proc. apklaustųjų amžiaus grupė buvo nuo 31 – 50 metų.

Beveik visi tiriamos imties respondentai yra lietuviai – 99,5 proc., 0,5 proc. buvo kitos tautybės pilietis (pusiau atviro tipo klausimyne parašė, kad yra švedų tautybės pilietis). Nuolat gyvenančių Lietuvoje tiriamoje populiacijoje buvo 94 proc., 13 proc. gyvena užsienyje ir tik apklausos metu viešėjo Lietuvoje.

Tiriant veiksnius, kurie gali lemti klientų pasitenkinimą VĮ Registrų centro teikiamomis paslaugomis svarbi ir šeimos gyvavimo fazė. Tyrimo metu išryškėjo, kad net 61,9 proc. iš jų gyvena mieste, 27 proc. Šiaulių regiono miesteliuose, 10,7 proc. kaimo vietovėse ir 0,5 proc. pažymėjo – kita. Net 48,8 proc. respondentų gyvena nuosavame būste, o tai gali paaiškinti VĮ Registrų centro lankytojų domėjimąsi pačia įmone, jos teikiamomis paslaugomis ir jų kokybe. Butuose gyvena 31,6 proc. respondentų, visi kiti apklaustieji (19,6 proc.) gyvena sodo nameliuose arba nuomojasi gyvenamąjį būstą. Vadinas, VĮ Registrų centro teikiamų paslaugų tyrime dalyvavę respondentai yra lietuviai, miestiečiai, gyvenantys nuosavuose namuose.

Tyrimo metu išryškėjo, kad vedę/ištekėję sudarė 68 proc., o visa kita (nevedęs/netekėjusi, našlės ir našliai ir išsiskyre) 32 proc. respondentų. Vadinas, VĮ Registrų centro tiriamoje klientų imtyje galima išskirti pilnas šeimas.

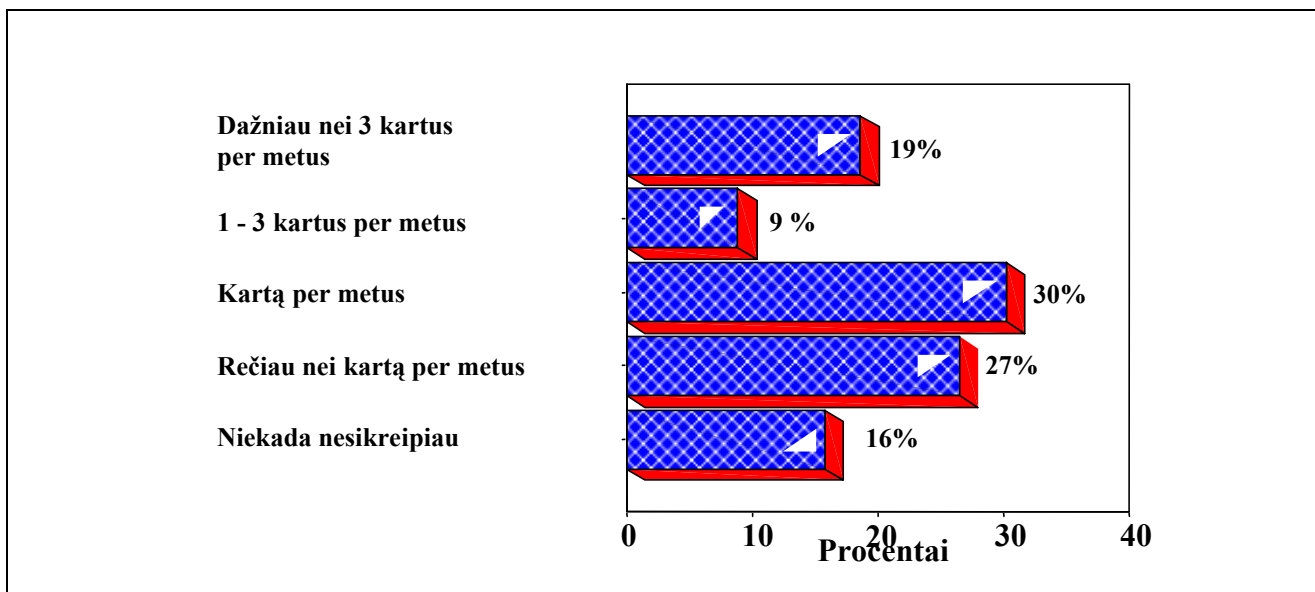
Norint išsiaiškinti ar VĮ Registrų centro klientus tenkina paslaugų kainos, ar jie finansiškai gali būti pajėgūs mokėti už suteiktas paslaugas pilną kainą, buvo analizuojamos šeimos mėnesio pajamos. Nustatyta, kad 23,7 proc. apklaustųjų šeimos mėnesio pajamas vienam šeimos nariui sudaro mažiau nei 500 litų. Iki 2000 Lt pajamomis disponuoja 23,3 proc., nuo 501 – 1000 Lt 21,4 proc. respondentų, nuo 1001 iki 1500 Lt - 15,3 proc. 9,3 proc. uždirba nuo 2001 iki 2500 Lt, 6 proc. - iki 3000 Lt, virš 3000 Lt 0,9 proc. Vadinas, dauguma respondentų yra mažas pajamas turintys asmenys, todėl paslaugų kainos jiems gali atrodyti per didelės.

Identifikuoti tiriamos imties socialiniam statusui buvo užduoti klausimai apie išsilavinimą ir užimtumą. Tyrimo rezultatai parodė, kad 33,9 proc. turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir tame tarpe (5,1 proc.) magistrantai, doktorantai. 28,4 proc. turi spec. vidurinį išsilavinimą (arba profesinį technikos mokyklą), 15,8 proc. - aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 14 proc. apklaustųjų nebaigę

vidurinės mokyklos ir 7,9 proc. turi bendrojo lavinimo mokyklos atestato baigimo pažymėjimus. Daugiau nei pusė 66,5 proc. respondentų šiuo metu dirba (tai yra nuolatinis, papildomas arba laikinas darbas), 12,1 proc. yra bedarbiai, 11,6 proc. pensinio amžiaus žmonės, 9,4 proc. – namų šeimininkai ir studentai. Iš dirbančių respondentų 27,9 proc. dirba valstybės sektoriuje, 24,7 proc. paslaugų, 26,5 proc. respondentų pažymėjo - „kita“, o 20,5 proc. gamybos, žemės ūkio, prekybos sektoriuose. Nustatyta, kad 43,2 proc. apklaustųjų yra tarnautojai ir vadybininkai, 28,8 proc. tikslių užimamų pareigų nenurodė, 17,2 proc. apklaustųjų yra darbininkai, 10,7 proc. yra įmonės ar įmonės padalinio vadovai. Šie tyrimo rezultatai leido identifikuoti VĮ Registrų centro tiriamos imties socialines klases, bei atskleisti kai kurias elgsenos prielaidas.

Apibendrinus tyrimo rezultatus demografiniu požiūriu, buvo išskirtas VĮ Registrų centro klientų tikslinis segmentas: tai 31 – 50 metų amžiaus lietuviai, dauguma gyvenantys Lietuvoje, mieste, nuosaviuose namuose, vedę/ištekėję, turintys darbą, dauguma dirbantys valstybės tarnybos, paslaugų sektoriuose.

Vertinimas demografiniu aspektu. Siekiant numatyti VĮ Registrų centro klientams, naudojant Likert ranginę skalę, buvo sukonstruota nuomonę atspindinčių teiginių skalė, apie tai kaip dažnai klientai kreipiasi į VĮ Registrų centrą. Respondentai turėjo pareikšti savo nuomonę, pasirenkant tą vertinimo kriterijų, kuris jiems buvo priimtinausias. Gautų rezultatų duomenys pateikti 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų atsakymai apie kreipimosi į VĮ Registrų centrą dažnumą (N=215)

Tyrimo rezultatai parodė, kad 30 proc. respondentų įmonėje lankosi kartą per metus, 27 proc. lankosi rečiau nei kartą per metus, nemažas procentas (19 proc.) respondentų pažymėjo, kad lankosi net dažniau nei 3 kartus per metus. 9 proc. respondentų kreipėsi nuo 1 iki 3 kartų per metus ir 16 proc. niekada nesikreipė. Tai galėjo būti asmenys, kurie neturi nekilnojamojo turto arba studentai. Įvertinant klientų apsilankymo priežastis, siūloma labiau atsižvelgti į sociokultūrinius

demografinius požymius. Jie leidžia klientus atskirti pagal tam tikras charakteristikas, kurių dėka bus galima analizuoti paslaugų teikimo rodiklius. Tuo tikslu buvo pasirinkta sociokultūrinis - demografinis kriterijus (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Ryšys tarp respondentų išsilavinimo ir VĮ Registrų centro respondentų nuomonės apie teikiamų paslaugų informatyvumą (N=215)

Sociokultūrinis-demografinis kriterijus	Klientų nuomonė			Reikšmingumo lygmuo (p)	
	Vertinimo kriterijai				
	Visiškai nesutinku ir lyg ir sutinku (%)	Nežinau sunku apsispręsti (%)	Lyg ir sutinku ir visiškai sutinku (%)		
Išsilavinimas	Manau, kad pakankamai				
	nebaigtas vidurinis	40	46,7	13,3	0,00
	vidurinis	50	37,5	12,5	
	spec. vidurinis	32,8	36,1	31,2	
	aukštasis neuniversitetinis	14,7	44,1	41,1	
	aukštasis universitetinis	38,7	24,2	37,1	
	aukštosios studijos	9,1	18,2	72,7	
	Nepakankamai				
	nebaigtas vidurinis	43,3	40	16,6	0,54
	vidurinis	53	29,4	17,6	
	spec. vidurinis	42,6	36,1	21,3	
	aukštasis neuniversitetinis	44,1	29,4	26,4	
	aukštasis universitetinis	46,8	33,9	19,4	
	aukštosios studijos	81,8	18,2	0	
	Neturiu nuomonės				
	nebaigtas vidurinis	33,4	30	36,7	0,00
	vidurinis	35,2	17,6	33	
	spec. vidurinis	31,2	42,6	36,2	
	aukštasis neuniversitetinis	50,4	23,5	20,6	
	aukštasis universitetinis	25,8	33,9	40,3	
	aukštosios studijos	18,2	9,1	72,7	

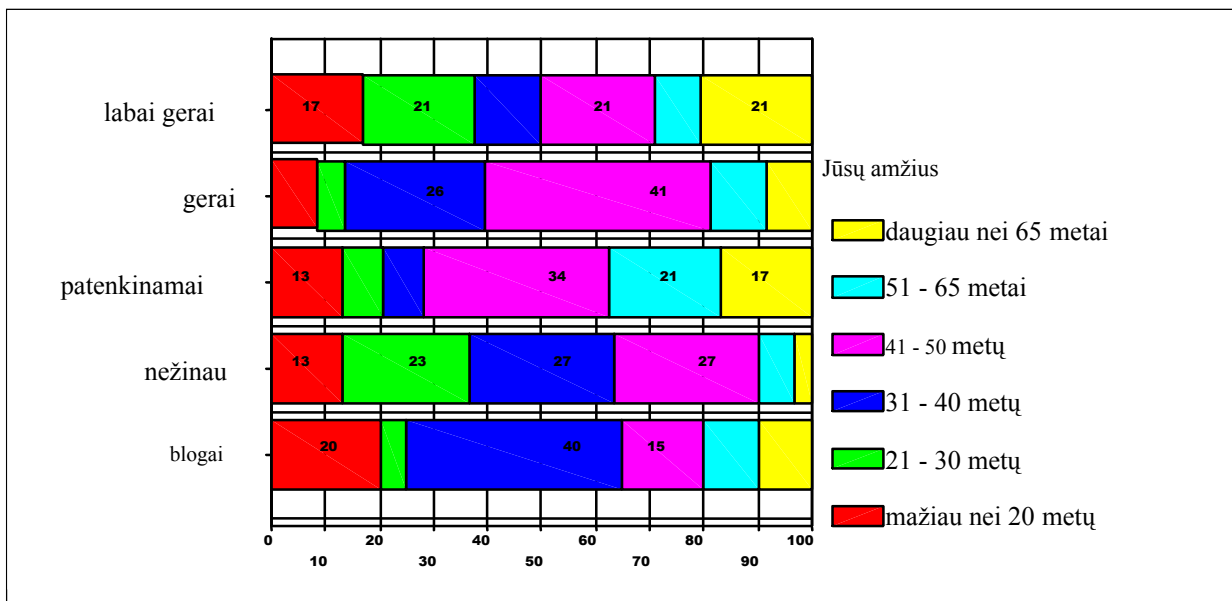
Prasmingai duomenų analizei reikėjo rasti reikšmingus taškus, kur atsakymų skirtumai tarp analizuojamųjų kriterijų būtų statistiškai reikšmingi. Statistinei duomenų analizei buvo naudojamas Chi kvadrato testas, tikrinant ryšį tarp VĮ Registrų centro respondentų nuomonės ir jų sociokultūrinių – demografinių kriterijų. Skirtumas kintamųjų poroje buvo laikomas statistiškai

reikšmingu, kai reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$. Skirtumui tarp atsakymo reikšmių esant reikšmingam reikalinga gilesnė analizė.

Ryšys tarp klientų išsilavinimo ir VĮ Registrų centro respondentų nuomonės apie teikiamų paslaugų informatyvumą pateiktas 7 lentelėje. Tyrimo rezultatai šiuo aspektu išryškino tai, kad reikšmingi skirtumai buvo nustatyti į klausimus *manau, kad pakankamai ir neturiu nuomonės*. Akivaizdus skirtumas išryškėjo tarp vidurinį išsilavinimą ir aukštąjį mokslą turinčių klientų veiksmų: visiškai nesutiko, kad informacijos pakankamai 50 proc. vidurinį išsilavinimą turintys respondentai. Aukštųjų studijų diplomus turinčių respondentai paneigė tai, kad informacijos per mažai (72,7 proc.). Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai turi tvirtą nuomonę apie VĮ Registrų centro teikiamų paslaugų pakankamumą (50,4 proc.). Vidurinį išsilavinimą įgiję klientai teigini, kad informacijos yra pakankamai pažymėjo tik 12,5 proc. 26,4 proc. respondentai įgiję aukštąjį neuniversitetinį ir turintys spec. vidurinį (21,3 proc.) išsilavinimą teigia, kad informacijos nepakanka. Šiame klausime statistiškai reikšmingo ryšio rasta nebuvo. Tuo tarpu 72,7 proc. klientų, turintys aukštųjų studijų (magistrantūra, doktorantūra) ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys (40,3 proc.) neturi nuomonės apie teikiamos informacijos pakankamumą.

Apibendrinus gautus rezultatus išryškėjo, kad išsilavinimas didžiausią įtaką turėjo vertinant respondentų nuomonę apie teikiamas įmonės paslaugas, informacijos pakankamumą. Gauti rezultatai parodė, kad jautriausi informacijos gausai buvo nebaigę vidurinės ir spec. vidurinį išsilavinimą turintys respondentai. Remiantis prielaida, kad tokio išsilavinimo asmenys dažniausiai neturi žinių ir kompetencijos apie galimybę surasti informaciją, neapsilankius pačioje įmonėje. Todėl jie dažniausiai jautriai reaguoja į teikiamų paslaugų informatyvumą. Geriausiai apie teikiamą VĮ Registrų centro informaciją įvertino aukštųjų studijų išsilavinimą turintys respondentai. Tai asmenys, kurie turi žinių, pakankamą kompiuterinį raštingumą, moka naudotis informacinėmis technologijomis ir informacija jiems yra nesunkiai surandama.

Siekiant nustatyti, kokį vaidmenį paslaugų vertinimo procese atlieka internetinės paslaugos, buvo pasirinktas amžiaus kriterijus norint kuo daugiau sužinoti apie tai, ar vyresnio amžiaus VĮ Registrų centro klientai naudojami internetu, ar tenkina juos internetinė įmonės svetainė, kurioje galima užsisakyti kai kurias paslaugas. Taigi buvo užduotas klausimas: *Kaip Jūs manote ar visos įmonės paslaugos turėtų būti teikiamos internetu?* Gautų rezultatų duomenys pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų paslaugų kokybės vertinimas, pagal amžiaus kriterijų

Gauti rezultatai rodo, kad labai gerai (21 proc.) ir gerai (41 proc.) vertino 41 – 50 m. amžiaus respondentai. Šis amžiaus kriterijus geriausiai vertino VĮ Registrų centro teikiamas paslaugas. Daugiausia blogai įvertino (40 proc.) 31 – 40 metų respondentų amžiaus tarpsnis. Vyresnio amžiaus klientai, kurių amžius daugiau kaip 65 metai, net 21 proc. teigė, kad paslaugų kokybė yra labai gera.

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad lankantis VĮ Registrų centre dominuoja 31 – 50 metų amžiaus kriterijus. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad daugelis (31 – 40 m.) respondentų teikiamas paslaugas vertino blogai. Tokį rezultatą galėjo įtakoti tai, kad jie yra jaunesnio amžiaus ir yra reiklesni gaunamų paslaugų kokybei.

Informacijos paieškos etape svarbu nustatyti klientų informacijos šaltinius ir jų svarbą. Ryšys tarp respondentų amžiaus ir VĮ Registrų centro respondentų nuomonės apie tai, kur dažniausiai jie ieško informacijos pateiktas 8 priede. Kadangi klientas priimdamas sprendimą ieško informacijos keliuose šaltiniuose, stengiamės tai išskirti amžiaus segmentu.

Analizuojant skirtingą klientų amžių, galima pastebėti, kad jis labiau išsiskyrė vertinant informacijos ieškojimą įmonės interneto svetainėje, ieškant informacijos reklaminiuose lankstinukuose, klientai daug skambina ir įmonės informaciniu telefonu (žr. 2. 5 poskyrį, 6 lentelę), ieško informacijos ir pačioje įmonėje, prašo įmonėje dirbančių darbuotojų pagalbos. Statistiškai nereikšmingi skirtumai buvo tarp televizijos laidas žiūrinčių bei pažįstamų, kaimynų, draugų klausinėjimas, todėl šių atsakymų reikšmių nenagrinėsime. Įmonės interneto svetainėje informacijos ieško iki 20 m. amžiaus respondentai (75 proc.), vyresnio amžiaus klientams ko gero tai yra sudėtinga, nes virš 65 m. amžiaus nurodė 21,7 proc., kad informacijos ieško ne internete. 82,6 proc. pensinio amžiaus respondentų informacijos ieško reklaminiuose lankstinukuose, mažiausiai lankstinukuose ieško 31 – 40 m. amžiaus respondentai (65,2 proc.). Kaip buvo pastebėta į įmonės informaciniu telefonu skambina vyresnio amžiaus žmonės (73,9 proc.), mažiausiai informaciniu

telefonu naudojasi 21 – 31 m. respondentai (48,1 proc.). Informacijos įmonėje (reklaminiai standai, darbuotojų informacija) ieško tiek pensinio amžiaus klientai (65,2 proc., 41 – 50 m. – 72,7 proc.) tiek 20 m. neturintys respondentai (64,3 proc.). Po darbo informacijos prašo suteikti 31 – 40 m. respondentai (43,4 proc.), o jaunesni 21 – 30 m. išsiskyrė tuo, jog po darbo informacijos jie neprašo (70,7 proc.).

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad VĮ Registrų centro klientams pats svarbiausias ir patikimiausias informacijos šaltinis yra įmonės interneto svetainė (nurodė 72 proc. 51 – 65 m. amžiaus respondentu), informaciniai lankstinukai (82,5 proc. nurodė pensinio amžiaus respondentai), įmonės informacinis telefonas (nurodė 73,9 proc. daugiau nei 65 metus turintys klientai). Remiantis tyrimo rezultatais pateikti informacijos šaltiniai, kuriuos pateikė įmonė, yra pagrindinės svarbos, ieškant informacijos apie VĮ Registrų centro teikiamas paslaugas. Galima teigti, kad elektroninė valdžia yra vienas iš efektyviausių būdų modernizuoti įmonės valdymą, sėkmingai vykdyti įmonės reformą, tenkinant žinių visuomenės reikalavimus, gerinant klientų ir viešojo administravimo institucijų tarpusavio ryšius. Reikia sėkmingai vykdyti tokius projektus kaip viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų sąveikos gebos sukūrimas. Modernizuojamas viešasis administravimas, kuriama elektroninė terpė, kurioje atskiros institucijos galės efektyviai keistis duomenimis tarpusavyje ir teikti viešąsias paslaugas elektroniniu būdu, verslo atstovams ir piliečiams bus naudingos naujos kompleksinės elektroninės paslaugos.

Ryšys tarp respondentų pareigų ir savęs vertinimo kaip VĮ Registrų centro vartotojo/kliento pateiktas 9 priede.

VĮ Registrų centro klientų savivaizdžio struktūriniais komponentams identifikuoti respondentų buvo prašoma įvertinti save kaip klientą. Naudojant Likert ranginę skalę buvo sukonstruota klientų asmenybę atskleidžiančių požymių skalė. Tyrimas šiuo aspektu atskleidė tai, kad santūriais save laiko 96,5 proc. tarnautojų, o daugiausia nesantūrių yra (69,8 proc.) tarp “kita” pažymėjusių respondentų. Mažiausiai santūrūs yra įmonių (6,9 proc.) ir įmonių padalinių (8,5 proc.) vadovai. Nekalbiausi tarp respondentų buvo įmonių (5,5 proc.) ir jų padalinių vadovai (6,2 proc.). Tarnautojai norodė net 64,8 proc., kad jie nemėgsta kalbėti. Kategoriškiausi 92,5 proc. ir užsispyrę 76,9 proc. klientai - tarnautojai, o tai gali lemti žinios apie teikiamų paslaugų aptarnavimą ir informacijos klientui suteikimą. Tarp mažiausiai mėgstančių reikšti savo emocijas nurodė tarnautojai (97,2 proc.). Emocingiausių klientų daugiausiai išryškėjo vadybininkų pareigas turintys respondentai (71,9 proc.), o mažiausiai reiškiantys emocijas yra įmonių vadovai (1,9 proc.), įmonių padalinių vadovai (30,8 proc.) ir darbininkai (26,1 proc.). Mėgstantys bendrauti pasirodė tarnautojai, jų “taip” ir “ko gero taip” atsakymų procentų suma sudarė 78,2 proc. Pagal gautus duomenis 2,3 proc. įmonės vadovai bendrauti nemėgsta. Tarp klientų, kurie užduoda daug

klausimų, buvo tarnautojai (69,1 proc.) ir “kitas” pareigas (69,7 proc.) turintys respondentai. Mažiausiai klausimų 87,6 proc. užduoda darbininkų klasės respondentai.

Apibendrinus gautus rezultatus, pasitvirtino prielaida, kad labiausiai santūri ir nekalbūs yra tarnautojai, o mažiausiai santūri yra įmonių padalinių vadovai, mažiausiai reiškiantys savo emocijas yra įmonių vadovai. Mėgstantys bendrauti, užduoti daug klausimų kilus neiškumams yra tarnautojai. Taigi tarnautojai dirba valstybinėse įstaigose ir žino, kad paslaugų teikimo efektyvumas priklauso nuo klientui rodomos pagarbos, paslaugų suteikimo ir jų kokybės vertinimo. Darbininkai, gaunantys mažesnes pajamas, yra mažiau išprusę, nesistengia reikšti savo nuomonės, kadangi nėra įsitikinę savo nuomonės teisumu, pagrįstumu.

Ryšys tarp respondentų šeimos pajamų ir VĮ Registrų centro paslaugų kainos prieinamumą vartotojui pateiktas 8 lentelėje. Analizuojant klientų duomenis, gaunančių skirtingas pajamas, nuomonės galima pastebėti, kad jos labiau išsiskyrė nuomonėje jog paslaugų kaina galėtų būti žemesnė ir paslaugomis naudotis neteko. Pozityviausi buvo mažiausias (500 Lt/mėn.) ir mažas (501 - 1000 Lt/mėn.) pajamas gaunantys vartotojai. Jie 51,5 proc. ir 44,1 proc. patvirtino, kad VĮ Registrų centro teikiamų paslaugų kaina galėtų būti mažesnė.

8 lentelė

Ryšys tarp respondentų šeimos pajamų ir VĮ Registrų centro paslaugų kainos prieinamumą vartotojui (N=215)

Sociokultūrinis demografinis kriterijus	Klientų nuomonė			Reikšmingumo lygmuo (p)
	Vertinimo kriterijai			
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)	
Pajamos per mėnesį (vienam šeimos nariui)	Niekada apie tai nepagalvojau			
	< 500 Lt	51	23,1	55,9
	501-1000 Lt	32,3	38,5	46,8
	1001-1500 Lt	28,2	19,2	65
	1501-2000 Lt	54,9	7,7	23,4
	2001- 2501 Lt	21,4	3,8	0
	2501-3000Lt	9,5	7,7	9,1
	> 3001 Lt	2,7	0	0
	Paslaugų kaina galėtų būti žemesnė			
	< 500 Lt	51,5	24,1	39,7
	501-1000 Lt	44,1	20,7	54,7
	1001-1500 Lt	30	10,3	39,7
	1501-2000 Lt	40	37,9	25,4
	2001- 2501 Lt	22,9	0	11,1
	2501-3000 Lt	9,9	6,9	22,2
	> 3001 Lt	1,5	0	7,1
	Paslaugomis naudotis neteko			
	< 500 Lt	47,8	27,6	44
	501-1000 Lt	62,6	24,1	27,3
	1001-1500 Lt	47,9	10,3	28,8
	1501-2000 Lt	30,5	27,6	36,4
2001- 2501 Lt	2,4	3,4	33,3	
2501-3000 Lt	8,6	6,9	29,7	
> 3001 Lt	0	0	10,6	

Mažiausiai į paslaugų kainą reagavo didžiausias pajamas (virš 3000 Lt/mėn.) gaunantys respondentai (1,5 proc.). Iš apklaustų respondentų atsakymų paaiškėjo, kad paslaugomis naudotis neteko 501 – 1000 Lt/ mėn. vienam šeimos nariui uždirbančiam respondentui (62,6 proc.), daugiausia paslaugomis naudojasi 1501 – 2000 Lt/ mėn. uždirbantys klientai (36,4 proc.). Statistiškai reikšmingo ryšio klausimui “niekada apie tai nepagalvojau” nėra, todėl jo nenagrinėsime.

Apibendrinus gautus rezultatus pasitvirtino prielaida, kad mažesnes pajamas gaunantys respondentai jautriau reaguoja į teikiamų paslaugų kainas. Geriausiai apie įmonės paslaugų kainas atsiliepė respondentai, kurių šeimos mėnesio pajamos siekė virš 3000 Lt. Šis segmentas yra mažiausiai jautrus teikiamų paslaugų kainų pokyčiams.

Ryšys tarp respondentų gyvenamosios vietos ir VĮ Registrų centre lankymosi priežasčių pateiktas 9 lentelėje.

Vertinant VĮ Registrų centro respondentų lankymosi priežastis pagal gyvenamąją vietą išryškėjo, kad 73,9 proc. klientų, kurie gyvena kaimuose, yra pirkę nekilnojamojo turto – pastatą. Virš 60 proc. respondentų, gyvenančių miesteliuose ir kaimuose, yra įsigiję žemės sklypus. Nuomas dažniausiai registruoja kaimo (69,6 proc.) ir “kita” (100 proc.) pažymėję VĮ Registrų centro klientai. 100 proc. taip ir ko gero taip “kita” pažymėję respondentai, į įmonę kreipėsi dėl kadastro duomenų pakeitimo (plano padarymo), 49,6 proc. miestų gyventojų kreipėsi pasidaryti planą, patikslinti žemės sklypo vietovę, atlikti namo, buto projektą.

9 lentelė

Ryšys tarp respondentų gyvenamosios vietos ir VĮ Registrų centre lankymosi priežasčių (N=215)

Sociokultūrinis demografinis kriterijus	Klientų nuomonė			Reikšmingumo lygmuo (p)	
	Vertinimo kriterijai				
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)		
Gyvenamoji vieta	Nekilnojamojo turto žemės sklypo įsigijimas				
	Miestas	39,9	21,8	38,4	0,031
	Miestelis	62,1	6,9	31,1	
	Kaimas	60,8	13	26	
	Nekilnojamojo turto pastato įsigijimas				
	Miestas	60,2	15,8	24,1	0,214
	Miestelis	56,9	8,6	34,5	
	Kaimas	73,9	4,3	21,7	
	Nuomos registravimas				
	Miestas	58,6	19,5	21,8	0,000
	Miestelis	46,5	13,8	39,6	
	Kaimas	69,6	17,4	13	
	Kita	100	0	0	
	Kadastro duomenų pakeitimas (plano padarymas)				
	Miestas	49,6	16,5	33,8	0,000
	Miestelis	34,5	3,4	62,1	
Kaimas	34,8	34,8	30,4		
Kita	100	0	0		

Nekilnojamojo turto išregistravimas				
Miestas	35,3	15,8	48,9	0,012
Miestelis	39,7	3,4	56,9	
Kaimas	47,8	26,1	26	
Kita	100	0	0	
Juridinių faktų registravimas				
Miestas	60,9	17,3	21,8	0,010
Miestelis	81,1	1,7	17,2	
Kaimas	73,9	17,4	8,7	
Kita	0	0	100	

Taigi pagrindinėmis apklaustųjų respondentų apsilankymo priežastimis miesto gyventojai nurodė pastato įsigijimą (60,2 proc.) ir juridinių faktų registravimą (60,9 proc.). Miestelių klientai kaip pagrindines priežastis nurodė žemės sklypo įsigijimą (62,1 proc.) ir pagrindine – jurinių faktų registravimą (81,1 proc.). Respondentai, gyvenantys kaimo vietovėje, nurodė pastato įsigijimo priežastis (73,9 proc.), nuomos registravimą (69,6 proc.) ir nekilnojamojo turto išregistravimą (47,8 proc.).

Apibendrinus gautus rezultatus išryškėjo, kad VĮ Registrų centro teikiamos paslaugos yra gana įvairios, todėl jas beveik vienodai renkasi tiek miestų, tiek miestelių ir kaimų apklausti respondentai. Remiantis šiais duomenimis, išaiškėjo kad mieste gyvenantys respondentai labiau perka būstą, kaime - registruoja žemės nuomas, perka žemės ūkio paskirties sklypus, išregistruoja senus pastatus, jungia žemės sklypus į vieną. Taigi, siekiant produktyvumo didinimo, veiksnių laisvė suteikia galimybę institucijoje diegti profesionalią vadybą, kurios užduotis yra teikti piliečiams tas paslaugas, kurių jiems reikia. Reikia vadovautis principu – pilietis ne pavaldinys, bet klientas, kuris, mokėdamas aptarnavimo mokesčius įmonei, iš jos reikalauja ir kokybiškų paslaugų suteikimo.

Siekiant sužinoti ir gauti kuo tikslesnių rezultatų, t.y. nustatyti dažniausiai pasitaikančias problemas lankantis VĮ Registrų centre, buvo nuspręsta suformuoti teiginių skalę. Tai informacija apie teikiamų paslaugų kokybę, orientacija į teikiamų paslaugų naujoves, į paslaugų pateikimą. Vertinimo skalė pateikta 10 lentelėje.

10 lentelė

Dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis VĮ Registrų centre (N=215)

Teiginiai	Klientų nuomonė		
	Vertinimo kriterijai		
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)
Nepatogios darbo valandos	49,8	23	26,5
Tinkamos informacijos nepakankamumas	34,9	27,9	37,3
Nekvalifikuotas personalas	47	37,2	30,7
Per mažas dėmesys klientui	47	28,4	24,7
Ilgos eilės	56,2	25,1	18,6
Nepakankamai išaiškinama klientams	52,1	25,1	22,8

Gauti tyrimo rezultatai patvirtino šias prielaidas, kad *pirma* - įmonėje yra per ilgos eilės (56,2 proc.), *antra* - nepakankamai išaiškinama klientams (52,1 proc.), *trečia* - klientai mano, kad per mažas dėmesys klientui (47 proc.), *ketvirta* - mažai kvalifikuotas personalas (47 proc.) ir *penkta* - nepatogios darbo valandos (49,8 proc.). Respondentai mano, kad informacijos apie paslaugas yra pakankamai (37,3 proc.).

Remiantis gautais teiginiais apie dažniausiai pasitaikančias problemas VĮ Registrų centre buvo padaryta prielaida, kad per ilgos eilės erzina klientus, o klientams reikia skirti daugiau dėmesio. Personalui organizuoti psichologinio pobūdžio seminarus, tobulinant bendravimą su klientais. Taigi turi būti sukuriama konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos, kuriomis galėtų būti siekiama paslaugų kokybės.

Ryšys tarp respondentų dažniausiai gyvenamosios vietos ir klausimo “ar visos įmonės paslaugos turėtų būti teikiamos internetu” atsispindi 11 lentelėje.

11 lentelė

Ryšys tarp respondentų dažniausiai gyvenamosios vietos ir klausimo “ar visos įmonės paslaugos turėtų būti teikiamos internetu” (N=215)

Sociokultūrinis demografinis kriterijus		Klientų nuomonė			Reikšmingumo lygmuo (p)
		Vertinimo kriterijai			
		Visiškai nesutinku ir lyg ir nesutinku (%)	Nežinau sunku apsispręsti (%)	Lyg ir sutinku ir visiškai sutinku (%)	
Jūs dažniausiai gyvenate	Lietuvoje	48	24,3	27,7	0,770
	Užsienyje	38,5	38,5	23,1	

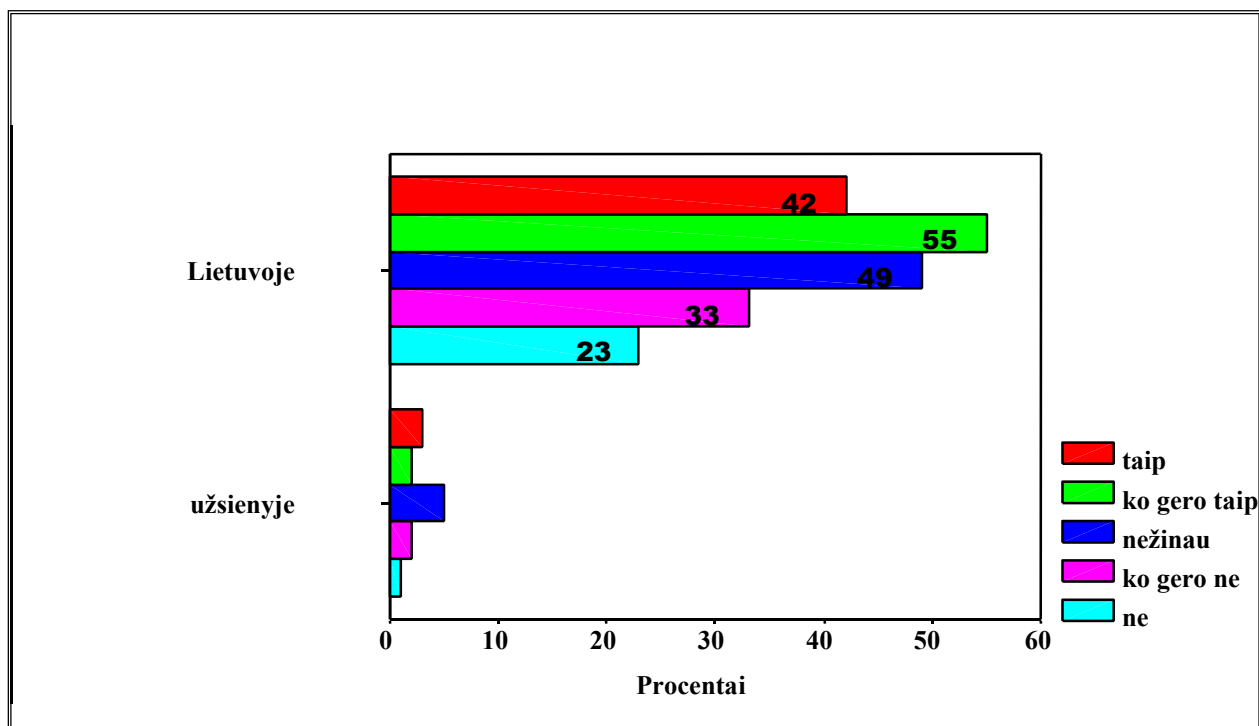
Tyrimo rezultatai šiuo aspektu išryškino tai, kad nebuvo nustatyti reikšmingi skirtumai vertinant vieną kriterijų. Teiginius „visiškai sutinku“ ir „lyg ir sutinku“ pažymėjo 27,7 proc. anketinėje apklausoje Lietuvoje nuolat gyvenantys respondentai. Tuo tarpu tik 23,1 proc. užsienyje gyvenantys lietuviai teikia pirmenybę internetu teikiamomis VĮ Registrų centro paslaugoms. „Visiškai nesutinka“ ir „lyg ir nesutinka“, kad visos paslaugos būtų teikiamos internetu 48 proc. Lietuvoje gyvenančių respondentų, o lietuviai, daugiau gyvenantys ir dirbantys užsienyje, nori, kad visos paslaugos būtų teikiamos internetu (38,5).

Galima teigti, kad internetinės paslaugos labiau naudingos, patogios gyvenantiems ir dirbantiems užsienyje respondentams.

Siekiant patikslinti gautus rezultatus buvo nuspręsta pavaizduoti ryšį diagrama tarp respondentų gyvenamosios vietos ir klausimo „ar visos įmonės paslaugos turėtų būti teikiamos internetu“ (žr. 10 pav.).

Kaip matome, net 55 proc. gyvenančių Lietuvoje respondentų mano, kad visos paslaugos turėtų būti teikiamos internetu. 49 proc. nežino, ar reikalingos tokios internetinės paslaugos, o 42 proc. mano, kad tikrai informacinėmis technologijomis teikiamos visos paslaugos yra reikalingos.

Remiantis anksčiau gautais duomenimis, VĮ Registrų centras gali numatyti perspektyvių paslaugų teikimo strategijas, kad galėtų kuo geriau patenkinti esamų ir potencialių klientų poreikius ir tuo pačiu sumažinti įmonės sąnaudas.



10 pav. Ryšys tarp respondentų dažniausios gyvenamosios vietos ir klausimo “ar visos įmonės paslaugos turėtų būti teikiamos internetu” (N=215)

Ryšys tarp vartotojų darbo srities ir VĮ Registrų centro piliečių/klientų pasitenkinimo, naudojantis įmonės teikiamomis paslaugomis pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė

Ryšys tarp vartotojų darbo srities ir VĮ Registrų centro piliečių/klientų pasitenkinimo, naudojantis įmonės teikiamomis paslaugomis (N=215)

Sociokultūrinis demografinis kriterijus	Klientų nuomonė			Reikšmingumo lygmuo (p)	
	Vertinimo kriterijai				
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)		
Darbo sritis	Ar teigiamai vertinate pačią įmonę				
	Valstybės sektorius	75	23,3	1,7	0,003
	Gamyba	66,7	33,3	0	
	Žemės ūkio	57,9	21,1	21	
	Prekybos	70	25	5	
	Paslaugų	62,3	18,9	18,9	
Kita	56,2	22,8	21,1		

Ar Jus tenkina įmonės teikiamų paslaugų kokybė				
Valstybės sektorius	73,3	25	1,7	0,036
Gamyba	83,4	0	16,7	
Žemės ūkio	68,4	21,1	10,5	
Prekybos	65	30	5	
Paslaugų	41,6	39,6	18,9	
Kita	71,9	17,5	10,5	
Ar įmonė vykdo savo veiklos sutarčių, paslaugų deklaracijų įsipareigojimus, metinius planus				
Valstybės sektorius	26,6	70	3,3	0,000
Gamyba	66,7	16,7	16,7	
Žemės ūkio	68,4	15,8	15,8	
Prekybos	35	60	5	
Paslaugų	41,5	52,8	5,7	
Kita	66,7	22,8	10,5	
Ar Jūs manote, kad organizacija teikia reikiamas paslaugas ir taip didina gyventojų gyvenimo kokybę				
Valstybės sektorius	88,3	11,7	0	0,000
Gamyba	16,7	50	33,4	
Žemės ūkio	52,6	42,1	5,3	
Prekybos	70	15	15	
Paslaugų	67,9	22,6	9,5	
Kita	43,8	40,4	15,8	
Ar Jus tenkina paslaugų ir atsakymų laukimo trukmė				
Valstybės sektorius	58,3	41,7	0	0,000
Gamyba	33,4	0	66,6	
Žemės ūkio	52,7	31,6	15,8	
Prekybos	65	15	20	
Paslaugų	39,6	41,5	18,8	
Kita	40,4	29,8	29,8	

Tyrimo rezultatai šiuo aspektu išryškino tai, kad skirtingose srityse dirbančių respondentų nuomonės išsiskyrė teigiamai vertinant pačią įmonę valstybės sektoriuje (75 proc.) ir žemės ūkyje dirbančių, “taip” ir “ko gero taip” atsakė - 57,9 proc. dirbančių klientų. 83,4 proc. respondentų dirbančių gamybos srityje, tenkina įmonės teikiamų paslaugų kokybę. Paslaugų sektoriuje dirbančiųjų (18,9 proc.) klientų paslaugų kokybė netenkina (pažymėjo - ko gero ne ir ne).

Ar įmonė vykdo savo veiklos sutarčių, paslaugų deklaracijų įsipareigojimus, metinius planus pastebėjo žemės ūkio (68,4 proc.) ir gamybos (66,7 proc.) sektoriuje dirbantys respondentai.

Kad organizacija teikia reikiamas paslaugas ir taip didina gyventojų gyvenimo kokybę pritarė 88,3 proc. respondentų. 70 proc. prekybos sektoriuje dirbantys klientai taip pat mano, kad VĮ Registrų centras, teikdamas reikiamas, informacinėmis technologijomis pagrįstas paslaugas didina gyventojų gyvenimo kokybę. Ir maža dalis, t.y. 33,4 proc. gamybos sektoriuje dirbančių respondentų mano, kad teikiamos paslaugos negerina respondentų gyvenimo kokybės.

Į klausimą “ar Jus tenkina paslaugų ir atsakymų laukimo trukmė” iš labiausiai patenkintų buvo 58,3 proc. valstybinio sektoriaus dirbantieji. 66,6 proc. gamybos sektoriaus darbuotojai buvo nepatenkinti atsakymų, paslaugų suteikimo laiko trukme.

Apibendrinus gautus rezultatus išryškėjo, kad visose darbo srityse dirbantys respondentai jautriausiai reagavo į įmonės teikiamas paslaugas, pasitenkinimu teikiamomis paslaugomis. Labiausiai nepatenkinti liko dirbantys gamybos sektoriuje klientai. Geriausiai teikiamas paslaugas, teikiamų paslaugų kokybę, gyventojų gyvenimo kokybės gerinimą, geriausiai teikiamų paslaugų ir atsakymų trukmę vertino valstybės sektoriuje dirbantys respondentai.

Remiantis gautais duomenimis galima daryti išvadą, kad reikia stengtis pašalinti kilusias problemas, sukeliančias klientams nepatogumų lankantis įmonėje.

Siekiant sužinoti respondentų nuomonę apie įmonės teikiamą informaciją ir gaires, buvo nuspręsta atlikti vertinimo kriterijus šiuo klausimu. Identifikuotų VĮ Registrų centro klientų nuomonių procentinė išraiška atsispindi 13 lentelėje.

13 lentelė

Respondentų nuomonė apie įmonės teikiamą informaciją, gaires (N=215)

Ar esate patenkinti įmonės teikiama informacija ir gairėmis	Klientų nuomonė		
	Vertinimo kriterijai		
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)
Ar manote, kad esate tinkamai informuotas apie įmonės veiklą	55,8	25,1	19,1
Ar Jus tenkina įmonės teikiama informacija	68,8	20,9	10,3
Ar Jus tenkina informacija apie įmonės nagrinėjamą prašymą/klausimą	57,2	30,2	12,1
Ar publikuojami prašymų/klausimų nagrinėjimų trukmės duomenys	47,5	39,1	12,5
Ar suprantate įmonės sprendimų tikslingumą	31	36,7	21,4
Ar gaunate skundų pateikimo ir nagrinėjimo procedūrų gaires	29,8	40	30,2

Pateikti duomenys rodo, kad 68,8 proc. respondentų mano jog juos tenkina įmonės pateikta informacija. Deja, bet skundų pateikimo ir nagrinėjimo procedūrų gairės neduodamos (30,2 proc.), o 40 proc. respondentų apie tai visai nieko nežino. 57,2 proc. respondentų tenkina informacija apie įmonės nagrinėjamą klausimą. Didelis procentas (žr. 13 lentelę) respondentų į klausimus apie įmonės teikiamą informaciją, gaires atsakė – nežinau.

Apibendrinus duomenis galima teigti, kad VĮ Registrų centro įmonės klientai yra mažai supažindinami su pačia įmonės veikla, skundų nagrinėjimo, pateikiamų sprendimų tikslingumo, prašymų, klausimų nagrinėjimo laiko trukmės taisyklėmis. Įmonėje asmenų skundai nagrinėjami iš esmės netaikant “vieno langelio” principo, nestegiami (gal ir nepagrįstai) “vieno langelio” asmenų aptarnavimo padaliniai.

Norint sužinoti respondentų vertinimus apie įmonę buvo sukurti aštuoni informatyvūs teiginiai. Taip buvo nustatyta klientų nuomonė, pagal kurią buvo galima iš dalies atskleisti klientų anketų pildymo elgseną (žr. 14 lentelę).

Respondentų nuomonė apie pačios įmonės vertinimą

Teiginiai (įmonės apibūdinimas)	Klientų nuomonė		
	Vertinimo kriterijai		
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)
Atitinka mano lūkesčius	28,9	20	51,2
Aptarnavimo kokybė	23,2	33	43,7
Informacijos gausa	10,2	22,8	66,9
Kvalifikuoti darbuotojai	8,8	29,8	61,4
Interneto puslapis pakankamai aiškus	9,3	24,7	66,1
Tenkina įmonės nustatytas darbo laikas	15,4	33,5	51,2
Jums rūpimas klausimas išspręstas kvalifikuotai	15,3	29,8	54,9
Patenkina atsakymų į prašymus terminai	16,3	37,7	46,1

Identifikuoti nusistatymus, įsitikinimus, nuogaštavimus, kurie gali turėti įtakos VĮ Registru centro klientų elgsenai, galima 14 lentelėje pateiktais teiginiais. Įmonės teiginių apibūdinimas leido patvirtinti tiriamoje populiacijoje išryškėjusius teiginius apie tai, kad įmonė vis dėlto neatitinka klientų lūkesčių (51,2 proc. atsakė ko gero ne ir ne). 66,9 proc. respondentų yra nepatenkinti informacijos apie teikiamas paslaugas gausa. 61,4 proc. nėra patenkinti darbuotojų, dirbančių VĮ Registru centre kvalifikacija.

Išanalizavus informatyvius teiginius, vertinimus apie įmonę, remiantis atskleistų teiginių apibūdinimais išaiškėjo, kad klientai patenkinamai vertina pačią įmonę ir jos veiklą. Bet reikia kuo greičiau vykdyti prevencinę tvarką: užuot taisyti padėtį, reikia užkirsti kelią problemoms atsirasti. Reikalingas įmonės orientavimasis į klientus, klientams teikiamų paslaugų kokybę. Svarbiausias asmuo įmonei turi būti klientas.

Ryšys tarp respondentų šeimyninės padėties ir įmonės gebėjimu atsinaujinti ir keistis pateiktas 15 lentelėje.

Ryšys tarp respondentų šeimyninės padėties ir įmonės gebėjimu atsinaujinti, ir keistis (N=215)

Sociokultūrinis demografinis kriterijus	Klientų nuomonė			Reikšmingumo lygmuo (p)	
	Vertinimo kriterijai				
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)		
Šeimyninė padėtis	Ar manote, kad įmonė išmano savo srities naujausius pokyčius				
	Vedęs (ištekęjusi)	76,2	13,6	10,2	0,037
	Nevedęs (netekėjusi)	64,4	24,4	11,1	
	Našlys (-ė)	50	35,7	14,3	
Išsiskykęs (-usi)	44,4	55,6	0		

Ar manote, kad įmonė nuolat atsinaujina ir keičiasi				
Vedęs (ištekęjusi)	66	21,1	12,9	0,541
Nevedęs (netekėjusi)	62,2	28,9	8,9	
Našlys (-ė)	64,3	28,6	7,1	
Išsiskykęs (-usi)	44,4	33,3	22,2	
Ar manote, kad įmonė semiasi idėjų ir žinių iš savo aplinkos, pvz., išnaudoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, tinklus ir vizitus į kitas organizacijas				
Vedęs (ištekęjusi)	59,1	23,8	17	0,951
Nevedęs (netekėjusi)	53,3	31,1	15,6	
Našlys (-ė)	50	28,6	21,4	
Išsiskykęs (-usi)	44,4	44,4	11,1	

Tyrimas šiuo aspektu atskleidė tai, kad 2 požymiai buvo statistiškai nepriklausomi, nes $p \geq a$. Tai išryškėjo vertinant du aspektus, *vienas* – klientų nuomonė apie įmonės atsinaujinimą ir *antras* – ar įmonė išnaudoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, tinklus ir vizitus į kitas organizacijas. Tokį rezultatą galėjo nulemti šeimyninės padėties ir požiūrių skirtumai. Taigi šeimyninė padėtis labiau įtakojo į nuomonių išsiskyrimą apie įmonės atsinaujinimą, kvalifikacijos tobulinimo renginius. Vedę/ištekęję respondentai palankiausiai vertino VĮ Registrų centro atsinaujinimą (76,2 proc.), kvalifikacijos tobulinimosi kursų rengimą (59,1 proc.). Reiklesni buvo našliai (-ės), iš kurių 22,2 proc. blogai vertino įmonės gebėjimus nuolat keistis. Našliai taip pat blogai vertina (21,4 proc.) įmonės idėjas, tobulinimosi kursus, renginius organizuojamus tobulinant savo darbuotojų žmogiškuosius išteklius. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas vertinant įmonės naujausius pokyčius tarp vedusių/ištekęusių (vertino taip ir ko gero taip 76,2 proc.) ir išsiskyusių (44,4 proc.) respondentų.

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad vertinant naujausius įmonės pokyčius paslaugų teikimo sferoje palankesnis požiūris yra pilnavertėse šeimose, nei išsituokusių respondentų.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima išskirti pagrindinius efektyvių paslaugų teikimo veiksmų ypatumus:

- *išskirtas VĮ Registrų centro klientų tikslinis segmentas: tai 31 – 50 metų amžiaus lietuviai, dauguma gyvenantys Lietuvoje, mieste, nuosavuose namuose, vedę/ištekęję, turintys darbą, dauguma dirbantys valstybės tarnybos, paslaugų sektoriuose.*
- *VĮ Registrų centro klientams pats svarbiausias ir patikimiausias informacijos šaltinis yra įmonės interneto svetainė. elektroninė valdžia yra vienas iš efektyviausių būdų modernizuoti valstybės valdymą, sėkmingai vykdyti valstybės reformą, tenkinant žinių visuomenės reikalavimus, gerinant visuomenės ir viešojo administravimo institucijų tarpusavio ryšius. Reikia sėkmingai vykdyti tokius projektus kaip viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų sąveikos gebos sukūrimas.*

- *Geriausiai teikiamas paslaugas, teikiamų paslaugų kokybę, gyventojų gyvenimo kokybės gerinimą, geriausiai teikiamų paslaugų ir atsakymų trukmę vertino valstybės sektoriuje dirbantys respondentai.*

Ekspertų apklausa. Šiai specifinės rūšies apklausai, kurios metu buvo apklausiama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių. Ekspertinė apklausa buvo pasirinkta todėl, kad buvo siekiama mokslinio objektyvumo. Šis metodas gana plačiai aprašytas literatūroje, tačiau mokslinių tyrimų praktikoje nėra dažnas. Be to, reiškiamą nuomonę, kad šiuo metodu gautos žinios yra subjektyvios, susijusios ir su asmeniška nuomone, ir su vertybių, jausmų, pasaulėžiūros sritimi. Ekspertų apklausos metodus galima klasifikuoti pagal tris kriterijų grupes:

Pirmajai grupei priskiriami kriterijai, kuriuos lemia apklausos organizatorių ir ekspertų tarpusavio sąveika, t.y. tiesioginis ar netiesioginis kontaktas.

Antrajai kriterijų grupei priklauso ekspertų tarpusavio sąveikos ypatumai (pagal tai apklausos gali būti grupinės ar individualios).

Trečioji apibūdinama pagal apklausos rezultatus, kurie atspindi įvairias vertinimo rūšis (nuomonę, rekomendaciją, sprendimą).

Ekspertinio vertinimo metodo esmė ta, kad ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Ekspertų vertinimo pagrindu nustatomas jų nuomonių atitikimo laipsnis tiriamuoju klausimu bei ekspertų išvadų objektyvumas, kurį lemia esminiai, realūs faktų ir reiškinių ryšiai. Ekspertų metodą galima taikyti ir tada, kada kiekybinius tiksliau nustatomus reiškinius, reikia kokybiškai vertinti.

Ekspertų apklausos procedūra vyko anketinės apklausos interviu principu. Ji buvo panaudota kartu su kitais tyrimo metodais, renkant informaciją bei įvertinant anketinę apklausą. Anketa paruošta su laisvai formuluojamais atsakymais, kur neribojamas nei turinys, nei forma. Ekspertinio vertinimo tikslinę grupę sudarė VĮ Registrų centro Šiaulių filialo ir filialo skyrių vadovai. Ekspertų apklausos klausimynas pateiktas 6 priede.

Pirmasis ekspertas į klausimus „Kaip Jūs vertinate valstybės įmonės Registrų centro paslaugų atlikimą ir kokių paslaugų trūksta“, atsakė, kad jo nuomone V I R C paslaugos atliekamos gerai, kokybiškai ir laiku. Ekspertas teigia, kad būtų gerai jog klientai už paslaugas galėtų atsiskaityti vietoje, t.y. RC skyriuose.

Problemų klientų aptarnavime nematau – į antrą klausimą, kuris skamba „Kokias problemas Jūs matote klientų aptarnavime“ – atsakė pirmasis ekspertas, vienintelė problema jis vadina, susimokėjimą už teikiamas paslaugas ten kur jas gauna.

Į trečią klausimą atsakydamas ekspertas akcentavo, kad iki šiol „vieno langelio“ principas nėra deramai įgyvendinamas. Klientų nuomone „vieno langelio“ principas jiems būtų labai gerai.

Į ketvirtą klausimą „Su kokiomis teikiamomis paslaugomis susiję klientų skundai, pageidavimai“ - I ekspertas atsakė, kad klientų skundai susiję su tuo, kad jie negali susimokėti už paslaugas vietoje, t.y. Registrų centro skyriuose.

Antrasis ekspertas – mano, kad paslaugos VĮRC atliekamos gerai. Klientų patogumui galėtų būti įdiegtas „vieno langelio“ principas. Problemų klientų aptarnavime nemato tik paminėjo vieno langelio principo būtinumą. Ekspertas mano, kad „vieno langelio“ principas dar neveikia, tačiau jo įgyvendinimu klientai būtų labai patenkinti.

Dėl darbuotojų kaltės skundų nepastebėjau – į ketvirtą klausimą atsakė II ekspertas. Klientai pageidautų, kad visas paslaugas galėtų gauti vienoje vietoje.

Trečiasis ekspertas - paslaugos atliekamos gerai, nes stengiamasi patenkinti RC klientų poreikius pagal jų laiko sąnaudas, pvz.: priklausomai nuo atliekamo darbo pobūdžio, jei klientai pageidauja paslaugos galėtų būti atliekamos per vieną darbo dieną arba 10 darbo dienų (priklausomai ir paslaugų kaina didesnė/mažesnė). Klientų aptarnavime III ekspertas problemų nemato.

„Vieno langelio“ principas VĮ RC dar neveikia. Jis tikrai pasiteisintų, nes klientai taupytų savo laiko sąnaudas. Klientai nori „vieno langelio“ principo įgyvendinimo.

Klientų skundai dažniausiai susiję su jų užmaršumu susimokėti už paslaugas, tačiau RC darbuotojai spec. programoje, nematydami paslaugos apmokėjimo skambina klientui ir jį perspėja, kad darbai nebus atlikti kol nebus apmokėtas kliento užsakymas, pašalintas klientų dokumentų trūkumas norint užsakyti paslaugas ir panašiai.

Ketvirtasis ekspertas – pirmame klausime pasikartoję, kad paslaugos atliekamos gerai. Paminėjo, jog galbūt trūktų „vieno langelio“ principo, nes klientai turi dar apsilankyti pas notarus bei žemėtvarkoje. Kaip ir anksčiau atsakę ekspertai, paminėjo, kad už paslaugas susimokėti reikia eiti į banką ir tai sukelia labai daug nepatogumų. Problemų klientų aptarnavime nepastebėjau, - buvo atsakyta į antrą anketos klausimą.

VĮ RC „vieno langelio“ principas dar neįgyvendintas, tačiau eksperto nuomone, jis tikrai pasiteisintų. Klientai mano taip pat, nes jiems sumažėtų laiko sąnaudos.

Klientų skundai bei pageidavimai yra susiję su pačių klientų kalte. Kartais klientai nepateikia reikiamų dokumentų, dėl ko kaltina RC darbuotojus, kodėl jiems jų reikia norint įregistruoti nekilnojamojo turto nuosavybę ir t.t.

Penktasis ekspertas –VĮ RC paslaugų atlikimą siejo su laiko terminais, per kuriuos klientai visada gauna užsakytas paslaugas. Paslaugų trūkumas tas, kad klientai RC negali susimokėti už paslaugas vietoje, o turi mokėti banke bei sumokėjus parodyti RC darbuotojui banko kvitą. Klientai už paslaugas taip pat gali atsiskaityti internetiniu mokėjimu, apmokėjimo kvitą pristatant i RC arba elektroniniu paštu.

V ekspertas klientų aptarnavime trūkumą taip pat nepastebėjo. Į trečią klausimą atsakė, kad „vieno langelio“ principas dar neįgyvendintas, nes klientai dar siuntinėjami pas notarus bei susimokėti už suteiktas paslaugas banke. Klientai būtų patenkinti vieno langelio principu.

Klientų skundai, susiję su jų pačių nežinojimu, kokius dokumentus reikia pateikti, kad tretieji asmenys be notarų patvirtinto įgaliojimo negali atsiimti ir priduoti nekilnojamojo turto registravimui dokumentų.

Ekspertinės apklausos klausimyne išskirti atitinkami klausimai:

1. Nustatyti, ar kokybiškai yra atliekamos paslaugos;
2. Kokias problemas jie mato klientų aptarnavime;
3. Ar pasiteisina VĮ Registrų centre „vieno langelio“ principas ir kokią nuomonę reiškia dėl to klientai;
4. Su kokiomis teikiamomis paslaugomis susiję klientų skundai, pageidavimai.

Nors akivaizdžių kliūčių paslaugų teikime išskirta nebuvo, vis dėl to buvo nurodyta, kad tam tikros paslaugos būtų tobulinamos. Tyrimas parodė, jog klientai susiduria su tam tikrais nepatogumais lankantis įmonėje. Iš asmenų pateikiančių prašymus, ir toliau reikalaujama pateikti papildomą informaciją ir dokumentus, nors tokia informacija randasi valstybės registruose, informacinėse sistemose ar kitose įstaigose.

Atlikta ekspertų apklausa atskleidė, kad pirmiausia reikia baigti įgyvendinti „vieno langelio“ principą. Didėjant klientų nepasitenkinimui, tikslinga manyti, kad už suteiktas paslaugas būtų galima susimokėti pačioje įmonėje.

Tyrimo išskirtos kelios pagrindinės teikiamų paslaugų probleminės kryptys:

- *„Vieno langelio“ principo galutinis įgyvendinimas;*
- *Mokesčio už suteiktas paslaugas mokėjimas įmonėje;*
- *Klientų skundų nepagrįstumas dėl jų pačių nežinojimo.*

Ekspertų vertinimais aktualiausias yra „vieno langelio“ principo įgyvendinimo klausimas, kad būtų užtikrintas kokybiškas klientų aptarnavimas ir jų prašymų skundų nagrinėjimas taikant šį principą.

Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino darbe iškeltą hipotezę, kad valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo teikiamos paslaugos atitinka naujosios viešosios vadybos kriterijus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės išvados:

Šiuolaikinis viešasis administravimas pabrėžia du valstybinio valdymo aspektus: 1) įstatymų įgyvendinimo priežiūros aspektą; 2) viešųjų paslaugų teikimo aspektą.

Kiekvienoje šalyje visuomenė sertifikuojama pasitelkus skirtingus naujosios viešosios vadybos modelius. NVV apima decentralizaciją, privatizaciją, dalyvavimas ir privataus sektoriaus valdymo metodų taikymą. Viešojo sektoriaus marketingo reikšmė didėja, nes šiuolaikinė valstybė tampa viešąsias paslaugas teikiančia institucija. Šis pasikeitimas reikalauja valdymo filosofijos, kuri remiasi piliečio poreikių tenkinimu ir viešųjų paslaugų kokybės kėlimu.

Siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę, svarbu išsiaiškinti viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčius. Vienas iš būdų – viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo matavimai, kurie padeda įvertinti pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui ar nepasitenkinimui tam tikromis paslaugomis. O įvertinus juos – imtis veiksmų šalinti nepasitenkinimo priežastis.

Veiksminga viešoji vadyba reiškia visišką atsakomybę už valstybės valdymo rezultatų sėkmes ir nesėkmes. Globalūs socialiniai – ekonominiai reiškiniai ir jų pasekmė sąlygoja naujų reikalavimų viešojo valdymo struktūroje formavimąsi.

Tai, kaip klientas mato viešosios paslaugos darbuotojo kompetenciją ir atsidavimą darbui, supratimą prisideda prie pasitenkinimo arba nepasitenkinimo viešosiomis paslaugomis iš esmės. Taip pat viešųjų paslaugų tiekėjus ne visada pakeisi, kadangi tai gali būti monopolinės organizacijos ir įstaigos.

Atnaujintas valdymas pirmiausia yra orientuotas į rezultatyvumą ir veiksmingumą, tai biudžeto tematika (biudžeto planavimas), planavimo ir administravimo sistemų poveikis efektyvumo vystymuisi, pavyzdžiui, nedeficitinis biudžetas, bendrųjų sąnaudų analizė, vadyba, pagrįsta sutartimis dėl tikslų.

Naujoji viešoji vadyba“ gali būti apibūdinta kaip verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose. Ji suprantama ne tik kaip viešojo sektoriaus mažinimas, bet svarbiausia – kaip jo modernizavimas.

Galutinai įgyvendinus „Vieno langelio“ koncepciją, fiziniams ar juridiniams asmenims nereikės tiesiogiai dalyvauti atliekamose viešojo administravimo procedūrose, nes tai atliks informacinės sistemos. Pagerės ir bus paprastesnis informacijos ir dokumentų teikimas, nes teikiami duomenys bus standartizuoti, informacijos prieinamumas, apdorojimo greitis, suaktyvės duomenų mainai tarp valstybės institucijų, nes kelioms institucijoms reikalingą tą pačią informaciją reikės pateikti tik vieną kartą ir tai bus galima padaryti realiu laiku 24 val. per parą 7 dienas per savaitę. Taip bus taupomas laikas ir lėšos. Įdiegimas užtikrins glaudesnę valstybės institucijų bendradarbiavimą,

skaidresnę ir kokybiškesnę institucijų veiklą, efektyviau bus vykdomi teisės aktų reikalavimai, sumažės darbo sąnaudos.

Didelė dalis teoretikų pastebi, kad mokslinė vadybinė literatūra negali patenkinti visų viešajame sektoriuje išskylančių problemų.

Pagrindiniai NVV principai yra valdymo decentralizavimas, orientacija į rezultatus, orientacija į klientų pasitenkinimą paslaugomis ir paslaugų kokybę, konkurencija, išteklių taupymas, bendradarbiavimas su privačiu ir nepelno sektoriais, organizuojant paslaugų teikimą. Tarp konkrečių naujosios viešosios vadybos priemonių ir metodų yra veiklos matavimas, strateginis planavimas, veiklos rezultatais pagrįstas biudžeto formavimas, sugretinimas, klientų pasitenkinimo apklausos, valdymas pagal tikslus, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai. Akivaizdu, kad NVV, orientuodamasi į rezultatus, o ne į procesą, persiėmė grynai vadybinėmis ekonomizacijos vertybėmis ir sutelkė dėmesį į kliento poreikių patenkinimą.

Empirinės išvados:

Tyrimas parodė, jog klientai susiduria su tam tikrais nepatogumais lankantis įmonėje. Iš pateikiančių prašymus asmenų ir toliau reikalaujama pateikti papildomą informaciją ir dokumentus, nors tokia informacija randasi valstybės registruose, informacinėse sistemose ar kitose įstaigose.

Institucija yra pakankamai orientuota į NVV principus, o tai padidina pačios institucijos funkcionavimo kokybę bei reagavimo greitumą į sparčiai besikeičiančius aplinkos pokyčius.

Primityvios informacijos technologijos neleido greitai keistis informacija, be to, palyginti buvo žemas viešojo sektoriaus darbuotojų išsilavinimo lygis. Įmonių vadovai norėdami gauti tam tikras ataskaitas ir duoti tolesnius nurodymus savo darbuotojams, turėdavo juos sukviesti į vieną vietą.

Išskirtas VĮ Registrų centro klientų tikslinis segmentas: tai 31 – 50 metų amžiaus lietuviai, dauguma gyvenantys Lietuvoje, mieste, nuosavuose namuose, vedę/ištekėję, turintys darbą, dauguma dirbantys valstybės tarnybos, paslaugų sektoriuose.

Išsilavinimas didžiausią įtaką turėjo vertinant respondentų nuomonę apie teikiamas įmonės paslaugas, informacijos pakankumą. Gauti rezultatai parodė, kad jautriausi informacijos gausai buvo nebaigę vidurinės ir spec. vidurinį išsilavinimą turintys respondentai. Remiantis prielaida, kad tokio išsilavinimo asmenys dažniausiai neturi žinių ir kompetencijos kur galima surasti informaciją, neapsilankius pačioje įmonėje. Todėl jie dažniausiai jautriai reaguoja į teikiamų paslaugų informatyvumą. Geriausiai apie teikiamą VĮ Registrų centro informaciją įvertino aukštųjų studijų išsilavinimą turintys respondentai. Tai asmenys turintys žinių, pakankamą kompiuterinį raštingumą, moka naudotis informacinėmis technologijomis ir informacija jiems yra nesunkiai surandama.

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad VĮ Registrų centro klientams pats svarbiausias ir patikimiausias informacijos šaltinis yra įmonės interneto svetainė, informaciniai lankstinukai, įmonės informacinis telefonas.

Remiantis tyrimo rezultatais pateikti informacijos šaltiniai, kuriuos pateikė įmonė yra pagrindinės svarbos, ieškant informacijos apie VĮ Registrų centro teikiamas paslaugas.

Elektroninė valdžia yra vienas iš efektyviausių būdų modernizuoti įmonės valdymą, sėkmingai vykdyti įmonės reformą, tenkinant žinių visuomenės reikalavimus, gerinant klientų ir viešojo administravimo institucijų tarpusavio ryšius. Reikia sėkmingai vykdyti tokius projektus kaip viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų sąveikos gebos sukūrimas.

Labiausiai santūrūs ir nekalbūs yra tarnautojai, o mažiausiai santūrūs yra įmonių padalinių vadovai, mažiausiai reiškiantys savo emocijas yra įmonių vadovai. Mėgstantys bendrauti, užduoti daug klausimų kilus neiškumams yra tarnautojai. Valstybinėse įstaigose dirbantys tarnautojai žino, kad paslaugų teikimo efektyvumas priklauso nuo klientui rodomos pagarbos, paslaugų suteikimo ir jų kokybės vertinimo. Darbininkai, gaunantys mažesnes pajamas, yra mažiau išprusę, nesistengia reikšti savo nuomonės, kadangi nėra įsitikinę savo nuomonės teisumu, pagrįstumu.

Apibendrinus gautus rezultatus pasitvirtino prielaida, kad mažesnes pajamas gaunantys respondentai jautriau reaguojai teikiamų paslaugų kainas. Geriausiai apie įmonės paslaugų kainas atsiliepė respondentai, kurių šeimos mėnesio pajamos siekė virš 3000 Lt. Šis segmentas yra mažiausiai jautrus teikiamų paslaugų kainų pokyčiui.

VĮ Registrų centro teikiamos paslaugos yra gana įvairios, todėl jas beveik vienodai renkasi tiek miestų, tiek miestelių ir kaimų apklausti respondentai. Remiantis šiais duomenimis išaiškėjo, kad mieste gyvenantys respondentai labiau perka būstą, kaime - registruoja žemės nuomas, perka žemės ūkio paskirties sklypus, išregistruoja senus pastatus, jungia žemės sklypus į vieną.

Siekiant produktyvumo didinimo, veiksmų laisvė suteikia galimybę institucijoje diegti profesionalią vadybą, kurios užduotis yra teikti piliečiams tas paslaugas, kurių jiems reikia. Reikia vadovautis principu – pilietis ne pavaldinys, bet klientas, kuris, mokėdamas aptarnavimo mokesčius įmonei, iš jos reikalauja ir kokybiškų paslaugų suteikimo.

Modernizuojamas viešasis administravimas, kuriama elektroninė terpė, kurioje atskiros institucijos galės efektyviai keistis duomenimis tarpusavyje ir teikti viešąsias paslaugas elektroniniu būdu, verslo atstovams ir piliečiams bus naudingos naujos kompleksinės elektroninės paslaugos.

Iš asmenų, pateikiančių prašymus, ir toliau tebereikalaujama pateikti papildomą informaciją ir dokumentus, nors tokia informacija randasi valstybės registruose, informacinėse sistemose ar kitose įstaigose.

Atlikta ekspertų apklausa atskleidė, kad pirmiausia reikia baigti įgyvendinti „vieno langelio“ principą. Didėjant klientų nepasitenkinimui dėl paslaugų apmokėjimo, tikslinga manyti, kad už suteiktas paslaugas būtų galima susimokėti pačioje įmonėje.

Viešojo sektoriaus įstaigų vadovai, atsikratę tradicinio mąstymo ir remdamiesi privataus sektoriaus patirtimi, stengtusi uždirbti, o ne išleisti, taip padidindami biudžeto įplaukas, kurios savo ruožtu leistų įgyvendinti įvairias inovacijas, leidžiančias efektyviau tenkinti klientų poreikius.

Viešojo sektoriaus vadovai nepajėgia tinkamai apdoroti didėjančių informacijos kiekių, kartu nesugeba patenkinti klientų poreikių, todėl darbuotojai turi siekti efektyvios rinkų reorganizacijos.

LITERATŪRA

1. Borins, S. (2002). *New Public Management, North American Style*. In K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie (Eis.). *New Public management*. Landon: Routledge.
2. Bouckaert, G. (1990). *The history of the productyvtivity movement*. *Public Productivity and Managment Review*, 14.
3. Bučinskas, A., Raipa A., Staponkienė J. (2004). *Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje*. Tiltai, Nr. 2.
4. Denhardt R., B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė.
5. Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Aukštoji Vilniaus vadybos kolegija.
6. Domarkas, V. (1999). *Viešasis administravimas organizacijų teorijų kontekste*. Kn. A. Raipa (Red.). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
7. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešojo politika ir administravimas. [Internete]. [žiūrėta 2008-10-11]. Prieiga per internetą: <
http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_3_Domarkas.pdf>.
8. European primer on Customer Satisfaction Management.[žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <
http://www.eupan.eu/files/repository/document/customer_satisfaction/EU_Primer_English_FINAL_LR.pdf>.
9. Gasilionis, A. Kasperavičius, R. (2006). *Nekilnojamojo turto administravimas*. Vilnius.
10. GIS - Centras. *Projektai*. [Internete]. [žiūrėta 2009-01-07]. Prieiga per internetą:<
<http://www.gis-centras.lt/gisweb/index.php?pageid=129>
11. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus leidykla.
12. Kettl, D. (2003). *The Global Public Management Revoliution*. Washington DC. Broocing Institution.
13. Koenig, K. (1996). *On the Critique of the New Public Management*. Speyeerer Forschungsberichte.
14. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose. Ataskaita. (2007). [Internete]. [žiūrėta 2008-12-30]. Prieiga per internetą:<
http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijose.doc>.
15. Lane, J., E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.

16. Lanegran, D. A., Seelhamer, C., Walgrave, A. L. (1989). *The Saint Paul Experiment: Initiatives of the Latimer Administration*. City of St. Paul, Dec. 6.
17. Leonavičienė, T. (2006). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
18. Lietuvos Respublikos Valstybės Registrų įstatymas. Aktuali redakcija 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2371.[Internete]. [žiūrėta 2008–10–09].
19. Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. *Civilinis kodeksas*. V.Ž. VIII-1864, skelbtas 2000-07-18. [Internete]. [žiūrėta 2008-10-01]. Prieiga per internetą: < http://www.skelbimas.lt/istatymai/civilinis_kodeksas.htm>.
20. Lietuvos Respublikos Kadastro įstatymas. V. Ž., 2000, Nr. 58-1704; 2001, Nr. 16-497. Aktuali redakcija 2004 -01-01.
21. Lietuvos Respublikos Konstitucija. V.Ž., 1992, Nr. 33-1014. Aktuali redakcija 2006-04-25. [Internete]. [žiūrėta2008-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=274999&p_query=&p_tr2=>>.
22. Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymas. V.Ž. 1998, Nr. 110-3024; nauja redakcija 2004, Nr. 170-6238). [Internete]. [žiūrėta 2008-10-12]. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=245598>.
23. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Viešosios politikos ir vadybos institutas*. Ataskaita. (2008). [Internete]. [žiūrėta 2008-10-05]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/SD_2008_veiklos_ataskaita.pdf?PHPSESSID=a510457080e5f524ab994a1b71661f7a>.
24. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII – 1234 [Internete]. Nauja redakcija nuo 2007-01-01 Šio įstatymo nauja redakcija - įstatymas Nr. X-736, priimtas 2006 m. birželio 27 d.[žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą:< http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=83679>.
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2007 m. rugpjūčio 22 d. Nr. 875. *Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklės*. [Internete]. [žiūrėta 2008-10-12]. Prieiga per internetą:<<http://www.tm.lt/docs/aptarnavimas.doc>>.
26. Lileikienė A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
27. Martišius, S.A., Kėdaitis V. (2003). *Statistika I dalis*. Vilnius: VUL.
28. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai:Šiaulių pedagoginis universitetas.

29. Myers, J. (1997). *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*. Chicago.
30. Navickas, K. *Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose*. Šiaulių universitetas. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-12].
Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Navickas.pdf>>.
31. Obrazcovas, O., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
32. Pajuodis, A. (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
33. Peters, B., Guy. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai.
34. Polit CH., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė.
35. Pollitt C., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarvė.
Prieiga per internetą: <<http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=76142>>.
36. Puškorius, S. (2000). *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.
37. Raipa, A. (2001). *Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas: Filosofija. Sociologija*, Nr. 2.
38. Raipa, A., ir kiti. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
39. Registrų centras. *Apie adresų registrą*. [Internete]. [žiūrėta 2009-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/adr/apie/>>.
40. Registrų centras. *Apie juridinių asmenų registrą*. [Internete]. [žiūrėta 2009-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/jar/apie/>>.
41. Registrų centras. *AR funkcijos*. [Internete]. [žiūrėta 2009-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/adr/apie/funkcijos.php>>.
42. Registrų centras. *ES projektai. Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP)*. [Internete]. [žiūrėta 2008-11-10]. Prieiga per Internetą: <<http://www.registrucentras.lt/apie/veikla/fondai.php>>.
43. Registrų centras. *Tarptautinis bendradarbiavimas*. [Internete]. [žiūrėta 2009-01-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/apie/tarptautinis.php>>.
44. Ridley, C. E., Simon, H. A. (1943). *Measuring municipal activities: A survey of suggested criteria for appraising administrations*. Chicago: International City Management Association.
45. Rosen, E., D. (2007). Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. *Savokos ir praktika*. Vilnius.
46. Smalskys, V. (2002). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
47. Staponkienė, J. (2005). *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 13*. [Internete]. [žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z13/1648-2603-2006-nr13-83.pdf>>.

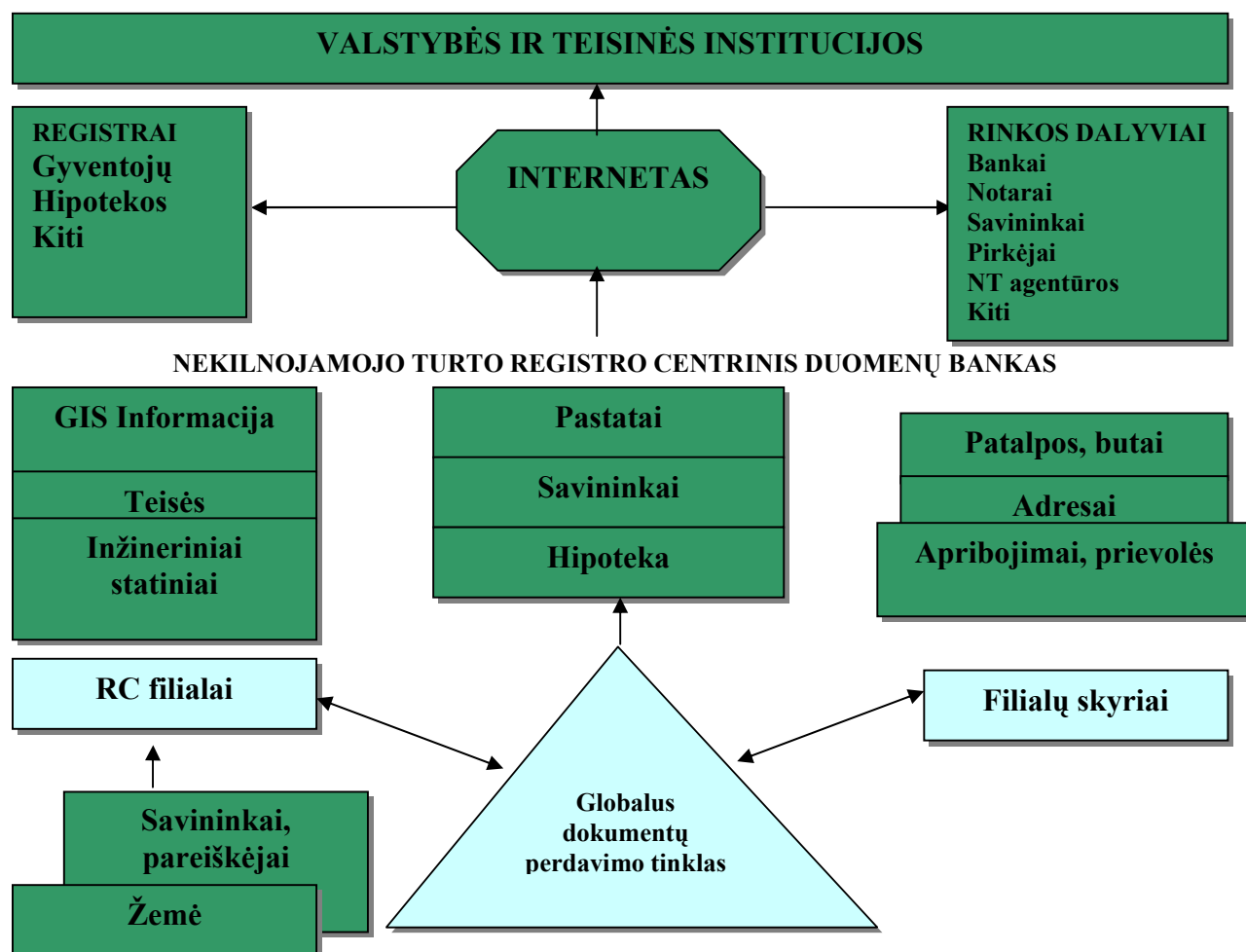
48. Šiugždinienė, J. *Competency Management in the Context of Public Management Reform*. Viešoji politika ir administravimas, 2006, Nr.18.
49. Tarptautinių žodžių žodynas. (1985). Ats. red. V. Kvietkauskas. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
50. Thomas N., Ritzas, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Monografija.
51. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius.
52. Valstybės įmonės Registrų centro 2005 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2006. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-16]. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2005.pdf>.
53. Valstybės įmonės Registrų centro 2006 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2007. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-16]. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2006.pdf>.
54. Valstybės įmonės Registrų centro 2007 metų veiklos ataskaita. Vilnius, 2008. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-16]. Prieiga per internetą: <http://www.registrucentras.lt/bylos/apie/veiklos_ataskaita_2007.pdf>.
55. Vanagas, R. (2006). *Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2 (7).
56. Vidaus reikalų ministerija. *Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. Praktinis vadovas*. (2008). Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.
57. Vienažindienė, M., Sakalas, A. *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. Kauno technologijos universitetas.
58. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. *"Vieno langelio" principo taikymo praktinis vadovas* [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/vieno-langelio-principo-taikymo-praktinis-vadovas>>.
59. Žilinskas, P. (2003). *Patarimai rengiantiems rašto darbus*. Vilnius: VU leidykla.
60. Žydzūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
61. Божук, С.Г., Ковалик Л.Н. (2003). *Маркетинговые исследования*. Москва: Питер.

PRIEDAI



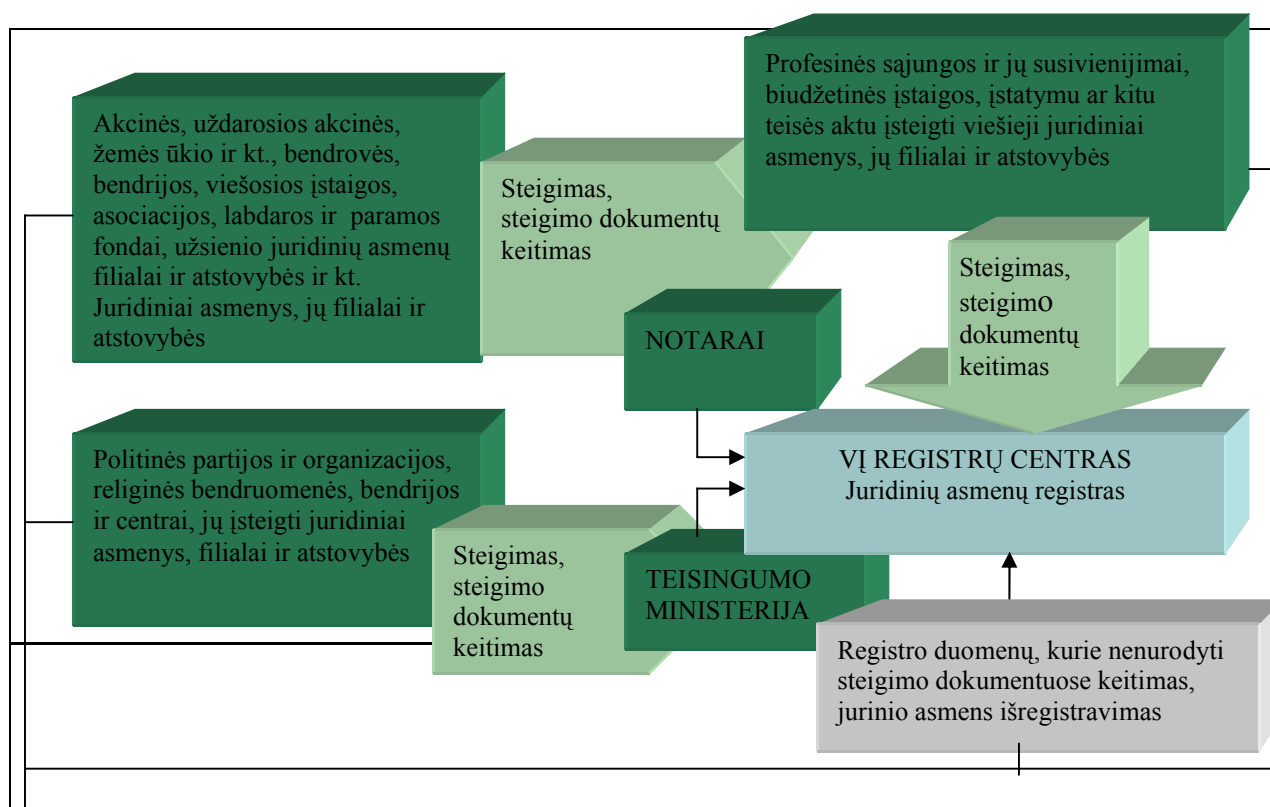
Menedžerizmo socialinės pažangos aiškinimas.

Šaltinis: Thomas N., Ritzas, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Monografija.



Valstybės įmonės Registrų centro funkcionavimo schema

Šaltinis: Registrų centras. *Nekilnojamojo turto kadastras ir registras*. [Internete]. [žiūrėta 2008-11-10]. Prieiga per internetą: < <http://www.registrucentras.lt/ntr/apie/>



VĮ Registrų centro juridinio skyriaus dokumentų ir duomenų srautų schema

Šaltinis: Registrų centras. *Dokumentų ir duomenų srautų schema*. [Internete]. [žiūrėta 2009-01-31]. Prieiga per internetą:

<<http://www.registrucentras.lt/jar/apie/srautai.php>>.

ANKETA

**NIEKAS NEGALĖS NUSTATYTI
ATSAKIUSIOJO TAPATYBĖS!
Skelbsime tik apibendrintus tyrimo
duomenis.
Užpildykite visą anketą. Mums JŪSŲ
NUOMONĖ LABAI SVARBI.**



Gerb. Respondentai,

Apklausa atliekama

**siekiant išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie Valstybės Įmonę Registrų
centrą, įmonės veiklos, paslaugų kokybės gerinimo galimybes.**

**KOKIAS PROBLEMAS PATIRIA VARTOTOJAI/KLIENTAI
LANKYDAMIESI VALSTYBĖS ĮMONĖJE REGISTRŲ CENTRE?**

Anketą sudarė Šiaulių universiteto socialinio mokslo fakulteto vadybos magistrantė

Auksė Kaltanienė – auksekaltaniene@yahoo.com

Iškilus klausimams, galite skambinti tel.: 8 686 49097

JŪS PADĖSITE MUMS IR SUGAIŠITE TIK 7 MINUTES

Valstybės įmonės registrų centro svarbiausias uždavinys – administruoti nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistemą, tvarkyti integruotą nekilnojamojo turto kadastro ir registro kompiuterinį duomenų banką, užtikrinti savininkams valstybės garantijas teisėms į nekilnojamąjį turtą. Todėl paslaugų kokybę turėtų atspindėti šie rodikliai: orientavimasis į klientus, priėjimas prie informacijos, informacijos kokybė ir pateikimo laikas.

1. Prašome pažymėti kaip dažnai kreipiatės į Valstybės Įmonės Registrų centrą?

Žymėkite taip:

Dažniau nei 3 kartus per metus	1 – 3 kartus per metus	Kartą per metus	Rečiau nei kartą per metus	Niekada nesikreipiau
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Siekdami gerinti Jums teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę, atliekame šią anoniminę apklausą. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, nes norime iš esmės pagerinti savo darbą.

2. Kaip Jūs manote VĮ Registrų centro įmonė pakankamai teikia informacijos apie teikiamas paslaugas?

	Visiškai nesutinku	Lyg ir nesutinku	Nežinau sunku apsispręsti	Lyg ir sutinku	Visiškai sutinku
Manau, kad pakankamai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neturiu nuomonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kur dažniausiai ieškote informacijos apie VĮ Registrų centro teikiamas paslaugas?

Įmonės interneto svetainėje	<input type="checkbox"/>
Reklaminiuose bukletuose	<input type="checkbox"/>
Skambinu į įmonės informacinį telefoną	<input type="checkbox"/>
Pačioje įmonėje	<input type="checkbox"/>
Kita (parašykite).....	<input type="checkbox"/>

4. Jūsų apsilankymo priežastis dažniausiai būna:

Nekilnojamojo turto žemės sklypo įsigijimas	<input type="checkbox"/>
Nekilnojamojo turto pastato įsigijimas	<input type="checkbox"/>
Nuomos registravimas	<input type="checkbox"/>
Kadastru duomenų pakeitimas (plano padarymas)	<input type="checkbox"/>
Nekilnojamojo turto išregistravimas	<input type="checkbox"/>
Juridinių faktų registravimas	<input type="checkbox"/>

5. Kaip Jūs manote ar VĮ Registrų centro teikiamų paslaugų kaina yra prieinama vartotojui?

Taip	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>
Niekada apie tai negalvojau	<input type="checkbox"/>
Paslaugų kaina galėtų būti žemesnė	<input type="checkbox"/>
Paslaugomis nesinaudoju	<input type="checkbox"/>
Kita (parašykite).....	<input type="checkbox"/>

6. Kaip Jūs vertinate VĮ Registrų centro teikiamų paslaugų kokybę? (įvertinkite didėjančia tvarka nuo 1 iki 5)

Labai gerai	1	
Gerai	2	
Patenkinamai	3	
Blogai	4	
Labai blogai	5	



7. Dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis VĮ Registrų centro įmonėje:

Nepatogios darbo valandos	☹
Tinkamos informacijos nepakankamumas	☹
Nekvalifikuotas personalas	☹
Per mažas dėmesys klientui	☹
Ilgos eilės	☹
Nepakankamai išaiškinama klientams	☹

8. Kaip Jūs manote ar visos VĮ Registrų centro paslaugos turėtų būti teikiamos internetu? (apibraukite Jums tinkamą apskritimą)

Tikrai ne	☹
Lyg ir ne	☹
Lyg ir taip	☹
Tikrai taip	☹

9. Keletas klausimų apie Jus:

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba žymėkite taip: ☼

1. Jūs esate:

- ☼ Vyras
- ☼ Moteris

10. Jūsų išsilavinimas:

- ☼ Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)
- ☼ Profesinis
- ☼ Aukštesnysis (spec. vidurinis, technikumus)
- ☼ Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- ☼ Bakalauras
- ☼ Magistras

3. Jūsų amžius

- ☼ iki 20 metų
- ☼ 21 – 30 metai
- ☼ 31 – 40 metai
- ☼ 41 – 50 metai
- ☼ 51 – 65 metai
- ☼ vyresnis (- è) kaip 65 metų

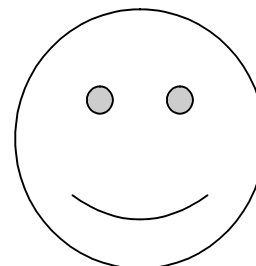
4. Jūsų gyvenamoji vieta

- ☼ kaimas
- ☼ miestelis
- ☼ miestas

5. Jūsų asmeninės pajamos per mėnesį atskaičiavus mokesčius?

- ☼ iki 1000 Lt
- ☼ 1001 – 2000 Lt
- ☼ 2001 – 3000 Lt
- ☼ 3001 – 4000 Lt
- ☼ virš 4000 Lt

Dėkojame už dalyvavimą apklausoje ir linkime sėkmės!



ANKETA



**NIEKAS NEGALĖS NUSTATYTI ATSAKIUŠIOJO TAPATYBĖS!
Skelbsime tik apibendrintus tyrimo duomenis.
Užpildykite visą anketą. Mums JŪSŲ NUOMONĖ LABAI SVARBI.**

Gerb. Respondentai,

Apklausa atliekama

siekiant išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie Valstybės Įmonę Registrų centrą, įmonės veiklos, paslaugų kokybės gerinimo galimybes.

**KOKIAS PROBLEMAS PATIRIA VARTOTOJAI/KLIENTAI
LANKYDAMIESI VALSTYBĖS ĮMONĖJE REGISTRŲ CENTRE?**

Anketą sudarė Šiaulių universiteto socialinio mokslo fakulteto vadybos magistrantė

Auksė Kaltanienė – auksekaltaniene@yahoo.com

Iškilius klausimams, galite skambinti tel.: 8 686 49097

JŪS PADĖSITE MUMS IR SUGAIŠITE TIK 20 MINUČIŲ

Valstybės įmonės registrų centro svarbiausias uždavinys – administruoti nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistemą, tvarkyti integruotą nekilnojamojo turto kadastro ir registro kompiuterinį duomenų banką, užtikrinti savininkams valstybės garantijas teisėms į nekilnojamąjį turtą. Todėl paslaugų kokybę turėtų atspindėti šie rodikliai: orientavimasis į klientus, priėjimas prie informacijos, informacijos kokybė ir pateikimo laikas.

2. Prašome pažymėti kaip dažnai kreipiatės į Valstybės Įmonė Registrų centrą?

Žymėkite taip:

Dažniau nei 3 kartus per metus	1 – 3 kartus per metus	Kartą per metus	Rečiau nei kartą per metus	Niekada nesikreipiau
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Siekdami gerinti Jums teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę, atliekame šią anoniminę apklausą. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, nes norime iš esmės pagerinti savo darbą.

2. Kaip Jūs manote VĮ Registrų centro įmonė pakankamai teikia informacijos apie teikiamas paslaugas?

	Visiškai nesutinku	Lyg ir nesutinku	Nežinau sunku apsispręsti	Lyg ir sutinku	Visiškai sutinku
Manau, kad pakankamai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neturiu nuomonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pažymėkite tik vieną atsakymą (žymėjimo pavyzdys parodytas)

Ar pritariate šiai <u>nuomonei</u> ?	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
(pavyzdys) paslaugos kokybiškesnės	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kur dažniausiai ieškote informacijos apie VĮ Registrų centro teikiamas paslaugas?

Įmonės interneto svetainėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklaminiuose lankstinukuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skambinu į įmonės informacinį telefoną	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pačioje įmonėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Televizijos laidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klausinėju pažįstamų, kaimynų, draugų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prašau darbuotojų po darbo suteikti man reikiamos informacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jūsų apsilankymo priežastis dažniausiai būna:

Nekilnojamojo turto žemės sklypo įsigijimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nekilnojamojo turto pastato įsigijimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuomos registravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadastru duomenų pakeitimas (plano padarymas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nekilnojamojo turto išregistravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridinių faktų registravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kaip Jūs manote ar VĮ Registrų centro paslaugų kaina yra prieinama vartotojui?

Niekada apie tai nepagalvojau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paslaugų kaina galėtų būti žemesnė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paslaugomis naudotis neteko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis VĮ Registrų centro įmonėje:

Nepatogios darbo valandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tinkamos informacijos nepakankamumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nekvalifikuotas personalas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per mažas dėmesys klientui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilgos eilės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamai išaiškinama klientams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



7. Kaip Jūs vertinate VĮ Registrų centro paslaugų kokybę? Žymėkite taip: ✕

Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nežinau	Blogai	Labai blogai
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



8. Kaip Jūs manote ar visos įmonės paslaugos Turėtų būti teikiamos internetu

TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kiekvienoje eilutėje žymėkite 1 Jums tinkantį atsakymą:

9. Kiek piliečiai/klientai yra patenkinti	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar teigiamai vertinate pačią įmonę	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar Jus tenkina įmonės teikiamų paslaugų kokybė	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar įmonė vykdo savo veiklos sutarčių, paslaugų deklaracijų įsipareigojimus, metinius planus	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar Jūs manote, kad organizacija teikia reikiamas paslaugas ir taip didina gyventojų gyvenimo kokybę	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar Jus tenkina paslaugų ir atsakymų laukimo trukmė	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE

10. Ar esate patenkinti kontaktais tarp įmonės ir vartotojų	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar Jus tenkina darbo pradžios valandos	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar Jus tenkina savitarnos galimybės (pvz., naudojant internetą)	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar lengva pasiekti įmonę (pvz., telefonu, el. Paštu ir kt.)	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar jaučiate, kad darbuotojai Jus maloniai sutinka	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar darbuotojai sugeba spręsti sunkias situacijas, susidarančias bendraujant su klientais	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar manote, kad įmonė dėmesinga Jūsų siūlomoms patobulinimams	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar Jus tenkina Jūsų įtraukimo į paslaugų plėtrą būdas (galimybė dalyvauti tikslinių grupių apklausose, pasitenkinimo tyrimuose, komunikuoti internetu)?	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE

11. Ar esate patenkinti įmonės teikiama informacija ir gairėmis	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar manote, kad esate tinkamai informuotas apie įmonės veiklą	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar Jus tenkina įmonės teikiama informacija	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar Jus tenkina informacija apie įmonės nagrinėjamą prašymą/klausimą	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar publikuojami prašymų/klausimų nagrinėjimų trukmės duomenys	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar suprantate įmonės sprendimų tikslumą	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar gaunate skundų pateikimo ir nagrinėjimo procedūrų gaires	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE

12. Ar esate patenkinti įmonės gebėjimu atsinaujinti ir keistis	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar manote, kad įmonė išmano savo srities naujausius pokyčius	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar manote, kad įmonė nuolat atsinaujina ir keičiasi	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE
Ar manote, kad įmonė semiasi idėjų ir žinių iš savo aplinkos, pvz., išnaudoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, tinklus ir vizitus į kitas organizacijas	TAIP	KO GERO TAIP	NEŽINAU	KO GERO NE	NE

13. Kaip Jūs vertinate pačią įmonę?

Kiekvienoje eilutėje tinkamus atsakymus žymėkite taip, kaip jau įprasta šioje anketoje (**nubraukdami pasirinktą atsakymo variantą**). 1 – blogai.....5 – labai gerai.

Įmonės apibūdinimas	Būklės įvertinimas				
	1	2	3	4	5
Atitinka mano lūkesčius	1	2	3	4	5
Aptarnavimo kokybė	1	2	3	4	5
Informacijos gausa	1	2	3	4	5
Kvalifikuoti darbuotojai	1	2	3	4	5
Interneto puslapis pakankamai aiškus	1	2	3	4	5
Tenkina įmonės nustatytas darbo laikas	1	2	3	4	5
Jums rūpimas klausimas išspręstas kvalifikuotai	1	2	3	4	5
Patenkina atsakymų į prašymus terminai	1	2	3	4	5

14. Įvertinkite save kaip vartotoją/klientą

Požymiai	Taip	Ko gero taip	Nežinau	Ko gero ne	Ne
Santūrus	Taip	taip	Nežinau	ne	Ne
Nekalbus	Taip	taip	Nežinau	ne	Ne
Kategoriškas	Taip	taip	Nežinau	ne	Ne
Užsispyręs	Taip	taip	Nežinau	ne	Ne
Emociingas	Taip	taip	Nežinau	ne	Ne
Mėgstantis bendrauti	Taip	taip	Nežinau	ne	Ne
Užduodantis daug klausimų	Taip	taip	Nežinau	ne	Ne

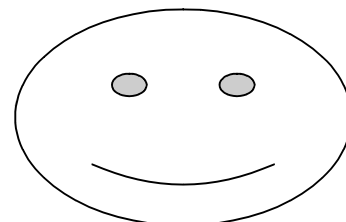
Atsakykite keletą klausimų apie save:

Jums tinkamus atsakymus įrašykite arba pažymėkite taip: ✕

15. Jūs esate:	<input type="checkbox"/> moteris	<input type="checkbox"/> vyras
-----------------------	----------------------------------	--------------------------------

16. Jūsų amžius:	<input type="checkbox"/> < 20 metų <input type="checkbox"/> 21 – 30 metų <input type="checkbox"/> 31 – 40 metų <input type="checkbox"/> 41 – 50 metų <input type="checkbox"/> 51 – 65 metų <input type="checkbox"/> > 65 metai
17. Jūsų tautybė:	<input type="checkbox"/> lietuvis (- ė) <input type="checkbox"/> kita (<i>parašykite</i>).....
18. Jūs dažniausiai gyvenate:	<input type="checkbox"/> Lietuvoje <input type="checkbox"/> užsienyje
19. Jūsų gyvenamoji vieta:	<input type="checkbox"/> miestas <input type="checkbox"/> miestelis <input type="checkbox"/> kaimas <input type="checkbox"/> kita (<i>parašykite</i>).....
20. Jūs gyvenate:	<input type="checkbox"/> nuosavame name <input type="checkbox"/> sodo namelyje <input type="checkbox"/> bute <input type="checkbox"/> išsinuomotose patalpose <input type="checkbox"/> kita (<i>parašykite</i>).....
21. Koks Jūsų išsilavinimas:	<input type="checkbox"/> nebaigtas vidurinis <input type="checkbox"/> vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla) <input type="checkbox"/> spec. vidurinis (profesinė technikos mokykla) <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> aukštosios studijos (magistrantūra, doktorantūra)
22. Jūsų šeimyninė padėtis:	<input type="checkbox"/> vedęs (ištekėjusi) <input type="checkbox"/> nevedęs (netekėjusi) <input type="checkbox"/> našlys (- ė) <input type="checkbox"/> išsiskyęs (- usi)
23. Ar turite darbą?	<input type="checkbox"/> dirbu nuolatinį darbą <input type="checkbox"/> dirbu papildomą darbą <input type="checkbox"/> dirbu laikinai <input type="checkbox"/> esu bedarbis (- ė) <input type="checkbox"/> esu namų šeimininkas (- ė) <input type="checkbox"/> esu studentas (- ė) <input type="checkbox"/> esu pensininkas (- ė) <input type="checkbox"/> kita (<i>parašykite</i>).....
24. Kokioje srityje Jūs dirbate? (pildo tik tie respondentai, kurie dirba)	<input type="checkbox"/> valstybės sektoriuje <input type="checkbox"/> gamybos <input type="checkbox"/> žemės ūkio <input type="checkbox"/> prekybos <input type="checkbox"/> paslaugų <input type="checkbox"/> kita (<i>parašykite</i>).....
25. Kokios Jūsų pareigos?	<input type="checkbox"/> įmonės vadovas <input type="checkbox"/> įmonės padalinio vadovas <input type="checkbox"/> vadybininkas <input type="checkbox"/> tarnautojas <input type="checkbox"/> darbininkas <input type="checkbox"/> kita (<i>parašykite</i>).....
26. Kokios Jūsų pajamos per mėnesį? (vienam šeimos nariui)	<input type="checkbox"/> < 500 Lt <input type="checkbox"/> 501 – 1000 Lt <input type="checkbox"/> 1001 – 1500 Lt <input type="checkbox"/> 1501 – 2000 Lt <input type="checkbox"/> 2001 – 2501 Lt <input type="checkbox"/> 2501 – 3000 Lt <input type="checkbox"/> > 3001 Lt

Dėkojame už dalyvavimą apklausoje ir linkime sėkmės!



Jūsų ekspertinis vertinimas labai svarbus, todėl prašome užpildyti vadovų ir specialistų apklausos anketą.

Gerbiamas eksperte,

Džiugu, kad prisijungiate prie tų, kurie neabejingi vartotojų/klientų problemoms, paslaugų kokybės gerinimui



Prašome Jus skirti šiek tiek brangaus Jūsų laiko ir **išreikšti savo nuomonę apie sektorių, su kurio veiklos sąlygomis Valstybės įmonėje Registrų centre esate gerai susipažinęs (-usi).**

INFORMACIJA APIE ĮMONĘ KURIAI VADOVAUJATE / KURIOJE DIRBATE:



- 1) **Kaip Jūs vertinate valstybės įmonės Registrų centro paslaugų atlikimą? Kokių paslaugų trūksta?**
- 2) **Kokias problemas Jūs matote klientų aptarnavime?**
- 3) **Ar pasiteisina valstybės įmonėje Registrų centre „vieno langelio“ principas? Kokią nuomonę reiškia dėl to klientai?**
- 4) **Su kokiomis teikiamomis paslaugomis susiję klientų skundai, pageidavimai?**

Respondentų sociokultūrinės – demografinės charakteristikos

Sociokultūrinės – demografinės charakteristikos		Respondentų skaičius	Procentas
<i>Lytis</i>	Moteris	135	62,8
	Vyras	80	37,2
<i>Amžius</i>	Mažiau nei 20 metų	28	13
	21 – 30 metų	27	12,6
	31 – 40 metų	46	21,4
	41 – 50 metų	66	30,7
	51 – 65 metai	25	11,6
	Daugiau nei 65 metai	23	10,7
<i>Tautybė</i>	Lietuvis	214	99,5
	Kita	1	0,5
<i>Šalis, kurioje gyvena</i>	Lietuvoje	202	94
	Užsienyje	13	6
<i>Gyvenamoji vieta</i>	Miestas	133	61,9
	Miestelis	58	27
	Kaimas	23	10,7
	Kita	1	5
<i>Gyvenamosios patalpos</i>	Nuosavame name	105	48,8
	Sodo namelyje	27	12,6
	Bute	68	31,6
	Išsinuomotose patalpose	14	6,5
	Kita	1	0,5
<i>Išsilavinimas</i>	Nebaigtas vidurinis	30	14
	Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)	17	7,9
	Spec. vidurinis (profesinė technikos mokykla)	61	28,4
	Aukštasis neuniversitetinis	34	15,8
	Aukštasis universitetinis	62	28,8
	Aukštosios studijos (magistrantūra, doktorantūra)	11	5,1
<i>Šeimyninė padėtis</i>	Vedęs (ištekęjusi)	147	68
	Nevedęs (netekėjusi)	45	20,9
	Našlys (-ė)	14	6,5
	Išsiskyres (-usi)	9	4,2
<i>Šiuo metu dirbate</i>	Dirbu nuolatinį darbą	108	50,2
	Dirbu papildomą darbą	14	6,5
	Dirbu laikinai	22	10,2
	Esu bedarbis (-ė)	26	12,1
	Esu namų šeimininkas (-ė)	10	4,7
	Esu studentas (-ė)	10	4,7
	Esu pensininkas (-ė)	25	11,6
<i>Darbo sritis</i>	Valstybės sektoriuje	60	27,9
	Gamybos	6	2,8
	Žemės ūkio	19	8,8
	Prekybos	20	9,3
	Paslaugų	53	24,7
	Kita	57	26,5
<i>Pareigos</i>	Įmonės vadovas	4	1,9
	Įmonės padalinio vadovas	19	8,8
	Vadybininkas	16	7,4
	Tarnautojas	77	35,8
	Darbininkas	37	17,2
	Kita	62	28,8

<i>Pajamos per mėnesį (vienam šeimos nariui)</i>	Mažiau nei 500 Lt	51	23,7
	501 – 1000 Lt	46	21,4
	1001 – 1500 Lt	33	15,3
	1501 – 2000 Lt	50	23,3
	2002 – 2501 Lt	20	9,3
	2501 – 3000 Lt	13	6
	Daugiau nei 3001 Lt	2	0,9

Ryšys tarp respondentų amžiaus ir VĮ Registrų centro respondentų nuomonės apie tai kur dažniausiai jie ieško informacijos (N=215)

Sociokultūrinis demografinis kriterijus	Klientų nuomonė			Reikšmingumo lygmuo (p)	
	Vertinimo kriterijai				
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)		
Amžius	Įmonės interneto svetainėje				
	< 20 metų	75	17,9	7,1	0,00
	21-30 metų	33,3	11,1	55,5	
	31-40 metų	43,4	6,5	50	
	41-50 metų	39,4	7,6	53,1	
	51-65 metų	72	8	20	
	> 65 metai	69,5	8,7	21,7	
	Reklaminiuose lankstinukuose				
	< 20 metų	64,2	17,9	17,9	0,00
	21-30 metų	37	14,8	48,1	
	31-40 metų	23,5	4,3	65,2	
	41-50 metų	51,5	6,1	42,4	
	51-65 metų	84	4	12	
	> 65 metai	82,6	4,3	13	
	Skambinu į įmonės informacinį telefoną				
	< 20 metų	46,4	35,7	17,8	0,00
	21-30 metų	18,5	33,3	48,1	
	31-40 metų	41,3	10,9	46,8	
	41-50 metų	53	13,6	33,3	
	51-65 metų	72	20	8	
	> 65 metai	73,9	17,4	8,7	
	Pačioje įmonėje				
	< 20 metų	64,3	21,4	14,3	0,00
	21-30 metų	25,9	25,9	48,1	
	31-40 metų	56,5	15,2	28,2	
	41-50 metų	72,7	16,7	10,6	
	51-65 metų	72	12	16	
	> 65 metai	65,2	13	21,7	
	Televizijos laidos				
	< 20 metų	42,9	0	57,2	0,76
21-30 metų	14,8	18,5	66,7		
31-40 metų	10,8	15,2	73,9		
41-50 metų	18,1	12,1	69,7		
51-65 metų	36	24	40		
> 65 metai	26	8,7	65,2		
Klausinėju pažįstamų, kaimynų, draugų					
< 20 metų	42,9	7,1	50	0,553	
21-30 metų	18,5	14,8	66,7		
31-40 metų	47,8	15,2	37		
41-50 metų	42,5	15,2	42,4		
51-65 metų	36	16	48		
> 65 metai	30,4	17,4	52,1		
Prašau darbuotojų po darbo suteikti man reikiamos informacijos					
< 20 metų	46,7	7,1	46,4	0,02	
21-30 metų	22,2	11,1	70,7		
31-40 metų	43,4	10,9	45,6		
41-50 metų	22,7	10,6	66,6		
51-65 metų	40	16	44		
> 65 metai	21,7	30,4	47,8		

Ryšys tarp respondentų pareigų ir savęs vertinimo kaip VĮ Registrų centro vartotojo/kliento
(N=215)

Sociokultūrinis demografinis kriterijus	Klientų nuomonė			Reikšmingumo lygmuo (p)	
	Vertinimo kriterijai				
	Taip ir ko gero taip (%)	Nežinau (%)	Ko gero ne ir ne (%)		
Pareigos	Santūrus				
	Įmonės vadovas	6,9	4,3	0	0,00
	Įmonės padalinio vadovas	8,5	8,7	26,4	
	Vadybininkas	16,9	8,7	15	
	Tarnautojas	96,5	21,7	45,2	
	Darbininkas	25,4	21,7	43,4	
	Kita	45,8	34,8	69,8	
	Nekalbus				
	Įmonės vadovas	5,5	3,8	0	0,01
	Įmonės padalinio vadovas	6,2	11,5	26	
	Vadybininkas	14,4	3,8	16,7	
	Tarnautojas	76,2	34,6	64,8	
	Darbininkas	30,2	23,1	38,1	
	Kita	67,6	23,1	54,4	
	Kategoriškas				
	Įmonės vadovas	8,2	0	0	0,00
	Įmonės padalinio vadovas	10,8	8,7	29	
	Vadybininkas	17,6	4,3	16,6	
	Tarnautojas	92,5	4,3	49,7	
	Darbininkas	25,5	39,1	38	
	Kita	45,4	43,5	66,6	
	Užsispyręs				
	Įmonės vadovas	7	0	2,8	0,00
	Įmonės padalinio vadovas	25,8	5	2,8	
	Vadybininkas	18	5	2,8	
	Tarnautojas	76,9	30	71,3	
	Darbininkas	17,1	37,5	35,2	
	Kita	54,6	22,5	77,7	
Emocingas					
Įmonės vadovas	3,2	60,1	1,9	0,00	
Įmonės padalinio vadovas	37,4	0	3,8		
Vadybininkas	71,9	12,1	11,2		
Tarnautojas	59	18,2	97,2		
Darbininkas	26,1	24,2	38,9		
Kita	60,2	39,4	46,6		
Mėgstantis bendrauti					
Įmonės vadovas	1,5	1,9	2,3	0,00	
Įmonės padalinio vadovas	10,3	26,8	4,4		
Vadybininkas	17,7	9,8	4,7		
Tarnautojas	78,2	14,6	62,3		
Darbininkas	29,6	19,5	61,6		
Kita	62,8	24,4	64,5		

Užduodantis daug klausimų				
Įmonės vadovas	9	10	6,3	0,00
Įmonės padalinio vadovas	20,2	0	0	
Vadybininkas	14,4	20	12,5	
Tarnautojas	69,1	10	43,8	
Darbininkas	25,7	20	87,6	
Kita	69,7	40	50	