

**ŠIAULI UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINI MOKSL FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

Laima PETRIKONYT

**AB LIETUVOS PAŠTO REFORMOS GYVENDINIMO ANALIZ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULI UNIVERSITETAS  
SOCIALINI MOKSL FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Laima PETRIKONYT

**AB LIETUVOS PAŠTO REFORMOS GYVENDINIMO ANALIZ**

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

**Magistro darbo autorius** Laima Petrikonyt NVAM – 7/2 gr.  
(vardas, pavard , parašas)

**Vadovas** doc. dr. A. Lazauskien  
(pareigos, vardas, pavard , parašas)

**Recenzentas**.....  
(pareigos, vardas, pavard , parašas)

## **SANTRAUKA**

Laima Petrikonyt

### **AB Lietuvos pašto reformos gyvendinimo analizė**

Magistro darbas

Magistro darbe yra apžvelgta pašto paslaugų svarba ir reformos nauda. Išanalizuota užsienio šalių konferencijų medžiaga, išanalizuoti ir susisteminti Europos komisijos viešųjų konsultacijų tyrimai. Pristatyti liberalizavimo proceso pavyzdžiai ES, Naujojoje Zelandijoje, Švedijoje, Austrijoje ir JAV, apžvelgta patirtis ir aptartos problemos atviro rinkos Europoje. Atlikta Lietuvos Respublikos norminių aktų, turinčių tokios pašto sektoriaus valdymui, analizė, atlikta pašto direktyvų, turinčių tokios pašto sektoriaus valdymui, apžvalga. Apibūdinta AB Lietuvos pašto veikla, apibrėžtos pašto sektoriaus reformos nuostatos, atlikta pašto paslaugų rinkos, infrastruktūros, finansinių rezultatų analizė. Suformuluotos AB Lietuvos pašto veiklos valdymo problemos. Išsamiai analizuojamos monijos veiklos valdymo problemos. Atliktas tyrimas apie AB Lietuvos pašto sektoriaus reformos gyvendinimo pokyčius darbuotojų požiūriu. Patvirtinta autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad pašto sektoriaus vykdoma reforma daro tiesioginį teigiamą monijos veiklos efektyvumui.

## **SUMMARY**

Laima Petrikonyt

### **Analysis of the implementation of AB Lietuvos paštas reform. Master's Work**

The Master's work contains the review of the significance of postal services and the benefit provided by its reform. The analysis of the material from conferences abroad was performed and the European Commission public consultation researches were analyzed and systemized in this work. The examples of the liberalization process in the EU, New Zealand, Sweden, Austria and the USA are presented, as well as the experience and the problems undergone after opening of the market in Europe are reviewed and discussed. The analysis of regulatory legal acts of the Republic of Lithuania which have impact on the management of the postal sector is performed, as well as the review of postal directives which influence the management of the postal sector is provided. The activities of AB Lietuvos paštas are characterized, the provisions of the reform of the postal sector are defined and the analysis of the infrastructure and financial indicators is performed in this work. The problems in the management of the activities of AB Lietuvos paštas are presented. The problems in the management of the activities of the company are comprehensively analyzed. The research on AB Lietuvos paštas postal reform implementation changes from the viewpoint of the

personnel is performed. The author's research hypothesis, that the implemented reform of the postal sector has direct influence on the efficiency of the company's activities, has been confirmed.

## TURINYS

VADAS .....	9
1. VIEŠASIS SEKTORIUS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS .....	12
1.1. Valstybės vaidmuo reformuojant viešąjį sektorių .....	12
1.1.1. Nauji iššūkiai viešojo valdymo reformų kontekste .....	15
1.1.2. Naujos interesų konflikto ir korupcijos grėsmės .....	19
1.1.3. Pokyčiai vidiniai prieštaravimai, vertinimo peripetijos ir pamokos.....	21
1.2. Paslaugų veikla, jų teikimas .....	22
2. PAŠTO SEKTORIAUS REFORMOS PATIRTIS EUROPOJE.....	28
2.1. Pašto paslaugų svarba ir reformos nauda .....	28
2.2. Pašto sektoriaus liberalizacija: vystymasis ir status quo .....	31
2.3. Pašto sektoriaus liberalizacijos status quo.....	35
2.4. Patirtis ir problemos atvėrus pašto rinką .....	36
2.4.1. Universaliosios paslaugos: apimtis, kokybė ir kaina.....	37
2.4.2. Universaliosios paslaugų finansavimas .....	40
2.4.3. Užimtumo poveikis.....	43
2.4.4. Konkurencinė aplinka.....	46
3. PAŠTO SEKTORIAUS REFORMOS GYVENDINIMO ANALIZĖ LIETUVOJE.....	50
3.1. AB Lietuvos pašto apibūdinimas .....	50
3.2. AB Lietuvos pašto reformos nuostatos ir jų gyvendinimas.....	55
3.3. AB Lietuvos pašto veiklos rezultatų pokyčiai .....	56
3.3.1. Pašto paslaugų rinka .....	56
3.3.2. Infrastruktūra.....	59
3.3.3. AB Lietuvos pašto veiklos finansiniai rezultatų pokyčiai.....	63
3.3.4. Bendrovės perspektyvos .....	72
3.3.5. Naujo reguliavimo ES lygmenyje poreikis .....	74
4. PAŠTO SEKTORIAUS REFORMOS GYVENDINIMO TYRIMAS AB LIETUVOS PAŠTE 78	
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	79
4.2. Tyrimo duomenų apdorojimas.....	80
4.3. Bendrosios respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos .....	81
4.4. Rezultatai ir jų aptarimas .....	83
4.4.1. Informuotumas apie pašto reformą .....	83
4.4.2. Reformos reikalingumo vertinimas .....	86
4.4.3. Pašto paslaugų kokybės vertinimas .....	86
4.4.4. Pašto reformos pokyčių vertinimas .....	87
4.4.5. Rezultatų aptarimas .....	105
IŠVADOS.....	108
REKOMENDACIJOS .....	112
LITERATŪRA .....	113
PRIEDAI .....	122

## **SUTRUMPINIMAI**

- BKIS – br kšninio kodo tarptautin ms ir vidaus registruotosioms siuntoms informacin sistema
- BPS – Baltijos šali pašto s junga
- CEPT – Europos pašto ir telekomunikacij administracij konferencijos
- CERP – Europos pašto reguliavimo komitetas
- CVVS – centralizuota verslo valdymo sistema
- EBPO – Tarptautin ekonominio bendradarbiavimo ir pl tros organizacija
- EB – Europos bendrija
- EMS – tarptautinis greitasis paštas
- EPG - Europos siuntinys
- ES – Europos S junga
- IPC – tarptautin pašto korporacija
- IP - informacijos pristatymas
- IPP - informacijos parengimo paslauga
- NATO – Šiaur s Atlanto Sutarties Organizacija
- PES – Private Express statues
- POSTEUROP – Europos valstybini pašto operatori asociacija
- PPO – Pasaulio prekybos organizacija
- PPS – Pasaulin pašto s junga
- RRT – Ryši reguliavimo tarnyba
- ŠPS – Šiaur s šali pašt s junga
- UNEX – Tarptautini pašto bendrovi (IPC) kokyb s kontrol s sistema
- UPDV – universalioji pašto darbo vieta
- UPP – Universaliosios pašto paslaugos
- UPT - angl. USP - universal service provider – universali j (visuotini ) paslaug teik jas
- USO (angl.) - Universal Service Obligation - pareigojimas teikti universali sias paslaugas
- proc. - procentai
- p – statistinis reikšmingumas
- t – neparimetrinis kriterijus
- <sup>2</sup> – chi kvadratas

## PAGRINDINIS VOKAS

**Elektroninio kodo informacinė sistema (BKIS)** – kompiuterizuota informacinė sistema, skirta registruojamajam paštu siuntyti ir judėjimo informacijai apdoroti, centralizuotai rinkti ir saugoti bei išsiuntimo dokumentams formuoti.

**Centralizuota verslo valdymo sistema (CVVS)** – kompiuterizuota informacinė sistema, skirta vis Lietuvos pašto padalinėms apskaitos, finansinei ir paslaugų informacijai rinkti, centralizuotai saugoti ir apdoroti.

**ES Pašto direktyva** nustato pareigojimus valstybėms narėms užtikrinti universalias pašto paslaugas ir suteikia kompetenciją (bet ne pareigą) tam tikrais atvejais reguliuoti pašto paslaugų teikimą.<sup>1</sup>

**Kitos piniginių tarpininkavimo (finansinių) paslaugos** – tai pensijos, pašalpai ir kitas išmokų pristatymas (išmokėjimas), mokėjimai, mokesčiai, išpirkimo priemonės, išmokų išmokėjimas, pašto perlaidos ir kitos piniginių tarpininkavimo paslaugos.

**Kitos paslaugos** - tai periodiniai leidiniai prenumerata, neadresuotoji reklama, konsignacinės siuntos, „Prekės paštu“, papildomos pašto paslaugos, mažmeninė ir komisinė prekyba, informacijos parengimo paslauga (IPP), katalogų ir telefonų knygų išdavimo ar pristatymo, pašto faksogramų siuntimo/gavimo bei kitos paslaugos.

**Kitos pašto paslaugos** – tai pašto korespondencijos siuntiniai, sunkesni kaip 2 kilogramai, pašto siuntiniai, sunkesni kaip 10 kilogramai, surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar teikimas; pašto siuntiniai, sunkesni kaip 20 kilogramai, gauti iš kitų Europos Sąjungos šalių narių, pristatymas ar teikimas, reklaminių pašto siuntinių paskirstymas, vežimas ir pristatymas, informacijos pristatymo (IP), teismo šaukimai ar kitų procesinių dokumentų (toliau – teismo šaukimai) pristatymo paslaugos.

**Pasiuntinių paslaugos** – tai vidaus pašto korespondencijos ir pašto siuntinių surinkimas bei tarptautinio greitojo pašto (EMS), „EXPRESS“ ir EPG (Europos siuntinio) siuntinių paskirstymas, vežimas ir pasirašytinas teikimas gavėjams per pasiuntinį Lietuvoje.

**Rezervuotosios paslaugos.** Kad būtų užtikrintas nenutrūkstamas universaliųjų pašto paslaugų teikimas, universaliųjų pašto paslaugų teikimui rezervuojamos vidaus korespondencijos siuntiniai, reklaminio pašto, gaunamieji tarptautiniai korespondencijos siuntiniai surinkimo, paskirstymo, vežimo, pristatymo bei teikimo paslaugos, laikantis svorio ir kainos limitų. Nuo šio statymo sigaliojimo dienos taikoma 100 gramų, o nuo 2006 m. sausio 1 d. – 50 gramų rezervuotųjų pašto siuntinių svorio riba. Pašto paslaugų teikėjai rezervuotiems pašto paslaugoms nuo 2004 m. gegužės 1 d. privalo teikti taikydami ne mažiau kaip 3 kartus, o nuo 2006 m. sausio 1 d. – ne mažiau kaip 2,5 karto didesnį

---

<sup>1</sup> Išvados ir pasiūlymai dėl pašto statymo projekto (2004 kovas). Lithuanian Free Market Institute. [žiūrėti 2009-05-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrinka.lt/Tyrimai/Konkurencija/Pastas.phtml>>.

tarif , negu yra nustatytas universali j pašto paslaug teik jui pirmosios svorio pakopos pašto korespondencijos tarifas.<sup>2</sup>

**Universaliosios paslaugos** –yra pašto korespondencijos siunt iki 2 kilogram , pašto siuntini iki 10 kilogram , registruot j ir vertint j pašto siunt surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar teikimas bei pašto siuntini iki 20 kilogram , gaut iš kit ES valstybi nari , pristatymas ar teikimas. UPP apima siun iamas ir gaunamas vidaus ir tarptautines pašto siuntas.

**Universali pašto darbo vieta** (UPDV) – CVVS dalis, skirta Lietuvos pašto teikiam paslaug informacijai rinkti, saugoti ir apdoroti.

---

<sup>2</sup>Rezervuotosios pašto paslaugos. *Vartotoj teisį gynimo centras*. [ži r ta 2009-05-03]. Prieiga per internet : <http://www.vartotojucentras.lt/istatymas.php?id=239>.



Magistro baigiamojo darbo tema „**AB Lietuvos pašto reformos gyvendinimo analizė**“.

**Anotacija.** Darbo tyrimo tikslas - vertinti pašto sektoriaus reformos bendroviškos efektyvumo didinimui, paruošti Lietuvos pašto dirbti visiškai liberalizuotos rinkos bei padidėjusios konkurencijos sąlygomis. Šiam tikslui realizuoti pasitelkti tyrimo metodai - mokslinis literatūros studijavimas ir analizė, monografiniai duomenų šaltinių analizė, anketinė apklausa.

### VADAS

Integracija Europinės ir pasaulinės struktūras, pasaulyje vykstantys globalizacijos procesai verčia Lietuvos verslo struktūras persitvarkyti. Tai rodo ir užsienio valstybių patirtis. Viena iš priežasčių, lemiančių pašto sektoriaus reformavimo būtinumą, šalyje atsirandantys nauji poreikiai ir naujos galimybės juos patenkinti. Todėl valdymo sistemos turi pasižymėti dideliu lankstumu, adaptatyvumu, inovatyvumu ir sugebėjimu sparčiai persitvarkyti reaguojant naujai iškilantiems reikalavimus bei naujas sąlygas<sup>3</sup>.

Tai būdinga tokioms monografiškai kaip ir AB Lietuvos paštas. Šalyje daug jau vairias siuntas pristatanti kompanijos. Jos sudaro nemažą konkurenciją AB Lietuvos paštui. Konkurencinis spaudimas nuolat auga ir ateityje augs. Siekiant išlikti konkurencinėje kovoje ir dirbti pelningai, reikia didinti bendroviškos veiklos efektyvumą, gerinti valdymą. Šiame darbe kalbama apie pašto sektoriaus ypatybes ir liberalizuojamoje rinkoje veikiančių analogiškų užsienio organizacijų patirtį. Šiame kontekste valdymo sistemos efektyvumo didinimo problemos yra ypač svarbios, o jų sprendimas ypač aktualus būtent Lietuvoje<sup>4</sup>.

Nuo 2011 metų sausio 1 d. didelėje Europos Sąjungos dalyje bus liberalizuota pašto paslaugų rinka. 11 Europos Sąjungos valstybių – narių (tame tarpe ir Lietuva) liberalizavimo pradžiūnė 2013 metų sausio 1 d. Tad stambiausio Lietuvoje universaliųjų pašto paslaugų operatoriaus laukia pagrindinis liberalios pašto rinkos iššūkis – kokių būdu atsisakius rezervuotųjų pašto paslaugų užtikrinti pelningą ir vartotojus nediskriminuojant universaliųjų pašto paslaugų teikimą.

Pagal „PricewaterhouseCoopers“ paskaičiuotą pasirošim atverti pašto paslaugų rinką Lietuva atsilieka nuo daugumos Europos Sąjungos valstybių (dvidešimt pirma iš 27) rinkos reguliavimo institucijų pasirošime ir universaliųjų paslaugų pritaikyme laisvosios rinkos sąlygomis. „Ecorys“ studijos, atliktos 2005 metais, duomenimis Lietuva pagal dabartinę rinkos liberalizavimą lenkia tik Lenkiją. Taip pat Vyriausybės patvirtintoje strategijoje pripažįstama, kad tiek Lietuvos pašto paslaugų apimtį, tiek pašto paslaugų prieinamumą, tiek pašto darbuotojų neefektyvumą atsilieka nuo Europos Sąjungos vidurkių. Tai rodo ir suaktyvėjusios diskusijos dėl neefektyvios Lietuvos pašto veiklos.

<sup>3</sup> Burns T., Stalker G. M. (1981) *Mechanistic and organic systems*. Plano: Business publikations.

<sup>4</sup> Paliulis N., Pabedinskaitė A., Raudeliūnienė J. (2001) Nacionalinio pašto reorganizavimas ES kontekste. *Verslas: teorija ir praktika. Vilniaus Gedimino technikos universiteto mokslo žurnalas*. T. 1, p. 121.

Europos komisija pateikia kelius pavyzdžius, kaip d l pašto rinkos liberalizavimo vartotojai gali tik tisi patikimesni ir geresn s kokyb s pašto paslaug . Vartotojai gal s si sti ir gauti laiškus patogesn se vietose (degalin se, parduotuv se, kt.), jiems bus teikiama daugiau paslaug (kaip laiško jud jimo sekimo paslaugos ar patogesnis apsipirkimo namus pristatymas), paslaugos gali tapti pigesn s.

Šiame darbe siekiama išanalizuoti Lietuvos pašto rink , gyvendinant reform , ir nustatyti mon s infrastrukt ros optimizavimo b tinum , siekiant padidinti Lietuvos pašto veiklos efektyvum . **Tema aktuali** tuo, kad gyvendinant Lietuvos pašto reform , siekiama padidinti mon s veiklos efektyvum , paslaug pasi los vairove ir aktualumu išlaikyti esamus ir pritraukti naujus pašto paslaug vartotojus, paruošti Lietuvos pašt dirbti visiškai liberalizuotos rinkos bei padid jusios konkurencijos s lygomis.

**Pagrindin** pašto paslaug monopolizavimo **problema** – pašto paslaugoms b dingas veikl kryžminis susidijavimas. Kadangi paštas teikia ne tik laišk , bet ir siuntini pristatymo paslaugas, taip pat ver iasi vairi mokes i surinkimo, t. y. finansin ms paslaugoms b dinga veikla, neišvengiamai mažiausiai pelningas laišk pristatymas kaimo vietoves yra kryžmiškai subsidijuojamas iš siuntini bei mokes i surinkimo veikl . Nerimaujama, kad nauji rinkos dalyviai konkuruos teikdami pelningiausias paslaugas, o Lietuvos paštui bus vis sunkiau padengti universali j paslaug s naudas. Art jant pašto paslaug rinkos liberalizavimo datai, bus ieškoma vairi b d , kaip padengti nepelningas universali sias paslaugas kit rinkos dalyvi s skaita. Ta iau nusta ius tam tikras svorio ar kainos ribas konkurencijai, neleis naujiems rinkos dalyviams pasinaudoti masto ekonomijos pranašumais ir mažinant kaštus pl sti savo paslaugas mažiau pelningas paslaugas.

Kita nepelninga pašto veiklos dalis yra platus pašto skyri tinklas, daugelis kuri nepadengia savo pa i kašt ir tik retas yra pelningas. Po pašto skyri reformos Olandijoje, po kurios tik penktadalis pašto skyri liko Olandijos pašto nuosavyb je, pašto skyrius valdyti fran iz s pagrindais per m pašto darbuotojai. Vokie i Deutsche Post, atlik reform , nuo 1995 iki 1999 met sumažino darbuotoj pašto skyriuose dviem tre daliais, jiems valdyti perduodami pašto skyrius. Jie prad jo teikti vairias paslaugas, tuo padidindami pa i skyri patrauklum . Fran ižin s pašto paslaugos Lietuvoje gal t b ti papildomas smulki j konkurencinis pranašumas stiprinantis konkurencij rinkoje.

Darbe palyginamos Lietuvos ir Europos pašto rinkos ir Lietuvos pašto rinkoje nustatytos šios **problemos**: neefektyvi bendrov s veikla, didel darbuotoj kaita, darbo laiko problema, nepakankama kokyb , perteklin infrastrukt ra. Vyriausybs patvirtintoje strategijoje yra pipaž stama, kad tiek Lietuvos pašto paslaug apimtis, tiek pašto paslaug prieinamumas, tiek pašto darbuotoj efektyvumas atsilieka nuo Europos S jungos vidurki .

**Tyrimo objektas** – AB Lietuvos pašto reformos gyvendinimas.

Kadangi Lietuvos pašto sektoriaus plėtra daugiausia tokos turi eurointegraciniai ir globalizacijos procesai bei informacinių technologijų plėtra, siekiama sukurti ir išlaikyti ekonomiškai efektyvų ir stiprų pašto sektorių. **Tyrimo tikslas** – vertinti AB Lietuvos pašto reformos gyvendinimo eigą, siekiant padidinti bendrovės efektyvumą, kokią ta reformos vykdymo pasekmes tolimesnei AB Lietuvos pašto veiklai.

Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe suformuluojami šie **uždaviniai**:

Ø paanalizuoti rinkos ir demokratijos vertybių santykį viešajame sektoriuje, kuris padės suvokti naujus iššūkius, reformuojant viešojo sektoriaus veiklą;

Ø apibrėžti paslaugų savybes, jų esmę – santykius tarp paslaugų vartotojo, jų teikėjo, apžvelgti paslaugų funkcionavimo aspektus;

Ø ES kontekste išsiaiškinti užsienio pašto operatorių patirtį;

Ø apžvelgti Lietuvos pašto veiklą (pašto sektoriaus veiklos tikslai, organizacinę struktūrą, UPP kokybę);

Ø atlikti Lietuvos pašto rinkos analizę (pašto paslaugų rinkos, infrastruktūros);

Ø atlikti Lietuvos pašto veiklos finansinių rezultatų analizę;

Ø ištirti AB Lietuvos pašto reformos gyvendinimą darbuotojų požiūriu;

Ø nustatyti reformos privalumus ir trūkumus darbuotojų požiūriu.

Darbas atliktas remiantis Lietuvos ir vairių šalių mokslininkų teoriniais šaltiniais, AB Lietuvos pašto ekonominiais duomenimis.

**Tyrimo metodika**:

Ø mokslinės literatūros analizė;

Ø duomenų sisteminimas ir apdorojimas;

Ø AB Lietuvos pašto darbuotojų apklausa.

Metodologiškai naudotas kiekybinis (Lietuvos pašto darbuotojų anoniminė anketinė apklausa) tyrimo metodas.

Magistro darbas sudaro vadą, du sisteminiai skyriai, tyrimas, išvados, praktinės rekomendacijos literatūra, priedai. Darbo apimtis – 121 puslapis, jame yra 16 lentelių ir 38 paveikslai. Darbo pabaigoje prieduose pateikta AB Lietuvos pašto valdymo struktūra ir anketa.

## 1. VIEŠASIS SEKTORIUS IR PASLAUGŲ TEIKIMAS

### 1.1. Valstybės vaidmuo reformuojant viešąjį sektorių

Pastaraisiais dešimtmečiais, viešojo administravimo raidą stipriai veikia globalizacijos procesai ir informacinės technologijos. Daugelio išsivysčiusių pasaulio šalių viešasis sektorius išgyveno reikšmingas permainas. Valstybės, siekdamos efektyviai ir kokybiškai patenkinti vis didėjančius visuomenės poreikius, vykdo viešojo sektoriaus pertvarkymo reformas: „buvo mažinamas biurokratinis aparatas ir valstybinis reguliavimas, privatizuojamos viešosios mokyklos, privataus sektoriaus vadybos patirtis buvo perkeliama viešajam valdymui“.<sup>5</sup>

Valdžia, privatus ir nevyriausybinis sektorius veikia globalizacijos sąlygomis, bendradarbiaudami ar konkuruodami tarpusavyje dėl visuomenės poreikių tenkinimo. Dėl sudėtingo šiandieninės veiklos konteksto biurokratija gyvuoja ne tik viešajame sektoriuje, bet ir nevyriausybiniame sektoriuje, privačiose kompanijose, bažnyčiose, universitetuose.<sup>6</sup>

Biurokratijos idėja priklauso vokiečiui sociologui M. V. Weber. Ideali biurokratijos teorijos nuostata (pagal M. V. Weber):

- biurokratinio aparato tarnautojai išlaiko asmeninę nepriklausomybę ir yra pavaldūs vadovybei tik dėl savo nuasmenintų oficialių pareigų;
- biurokratinio aparato tarnautojai sudaro aiškias apibrėžtas pareigybių hierarchijas;
- kiekviena pareigybė turi aiškias apibrėžtas teisiniu požiūriu kompetencijos sritis;
- darbo vietų pareigūnams paskiriamas, remiantis sutartimi;
- kandidatų atranka vykdoma remiantis techniniais gebėjimais;
- tarnyba laikoma vieninteliu arba pagrindiniu valdininko darbu;
- biurokratinis aparatas sukuria prielaidas karjerai;
- tarnautojas, vykdydamas savo pareigas, turi paklusti griežtai ir sistemingai disciplinai ir yra kontroliuojamas.<sup>7</sup>

Biurokratijos privalumai. Biurokratijoje stengiamasi reikalus tvarkyti racionaliai, atsiribojant nuo subjektyvumo (nuomonių, vertybių, interesai), profesionaliai, remiantis statymais, taisyklėmis, žiniomis, turimu patyrimu, ekspertize. Toks biurokratinis organizavimosi principas gimdo standartizuotą valstybės tarnybą, kur orientuojamasi į lygybę. Vienodas visų traktavimas, priešingas

<sup>5</sup> Gudelis D., Rozenbergaitė V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8. [internete]. [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą: [www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Raisiene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Raisiene.pdf).

<sup>6</sup> Palidauskaitė J. (2007). *Etiniai iššūkiai „naujamajam viešajam valdymui“*. Kn. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, p. 76.

<sup>7</sup> Kas yra biurokratija? *Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos* [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1597343349>.

nepotizmui, patronažui, specialioms paslaugoms, yra geros ir efektyviai dirbančios valdžios bruožas.<sup>8</sup>

Politinio administravimo terpe diktuojama politinio tarnautojų atskaitomybė – esamos teisinės bazės, procedūra ir taisyklės visuose reikalavimas pasiaiškinti už savo veiklą ir naudojamus išteklius. Greta politinės kontrolės galimi ir kiti biurokratijos kontrolės būdai (alternatyvūs ir savarankiškai ekspertizės šaltiniai, teisinis kontrolis, ombudsmenas ir kt.). Biurokratinės kultūros stipriosios savybės – tai statymo galios pripažinimas, vienodas visų traktavimas statyme visuose, neutralus ir nešališkas elgesys.<sup>9</sup>

Biurokratijos tikslumui – reikalavimas paklusti taisyklėms ir būti lojaliems, ir deklaruojama biurokratinė autonomija ir diskrecija, iš kitos pusės, sukelia tam tikrą vidinį tampa.<sup>10</sup> Per didelės administracinės veiklos reglamentavimas su lygoja pasitaikančius neefektyvumo atvejus (nelankstumas reaguojant skirtingus visuomenės grupių ar individų poreikius), susidarius su taisyklėmis nenumatytais atvejais, neskatina asmeninės atsakomybės ir iniciatyvos.<sup>11</sup> Pasikliovimas taisyklėmis mažina kurybiškumą, darbuotojų tobulėjimą ir iniciatyvumą.

Biurokratinis viešojo administravimo modelis ilgą laiką spręsdavo pagrindines visuomenės problemas: užtikrina socialinę gerovę, suteikia stabilumą, leido pajusti teisingumą ir lygybę su jausmu. Valdymo centralizavimas, hierarchinis kontrolis mechanizmas, taisyklės, tapo savaiminiu tikslu, užuot būvęs priemone visuomenės tikslams pasiekti.<sup>12</sup>

Besiremiant vadybos teorija ir praktika, atsirado naujas požiūris viešajam administravimui. Valdžios institucijų bandymus perimti privataus verslo veiklos metodus bei strategijas tyrinėjant pavadino skirtingai, pavyzdžiui, Ch. Hood vartoja „naujosios viešosios vadybos“ (new public management), Ch. Pollitt menedžerizmo (managerialism), D. Rosenbloom rinkia pagrįsto viešojo administravimo (market based public administration), D. Osborne ir T. Gaebler antreprenorinio valdymo (entrepreneurial government) ir kt.<sup>13</sup> Globalizacija, gamybos, rinkos, kapitalo ir finans

---

<sup>8</sup> Cooper, T. J. (1990). *The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Role.* San Francisko: Jossey-Bass Publisher, p.46.

<sup>9</sup> Paliduskaitis J. (2007). *Etiniai iššūkiai „naujamajam viešajam vadybai“.* Kn. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija. p. 77.

<sup>10</sup> Wise L. R. (2004). Bureaucratic Posture: on the need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior. *Public administration review*, Vol. 64, Nr. 6, p. 672.

<sup>11</sup> Paliduskaitis J. (2007). *Etiniai iššūkiai „naujamajam viešajam vadybai“.* Kn. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija. p. 78.

<sup>12</sup> Šiuo metu J. (1999). *vadas viešajam administravimui.* Kn. Viešajam institucijų valdymas. Kaunas: Technologija, p.6.

<sup>13</sup> Hood Ch. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public administration*, Vol. 69, Nr. 1; Lan Zh, Rosenbloom D. (1992). Editorial. *Public administration review*, Vol. 52, Nr. 6; Osborne D., Gaebler T. (1992). *Rainventing*

internacionalizacija, ekonomikos plėtra, mokslo ir technologijų vystymasis reikalauja naujų požiūrių visuomenės reikaliams tvarkymui.<sup>14</sup> Gyventojai tikisi daugiau ir kokybiškesni paslaugų už mažesnę nei anksčiau kainą, sėkmingo ir kompetentingo tarnavimo visuomenei, etiško ir principingo elgesio ne tik profesinėje veikloje, bet ir viešame bei privačiame gyvenime.<sup>15</sup>

Vienas iš būdų tobulinti valdžios veiklą reaguojant į augančius visuomenės lūkesčius buvo antrepreneriškos valdžios idėja – nuolat ieškantios galimybių efektyvumui ir rezultatyvumui pasiekti. Ši idėja 1992 m. pasiūlyta amerikiečių D. Osborne ir T. Gaebler savo knygoje „Reinventing government“.<sup>16</sup> Antrepreneriškos kultūros bruožai – tikslo aiškumas, gerai suplanuota strategija, atskaitomybė klientams, orientacija veiklos pasekmėms, darbuotojų galinimas, tobulumo siekis, naujovės, asmeninės atsakomybės prisimimas.<sup>17</sup>

Minėti autoriai daugiau kalba apie neigiamus biurokratijos bruožus, nei teigiamus (tęstinumą, garbingumą, atsidavimo organizacijai irsipareigojimo piliečiams), nei viename iš antrepreneriškumui silpnai darbą nekalbama apie antrepreneriškumo etiką, etikos ir antrepreneriškumo konfliktus.<sup>18</sup>

Šios teorijos atstovai siūlo valdžios hierarchiją ir centralizaciją pakeisti demokratiniu administravimu, kur daugiau dėmesio būtų skiriama galimybių paieškai. Šiuo požiūriu hierarchijos ir centralizacijos nėra efektyviausi viešųjų ryšių paskirstymo mechanizmai. Ostromas kėlė mintį apie rinkos mechanizmų taikymo galimybes valdžioje. Decentralizuota, rinkos orientacijos administracinė sistema užtikrintų didesnį lankstumą ir reaguotų, kuri siūlo daug galimybių klientams.<sup>19</sup>

---

*Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*: Reading, MA: Addison-Wesley; Pollit Ch. (1990). *Managerialism and the Public Services: the Angloamerican Experience*. Oxford: Basil Blackwell.

<sup>14</sup> Farazmand A. (2002). Administrative Ethics and Professional Competence: Accountability and Performance under Globalization. *International review of administrative sciences*, Vol. 68, Nr. 1, p. 127-144; Wolf A. (2000). Trends in Public Administration – a Practitioner's View. *International review of administrative sciences*, Vol. 66, Nr. 4, p. 689-696.

<sup>15</sup> Paliduskaitė J. (2007). Etiniai iššūkiai „naujamajam viešajam valdymui“. Kn. Naujoji viešoji valdymų. Kaunas: Technologija, p. 79.

<sup>16</sup> Osborne D., Gaebler T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 19-20.

<sup>17</sup> Osborne D., Plastrik P. (1997). *Banishing Bureaucracy: Five Strategies for Reinventing Government*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, p. 259.

<sup>18</sup> Paliduskaitė J. (2007). *Etiniai iššūkiai „naujamajam viešajam valdymui“*. Kn. Naujoji viešoji valdymų. Kaunas: Technologija, p. 78.

<sup>19</sup> Denhardt R.B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Alga, p. 194-195.

### 1.1.1. Nauji iššakiai viešojo valdymo reformų kontekste

Viešojo valdymo reformos buvo pradtos Vakarų demokratijos tradicijai, plėtojantios šalyse (Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada, Naujoji Zelandija, Australija, Švedija, Suomija ir kt.).<sup>20</sup>

Siekiant, kad viešojo sektoriaus organizacijos veiktų geriau, įvykdytų pokyčius susijusius su viešojo valdymo reforma. Reformos pagrindinės kryptys buvo šios:

- efektyvumo siekis;
- rinkos mechanizmo diegimas (privatizacija, konkurencijos mechanizmai, organizacijos lankstumas);
- didesnis dėmesys paslaugoms (orientacija klientams);
- decentralizacija (daugiau funkcijų perduodama vietos valdžiai);
- funkcijų persiskirstymas (valdžia iš paslaugos teikėjo tampa jos pirkėja);
- veiklos prioritetų pasikeitimas (didesnis dėmesys ne procesams ar struktūrai, bet rezultatams).<sup>21</sup>

Ch. Pollitt ir G. Bouckaert išskiria keturias reformos komponentes: finansus, personalą, organizaciją ir veiklos rezultatų vertinimą.<sup>22</sup> E. D. Rosen nuo 1980 m. pabrėžia dvi tendencijas: valdžios mažinimo filosofijos gyvendinimą (perduodant funkcijas privačiam sektoriui, pasirašant kontraktus) ir institucijų/organizacijų veiklos gerinimo akcentavimą (visuotinis kokybiškos vadybos diegimas ir kt. priemonės).<sup>23</sup> J. Lane išskiria nevienodus viešojo sektoriaus valdymo ir viešojo sektoriaus reformos tikslus. Viešojo sektoriaus valdymo reformos tikslai: efektyvumas, lygybė ir taupymas. Efektyvumas - tikslas, kai reikia reformuoti valdžios paskirstymą ir reguliavimą, lygybė - tikslas, kai prireikia keisti valdžios paskirstymo vaidmenį.<sup>24</sup>

Viešojo sektoriaus reforma nukreipta du tikslus: geresnius rezultatus ir sėkmingą mažinimą. Jei pasiekiami rezultatai, gali būti priimta diegti technologijas, naujas programas, kurti efektyviau veikiančias institucijas. Jei tikslas - ekonomiškė veiklos veikimas, geriausia priemonė - sėkmingas mažinimas.<sup>25</sup>

<sup>20</sup> Domarkas V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 4, p. 12-13.

<sup>21</sup> Kettl D. F. (2000). The Global Public management. A Report on the transformation of Governance. *Washington: Brookings Institution Press*.

<sup>22</sup> Pollitt Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarv, p. 82

<sup>23</sup> Rosen E. D. (1993). *Improving Public sector Productivity. Concepts and Practice*. London, new Delhi: SAGE publications, p. 15-18.

<sup>24</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 205.

<sup>25</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 209.



Vyriausyb s prad jo privatizuoti kai kurias savo mones, m taikyti konkurencijos mechanizmus, hierarchijas keisti lankstesn mis organizacijomis. Beveik visose Vakar Europos šalyse vyksta viešojo sektoriaus reforma. Kiekviena vyriausyb kruopš iai administravimo politik . J. Lane skiria du privatizavimo tipus: išorin (viešojo sektoriaus veiklos išskaidymas priva iam sektoriui) ir vidin (rinkos metod panaudojimas viešajame sektoriuje).<sup>26</sup> Svarbiausias privatizavimo tikslas - efektyvumas, paskui siekiama kuo daugiau pasinaudoti privataus sektoriaus mechanizmais. J. Lane nuomone, privatizavimas gali reikšti viešojo sektoriaus sumažinim ir viešosios nuosavyb s apribojimus. Iš kitos pus s, jis reiškiasi pastangomis pertvarkyti preki ir paslaug teikim viešame sektoriuje, vadovaujantis tokiais rinkos principais kaip pasirinkimas ir konkurencija.<sup>27</sup>

Tarp viešo, privataus ir nepelno (nevyriausybinio) sektori konkurencij d l paslaug teikimo papildo konkurencijos leitmotyvas. Viešojo sektoriaus reforma buvo nukreipta tiek asmenis, tiek ir organizacijas.<sup>28</sup>

Tradicinis viešojo administravimo modelis nemotyvavo darbuotoj dirbti geriau, efektyviau, tod l pertvarka siekiama keisti bendr valstyb s tarnyb diferencijuota, labiau personalizuota sistema. Valstyb s tarnyba prad ta laikyti kaip paslaug teikimas viešajame sektoriuje.<sup>29</sup> Personalo reformos - etat mažinimas, naujos atskaitomyb s (nuo politin s pereinant prie vidin s ir profesin s, atskaitomyb s už veikl ), paaukštino (priklausomyb nuo darbo rezultat ) perži r jimas - buvo susij su organizacij kaitos b tinybe.<sup>30</sup>

Nuostat , kad viešasis ir privatusis sektoriai skiriasi savo tikslu, strukt ra, veiklos organizacija, principais ir kontekstu kei ia modernesn pozicija apie ši sektori suart jim ar net galim partneryst .<sup>31</sup> Pati partneryst galina skatinti tokias profesines vertybes kaip komandinis darbas, inovacijos, efektyvumas.<sup>32</sup> Ši partneryst sujungia viešojo ir privataus sektoriaus išteklius viešosios politikos tiksl realizavimui ir vieš j paslaug kokyb s užtikrinimui. Viešojo ir pivataus sektori

---

<sup>26</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 214.

<sup>27</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 236.

<sup>28</sup> Du Gay P. (2000). In Praise of Bureaucracy. *London: SAGE publications*, p. 78.

<sup>29</sup> Pollit Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarv , p. 93-97.

<sup>30</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija, p. 83.

<sup>31</sup> Peters B. G. (2003). The Changing Nature of Public Administration: from Esasy Answers to Hard Questions. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.5, p. 7-20.

<sup>32</sup> Kernaghan K. (2000). The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values. *International review of administrative*, Vol. 66, Nr. 1, p. 91 (p. 91-104).



partneryst apib dina ilgalaikiai grindžiami abipuse nauda susitarimai tarp viešosios valdžios institucij ir priva i bendrovi .<sup>33</sup>

Atskaitomyb naujojo viešojo administravimo kontekste gauna su demokratija nieko bendra neturin i sukomercint form : orientuojamasi ne kolektyv – visuomen , o individualius vartotojus rinkoje.<sup>34</sup> Naujame veikios kontekste labiau akcentuojama asmenin , organizacin ir finansin atsakomyb , pirm plan keliami atskaitomyb vartotojams. Valstyb s tarnautojai atskaitingi pilie iams už j prioritet , poreiki ir interes atpažinim , supratim ir pasv rim .<sup>35</sup>

Atskaitomyb gali b ti suvokiama praktiniu ir etiniu poži riu. Praktiniu poži riu valstyb s tarnautojai turi geb ti paaiškinti paslaugos kainos efektyvum , ekonomiškum , tinkamum , rezultatyvum . Etiniu poži riu iškyla vienodumo, lygyb s, laisv s, teisingumo, žmogiško orumo, privatumo, demokratijos ir kitos vertyb s.<sup>36</sup>

Pasikeitusioje valdžios veiklos aplinkoje reikal patik tinio vaidmuo nebetenka prasm s, nes sunku numatyti kiekvieno vartotojo poreikius. Tarnauti visuomenei pašaukim kei ia reikalavimas išmanyti strateginio planavimo, vadybos, finansin s apskaitos dalykus. Politiko tipo valdininkams sudaro palankias s lygas klesti rinkos mechanizm perk limas vieš j sektori , pamirštant tokias vertybes kaip neutralum , nesavanaudiškum ir nešališkum .<sup>37</sup> Neb ra taip griežtai atskiriami viešas ir privatus valstyb s tarnautojo vaidmenys.

Reformos išš kiai (konkurencija, organizaciniai poky iai, technologinis imperatyvas ir kt.) veikia ne tik valstyb s tarnautoj elges , sprendimus, bet ir j mentalitet . D. Menzel teigimu valstyb s tarnyba apima tarnavim priva iajam, viešajam bei nevyriausybiniam sektori .<sup>38</sup>

Valdžios organizavimas gali b ti grindžiamas centralizavimo ir decentralizavimo principais. Kiekvienas j turi savo privalum ir tr kum . Centralizavimo privalumai – tai lygyb ir koordinavimas, tr kumai - hierarchija ir pernelyg didelio atvej standartizacijos pavoj .

---

<sup>33</sup> Gudelis D., Rozenbergait V. (2004). Viešojo ir privataus sektori partneryst s galimyb s. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8. [internet]. [ži r ta 2009-05-04]. Prieiga per internet : [www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanaukas%202005/2005%20m.%20leidinys/Raisiene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanaukas%202005/2005%20m.%20leidinys/Raisiene.pdf).

<sup>34</sup> Hague M. (2000). Significance of Accountability Under the New Approach to Public Governance. *International review of administrative sciences*, Vol.66, Nr. 4, p. 603.

<sup>35</sup> Cooper T. (1990). The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Role. *San Francisko: Jossey-Bass Publisher*, p. 43.

<sup>36</sup> Cooper T. (1990). The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Role. *San Francisko: Jossey-Bass Publisher*, p. 44.

<sup>37</sup> Du Gay P. (2000). In Praise of Bureaucracy. *London: SAGE publications*.

<sup>38</sup> Menzel D. (2001). Images of Public Administration. *PA Times*. Vol.24, Nr. 5.

Decentralizacijos privalumai - lankstumas ir geb jimas prisitaikyti, tr kumai - tradicionalizmas ir nelygyb .<sup>39</sup>

Ch. Pollitt ir G. Bouckaert skiria kelis decentralizacijos tipus:

- 1) politin - centrin valdžia perduoda galiojimus vietos valdžiai,
- 2) administracin – galiojimui perduodami valdžios paskirtam dariniui,
- 3) konkurencin - konkurso tvarka nors ima veikti valdžios vardu,
- 4) nekonkursin - galiojimui tiesiog deleguojami,
- 5) vidin - valdžios perdavimas vyksta organizacijos viduje,
- 6) išorin (valdžia perduodama esamam išor s organui arba sukuriama naujos staigos).<sup>40</sup>

Perkeldama valdži žemyn, decentralizacija reiškia tam tikr demokrat jim . Siekis aktyvinti, traukti pilie ius visuomenei reikšming sprendim pri mim liudija pos k nuo atstovaujamosios interes grupi demokratijos link.<sup>41</sup> Panašius procesus decentralizacija skatina ir viešojo sektoriaus organizacij viduje: valstyb s tarnautoj galinimas, traukimas sprendim pri mim , organizacijos vizijos, misijos ir tiksl k rim .<sup>42</sup>

Sauganti, produkuojanti ir perskirstanti valdžia atlieka skirtingas funkcijas. Sauganti valdžia palaiko esam tvark ir priži ri statym vykdym . Pagrindin s administracin s vertyb s – teis tumas, taisykli laikymasis, atskaitomyb . Produkuojanti valdžia yra prisi musi atsakomyb už g rybi teikim , r pinasi socialin mis paslaugomis ir infrastrukt ra. Tokios valdžios vertyb - efektyvumas. Perskirstanti valdžia tvarko socialines išmokas ir socialin apsaug . Tokioje gerov s valstyb je pagrindin s administracin s vertyb yra proced rinis korektiškumas ir teisingumas.<sup>43</sup>

Produkuojan ios valdžios adresu, kintant visuomen s poreikiams ir l kes iams, atsirado nauj id j si lan i vairius valdžios atk rimo modelius. „Valstybin negalia“ (J. Lane terminas) si l privatizavimo išeit (nuosavyb s perdavimas, nuosavyb s formos keitimas ir kt.). Privatizavus paslaugos ir liko viešos, nors produkcija tampa priva ia.<sup>44</sup> Privatizavimo reforma padidino konkurencij , pakeit valdžios vaidmen , t. y. valdžia iš paslaugos teik jos tampa jos pirk ja (sutar i /kontrakt sudarytoja).

<sup>39</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 361.

<sup>40</sup> Pollit Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarv , p. 103-4.

<sup>41</sup> Peters B. G. (2003). The Changing Nature of Public Administration: from Easy Answers to Hard Questions. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 5, p. 9.

<sup>42</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujamajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, p. 87.

<sup>43</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 214-20.

<sup>44</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 239.

Viešojo sektoriaus tikslai - atskaitomybė, teisėtumas, efektyvumas ir teisingumas. Paslaugų teikimo srityje apribojus valdžios galias, valdžia ne tik turi priimti naujos atsakomybės, bet gauna naujas galimybes skirti daugiau dėmesio tvarkai ir statymams saugoti, teisingumui diegti.<sup>45</sup>

Viešojo administravimo sistemos sudedamoji dalis - visuomenės interesas, kuris užtikrina veiklos tikslumą, pasireiškiantis jo geru atlikimu. Privatiųjų organizacijų tikslus lemia savininkų norai, kuriuos veikia visuomenėje susiformavusi paklausa ir konkurencinė aplinka. Versle nesirpinama taisyklių vykdymu, svarbiau yra lankstumas, gebėjimas prisitaikyti, kryptingumas. Šie veiklos prioritetai suponuoja netradicinius sprendimus, veiksmingumą ir slaptumą (neviešinam siekiant apsaugoti nuo galimos konkurencijos).<sup>46</sup> Su verslu siejamos ne tik neigiamos vertybės. M. V. Weber išvardijo tokias savybes kaip asketiškumas, taupumas, darbštumas, atsakingumas, profesionalumas ir kt. asmeninės savybės, lėmusias kapitalizmo atsiradimą.<sup>47</sup>

Kintant viešajam administravimui, vadovavimasis taisyklėmis keičiamas orientacija veikloje. Tikslų kokybinė prigimtis tampa vertinant visuomenės organizacijos valdymą. Tradiciškai viešoji organizacijų veikla vertinama atsižvelgiant kitų to paties tipo organizacijų veiklą arba remiantis teisine tvarka (taisyklės turi būti aiškiai suformuluotos, o veiksmai dokumentuoti).<sup>48</sup>

Tačiau susiklosčius naujoms situacijoms (privatizacija, viešieji pirkimai, kontraktai, partnerystės ir kt.), siekiant vesti tam tikrą tvarką, neišvengiamai kyla ir naujų taisyklių, reglamentavimo poreikis. Kai kuriose išsivysčiusiose demokratijose patebima tokių vertybių kaip alternatyvos taisyklės, direktyvoms, gairėms akcentavimas.<sup>49</sup> A. Wolf vertina tokių dokumentų atsiradimą vietoj griežtų biurokratinė taisyklių kaip alternatyvi priemonė užkirsti kelią piktnaudžiavimams, švaistymui ir korupcijai.<sup>50</sup>

### **1.1.2. Naujos interesų konflikto ir korupcijos grėsmės**

Šiandieniniame pasaulyje globalizacija ir plintanti privatizacija skatina korupciją privačiame bei viešajame sektoriuje, sudarydama sąlygas interesų konfliktui, neetiškam elgesiui ir kitoms

<sup>45</sup> Palidauskaitė J. (2007). *Etiniai iššūkiai „naujamajam viešajam vadybai“*. Kn. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, p. 88.

<sup>46</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 279-81.

<sup>47</sup> Weber M. (1997). *Protestantiškoji etika ir kapitalizmo dvasia*. Vilnius: Pradai.

<sup>48</sup> Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai, p. 251-252.

<sup>49</sup> Kernaghan K. (2000). The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values. *International review of administrative*, Vol. 66, Nr. 1, p. 91-104.

<sup>50</sup> Wolf A. (2000). Trends in public Administration – a Practitioner's View. *International review of administrative sciences*, Vol.66, Nr. 4, p. 693.

negerov ms (dominavimas nacionalin ms ekonomikoms, atskaitomyb s maž jimas, neracionali ir pavojinga žmogišk ir gamtini ištekli eksploatacija ir kt.) atsirasti.<sup>51</sup>

Korupcijos s voka išskiria šias kitimo tendencijas: 1) nuo asmenin s naudos akcentavimo pereinama grupin s, organizacin s naudos suvokimo ( skaitant partinius, verslo partneri interesus) link, 2) d mesys tik nuo valstybinio sektoriaus pasislenka privataus sektoriaus (siaura/plati s voka) link, 3) suvokiamas kintamas pa ios problemos kontekstas (lokali/globali problema).<sup>52</sup>

Korupcija priva iajame sektoriuje (karteliniai susitarimai, monopolijos, nes žininga konkurencija dalyvaujant viešuosiuose pirkimuose ir kt.) neigiamai veikia ne tik kitus verslo subjektus, bet ir pa i visuomen , kuri moka už ilgalaikes, ne visada akivaizdžias korupcijos pasekmes. Dar didesn gr sm kelia verslo ir politikos sand ris, nes bandoma veikti ne tik statym leidim , bet ir valstyb s bei visuomen s vystymosi tendencijas.<sup>53</sup>

Kur laik neaiškioms žaidimo taisykl ms bei situacijos specifikai D l viešojo valdymo reform takos atsiveria nauj interes konflikt ir korupcijos gr smi .<sup>54</sup>

Žmon s per j iš verslo pasaulio politik nepasikei ia ir netampa visuomeniškesni. Skatinant valstyb s tarnautoj savarankiškum ir k rybiškum , privatizavimo atvejai, viešieji konkursai, bandymai išlaisvinti iš taisykli gniaužt ne visada duoda norim rezultat . Lankstumas, naujovi paieška, veiksm operatyvumas gali b ti susij su nepakankamu atsakomyb s ir veiklos konteksto suvokimu, neapdairiu finansini , materialini ir žmogišk j ištekli naudojimu. Nauj žmoni su kitokiomis vertyb mis sitraukimas valdžios paslaug teikim kelia resocializacijos klausim .<sup>55</sup>

Korupcijos antipodas yra visuomen je sigaliojusi principingumo sistema (public integrity). Reikalinga atskir valdžios ar visuomen s institucij parama sukurti nacionalin integralumo sistem (National integrity system), kurios k rim turi b ti traukti parlamentas, vykdomoji valdžia, teismin valdžia, generalinis auditorius, valstyb s tarnyba, žiniasklaida, ombudsmenas,

---

<sup>51</sup> Farazmand A. (2002). Administrative Ethics and Professional Competence: Accountability and Performance under Globalization. International review of administrative sciences, 2002, Vol.68, Nr.1, p.127-144.

<sup>52</sup> Palidauskait J. (2005). Korupcijos ir atsakomyb s problema viešojo administravimo sistemoje. *Viešojo politika ir administravimas*.

<sup>53</sup> Leisinger K. M. (1996). Multinational Corporations, Governance Deficits, and Corruption: Discussing a Complex Issue From the Perspective of Business Ethics. [ži r ta 2009-04-28]. Prieiga per internet : <http://www.foundation.novartis.com/>.

<sup>54</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija. p. 91.

<sup>55</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija. p. 91.

antikorupcin s agent ros, pilietin visuomen , privatus sektorius ir tarptautin bendruomen .<sup>56</sup> Ši problem išspr sti manoma tik bendromis valdžios, verslo ir visuomen s pastangomis.

### **1.1.3. Poky i vidiniai prieštaravimai, vertinimo peripetijos ir pamokos**

Globalizacijos ir technologizacijos procesai, pasikeit s valdžios veiklos kontekstas, visuomen s kult ra turi takos ir pilie i nuomonei apie valdži .

*Kokyb versus kiekyb .* Pasitelkus naujas technologijas, vadybinius metodus, gali b ti realizuota vieš j l š taupymo lozungas ir reikalavimas pagerinti valdžios paslaug kokyb , daugiau d mesio skirti individualioms atskir vartotoj reikm ms, pertvarkyti organizacijos strukt ras ir veiklos orientyrus. Tik labai gerai parengta ir gyvendinta informacin kampanija, kuri turi b ti vykdoma tiek organizacijos viduje, tiek ir išor je, gali užtikrinti bet kokios reformos s km .<sup>57</sup>

*3E versus etikos ar net teis s normas.* Vienu iš imperatyv lieka proced rinis teisingumas, nes svarbus demokratijoje ne tik pilie i poreiki patenkinimas, bet ir jo siekimo b dai.<sup>58</sup>

*Naujovi ir teis s suderinamumo dilema.* Nauj g dži bei naujo poži rio gali pareikalauti laikinas t stinumo, nusp jamumo nutraukimas, kur lemia naujovi diegimas<sup>59</sup>.

*Valdžios atsakomyb s stiprinimas verstis jos atsisakymas.* Atsakingas privatizavimas gali apsaugoti visuomen s interesus ir teikti ekonomin s naudos, atsirandan ios d l produktyvum skatinan io rinkos mechanizmo spaudimo. Yra ir kitas argumentas už privatizavim : turtas parduodamas per pigiai, nesugeb jimas diegti veiksmingo reguliavimo mechanizmo. Realiai gyvendinant privatizavimo projektus, atsiranda daugyb galimybi nukrypti nuo visuomen s interes .<sup>60</sup> Net ir atsisakius dalies savo funkcij , atsakomyb kontroliuoti ir priži r ti t funkcij vykdyt išlieka.

*Personalo motyvacijos didinimas versus etatin s tarnybos atsisakymas.* Veiklos saugumo garantij at mimas iš valstyb s tarnautoj pereinant prie darbo sutar i pagrind , diferencijuoto atlygio vedimas, veiklos vertinimo rodikli pasikeitimas teoriškai tur jo padidinti darbuotoj

---

<sup>56</sup> Pope J. (2000). And Transparency International. Confronting Corruption: the Elements of a National Integrity System. *TI Source Book*, p. 35.

<sup>57</sup> Government of the Future. (2001). *OECD Public Management Policy Brief*. PUMA, Nr. 9. [ži r ta 2009-05-05]. Prieiga per internet : <[www.oecd.org/dataoecd/1/5/1917165.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/1/5/1917165.pdf)>.

<sup>58</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija. p. 93.

<sup>59</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija. p. 93.

<sup>60</sup> Pollit Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarv , p. 191.

motyvacij . Atlyginimo už veikl vedimas gali tapti gr sme nešališkam, objektyviam pareig atlikimui.<sup>61</sup>

*Vadybiškumas versus profesionalizmas.* Stiprioji profesional valstyb s tarnautoj savyb -j technin ekspertiz , g džiai ir klient poreiki išmanymas. Tuo tarpu vadybininkai pirmiausia orientuojasi rink , peln , siekia efektyvumo.<sup>62</sup> Per didelis susižav jimas vadyba gali kelti rimt pavoj profesionalumui valstyb s tarnyboje, tod l geriausia b t geb ti subalansuoti vadyb ir profesionalum .<sup>63</sup>

Privatizavimo, viešojo sektoriaus vadybos praktika, panaš jan ios problemas (kei iasi darbo pob dis, turto prigimtis<sup>64</sup>) leidžia kalb ti apie maž jan ius viešojo ir priva iojos sektori skirtumus. Tokia viešojo ir priva iojo sektori partneryst , nepaliekant nuošaly ir nevyriausybinio sektoriaus, turi potencijos kovoti su senomis ar naujai išskylan iomis visuomen s problemomis<sup>65</sup>.

## 1.2. Paslaug veikla, j teikimas

Šiuolaikin je ekonomikoje paslaugos yra dominuojanti veiklos r šis tiek kiekybine išraiška, tiek daro poveik kasdieniniam žmoni gyvenimui. Išvystytose šalyse kiekybiniu poži riu paslaug sektoriuje dirba apie du tre dalius darbuotoj , pagaminan i 60-70 proc. BNP (bendro nacionalinio produkto). Ši veikla taip pat daro didel tak asmeninio vartojimo sferai. Paslaugos takoja darbo bei užimtumo santykius, santykius tarp individ , visuomen s tip , šali augim ir pl tr , aplinkos s lygas, kainas bei konkurencijos galimybes ir kit visuomen s gyvenimo aspekt .<sup>66</sup>

**Paslaug esm .** Paslaugos s voka gali reikšti:

1. Pagalb , malon , par mim , naudojim ( visa tai eina ir fiziniai objektai, pvz. maistas).
2. Produkcij (pla iai vartojamas produktas, informacija ar rezultatas, kuri n ra materialios prigimties, pvz., konsultacij , prekyb , kelion , banko s skaitos atsidarymas, rinkos tyrimas).
3. Priemon , padedan i sukurti paslaug (telefon automatai ar autobus stotel s taip pat yra paslaugos, kaip ir pinigini operacij mašinos, nes jos padeda pasiimti pinig iš banko s skaitos).
4. Darb , kuris kuria paslaugas ir kuris vadinamas paslauga ar paslaug veikla (pardav jai, vairuotojai, banko darbuotojai, daktarai it kt.). Darbas mon se ar visuomenin se organizacijose

<sup>61</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija. p. 93.

<sup>62</sup> Doherty T. L., Horne T. (2002). *Managing Public Services – Implementing Changes. A Thoughtful Approach to the Practice of Management*. London: Routledge, p. 8.

<sup>63</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija. p. 93.

<sup>64</sup> Ne tiek daiktai, kiek žinios, informacija, geb jimai, reputacija, pasitik jimas yra suvokiami kaip turtas (vertyb ).

<sup>65</sup> Palidauskait J. (2007). *Etiniai išš kiai „naujajai viešajai vadybai“*. Kn. Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija. p. 96.

<sup>66</sup> Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Techologija, p.7.

klasifikuojamas pagal mon s tikslus, jos k rim : jei mon s darbo rezultatai yra paslaug produktai, tai laikoma, kad mon veikia paslaug sektoriaus aplinkoje. Gamybos sektoriaus aplinkoje gali b ti nemažai žmoni , atliekan i paslaug darb , tai inžinieriai, vairuotojai sekretor s.<sup>67</sup>

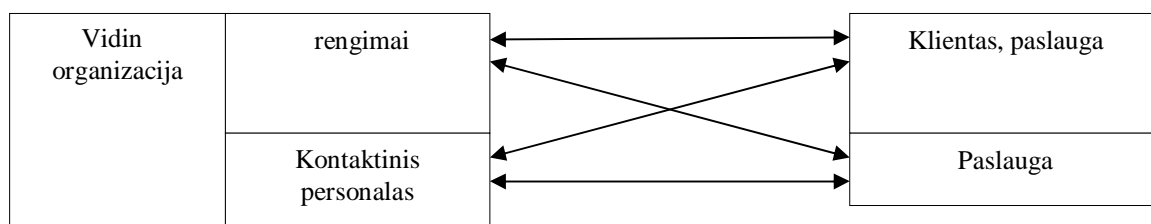
S moningiausi paslaugos apibr žim suformulavo Švedijos Karlstado universiteto profesorius, paslaug vadybos specialistas Evert Gummesson (1987): „Paslauga yra tai, kas gali b ti perkama ar parduodama, bet ko ne manoma užsimesti sau ant kojos“.<sup>68</sup>

Kiti kritikai bando atrasti teigiamesn šios s vokos apibr žim : prasmingiau paslaugomis laikyti visuomenin veikl . Dauguma paslaug veiklos apibr žim apib dina j kaip paslaug gamintojo ir paslaug vartotojo santyk . Paslaug apibr žimuose išskiriamos šios savyb s:

- Ø paslauga – tai veikla, kuri neap iuopama;
- Ø paslauga – tai santykiai, nors ne visada matomi ir t. t.
- Ø klient poreiki tenkinimas;
- Ø veikla, kuri gali atlikti tik kitas asmuo;
- Ø dalyvauja ir paslaugos teik jas ir vartotojas.<sup>69</sup>

Paslaugos gamybos procese dalyvauja ir klientas, ir paslaug teik jas, ir rengimai ir personalas paslaug teikimo mon je, kuris n ra matomas (1 pav.):

- Ø paslaugos gamyba numato kliento dalyvavim (1);
- Ø gamyboje kliento dalyvavimas pasireiškia s veika su kontaktiniu personalu (KP) (2);
- Ø gamyboje kliento dalyvavimas pasireiškia s veika su rengimais (3);
- Ø šios s veikos pasekoje sukuriama paslauga (4);
- Ø s veik ir jos elementus vakdo ir palaiko vidin organizacija (5), vairios jos strukt ros.<sup>70</sup>



**1 pav.** Ryšiai paslaug teikimo procese<sup>71</sup>

vairi autori apibr žimuose pabr žiamas kliento poreiki patenkinimas. Paslauga – tai procesas, susij s su asmens prigimties, b sen , galimybi keitimu, jam pa iam to pageidaujant.<sup>72</sup>

<sup>67</sup> Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 19-20.

<sup>68</sup> Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 22.

<sup>69</sup> Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 23.

<sup>70</sup> Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 24-25.

<sup>71</sup> Parengta pagal Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 25.

<sup>72</sup> Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 25.



Apibendrinant galima pasi lyti daugiakop paslaugos apibr žim (Vengrien , 1998):

Paslauga – tai veikla, tenkinanti vartotojo poreikius;

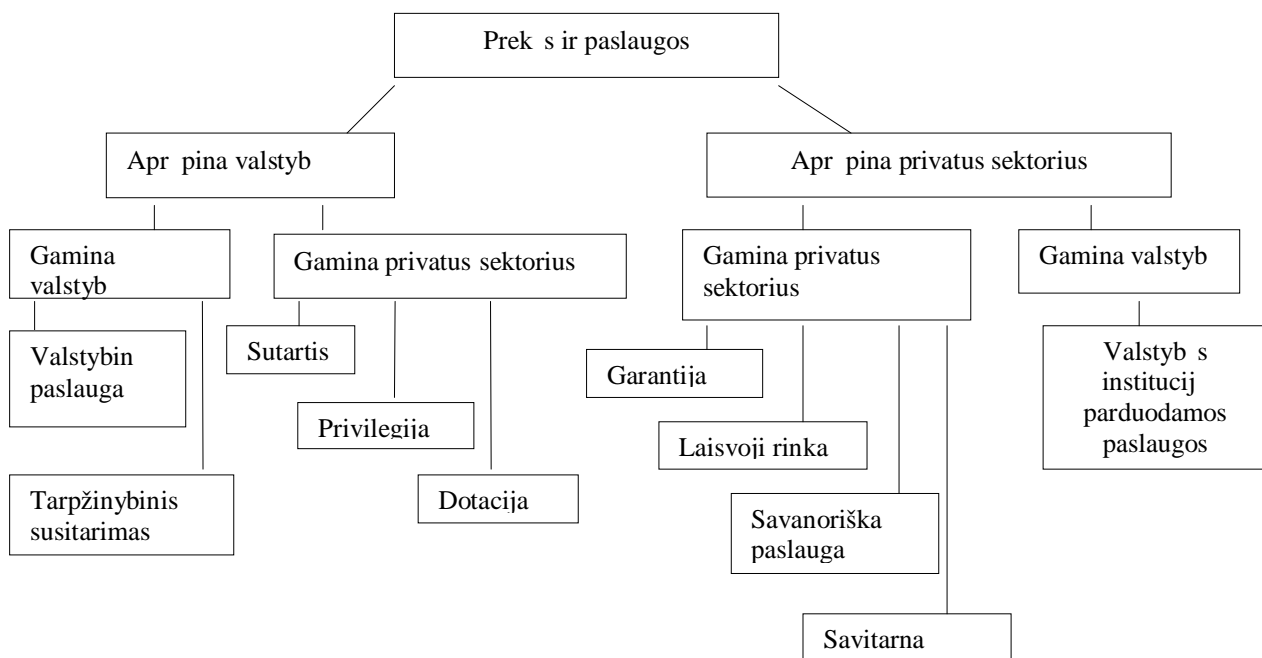
Paslauga – tai veikla, kurios rezultatai neturi ap iuopiamo materialaus rezultato;

Paslauga – tai veikla, kurios procese s veikia jos teik jas ir vartotojas.<sup>73</sup>

**Paslaug organizavimas ir teikimas.** Yra trys svarbiausi paslaug teikimo proceso dalyviai:

1. Paslaugos vartotojas tiesiogiai sigyja arba gauna paslaug (individas, šeima, valstybin institucija, privati organizacija).
2. Paslaugos gamintojas tiesiogiai atlieka darb arba pasir pina gamintoju, kuris aptarnauja vartotoj . (Gamintojas gali b ti, bet ne visada valstybin staiga, vietin arba federalin savivalda, apygarda, valstija, savanoriška gyventoj asociacija, privati firma).
3. Paslaugos organizatorius (kartais vadinamas tiek ju) yra agentas, kuris paskiria gamintoj vartotojui ir atvirkš iai arba išrenka gamintoj , kuris aptarnauja vartotoj .<sup>74</sup>

**Paslaug srities mechanizmai.** Išskiriami keturios mechanizm klas s, kurios savo ruožtu skirstomos dešimt konkre i mechanizm tip pagal organizatoriaus, gamintojo ir tiek jo specifin s veikos b d (2 pav.).



**2 pav.** Paslaug srities mechanizmai<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 23

<sup>74</sup> Obrazcovas, V. (2003). *Valstyb s ir savivaldybi turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius, p.74.

<sup>75</sup> Parengta pagal Obrazcovas, V. (2003). *Valstyb s ir savivaldybi turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius, p.76.



Ypa daug d mesio skiriama septyniems mechanizmom, kai gamintojas yra privatusis sektorius. Privatizacijos procese paprastai naudojamas vienas arba keli iš ši mechanizm . Toliau dešimt mechanizm bus nagrin jami tokia seka:

1) Valstybin paslauga – tai paslauga, kuri teikia valstyb s institucijos darbuotojai; valstyb s institucija yra paslaugos organizator ir gamintoja ( tiek ja).

2) Valstyb s institucij paslaug pardavimas – galimyb gauti prek i ir paslaug iš valstyb s institucij . Valstyb šiame procese yra organizator .

3) Tarpžinybinis susitarimas – tai, kai viena valstyb s institucija gali pasamdyti kit valstyb s institucij ir sumok ti jai už suteikt paslaug .

4) Sutartis. Valdžios institucijos sudaro prek i ir paslaug teikimo sutartis ne tik vienos su kitomis, bet ir su priva iomis firmomis bei ne komercin mis organizacijomis. Veikiant šiam mechanizmui privatus asmuo yra gamintojas, valstyb s mon organizator .

5) Privilegija – organizacin forma, užtikrinanti paslaug tekim . Kai paslauga pagr sta privilegija arba pagal sutart , valstyb yra organizator , o privati firma – paslaugos teik ja. Valstyb (organizator ) sumoka gamintojui už paslaug pagal sutart , o privilegijos metu gamintojui už paslaug moka vartotojas.

6) Dotacija – tai subsidija, kuri vyriausyb suteikia gamintojui. Tikslas – mažinti prek i / paslaug kainas atitinkamiems vartotojams, kad iš subsidijuojam gamintoj jie gal t pirkti daugiau nei iki šiol. Veikiant dotacijos mechanizmui gamintojas yra privati firma, o valstyb ir vartotojas – organizatoriai.

7) Garantija. Pagal garantij sistem subsidijuojamas vartotojas. Pagal garantij sistem gamintojas yra privati firma, o valstyb ir vartotojas moka gamintojui.

8) Laisvoji rinka. Vartotojas pats organizuoja paslaug teikimo proces ir išsirenka jos gamintoj – priva i firm .

9) Savanoriška paslauga. Savanoriškos organizacijos užsiima geranoriška veikla. Geranoriška asociacija, kaip paslaugos organizator arba tiesiogin paslaugos teik ja, veikia pasitelkdama savo narius arba tarnautojus arba išnuomoja priva i firm ir jai sumoka už panašius darbus.

10) Savitarna. Apsauga nuo gaisr ir vagys i – viena iš papras iausi savisaugos b d .<sup>76</sup>

**Privatizacija.** Privatusis sektorius, taikydamas septynis iš dešimties organizacini mechanizm - sutartis, dotacijas, garantijas, privilegijas, laisv j rink , savanorišk tarnyb bei savitarn , yra gamintojas. Kai taikomi kiti trys mechanizmai - vyriausyb s paslaugos, tarpžvalgybiniai susitarimai bei paslaug pardavimas valstybin mis staigomis, gamintoja yra vyriausyb . Mechanizmai yra

---

<sup>76</sup> Parengta pagal Obrazcovas, V. (2003). *Valstyb s ir savivaldybi turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius, p.77-92.

statiška, privatizacija - dinamiška s voka, reiškianti mechanizmo, kai gamintojas yra vyriausyb s institucija, pakeitim mechanizmu, kai gamintojas yra privatusis sektorius.

Privatizacija yra dinamiška samprata ir atstovauja mechanizmo pakeitimo procesui, kai pereinama iš aukštos valstyb s takos pakopos žemesni j .<sup>77</sup>

1 lentel je pateikti mechanizmai suskirstyti hierarchine tvarka. *Privatizuoti* reiškia vien mechanizm pakeisti kitu (aukš iau esan iu).

1 lentel

### Privatizacijos mechanizm klasifikacija

Mechanizmas
<i>Privalusis sektorius gamintojas</i>
Rinka; savanoriška paslauga; savitarna Privilegija Garantija Dotacija Sutartis
<i>Vyriausyb gamintoja</i>
Paslaugos pardavimas valstybin ms staigoms Tarpžinybinis susitarimas Valstybin paslauga

Šaltinis: Parengta pagal Obrazcovas, V. (2003). *Valstyb s ir savivaldybi turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius, p. 101

Rinka, savanoriška paslauga ir savitarna yra lygiaver iai ir pagrindiniai privatizacijos mechanizmai. Pagrindinis bruožas - kuo mažesnis valstyb s kišimasis. Privilegija pagal eiliškum yra antras po rinkos mechanizmas, kuris neapima tiesiogini išlaid ir vyriausyb yra tik paslaug organizator .

Garantija, dotacija ir sutartis lentel je išvardyti maž jan ia tvarka pagal pilie i pasirinkimo laipsn ir pagal did jan ias vyriausyb s išlaidas (vyriausyb apmoka tik dal išlaid , o sutarties atveju - visas išlaidas). Kitas pagal eiliškum mechanizmas yra paslaugos pardavimas valstybin ms staigoms.

Tarpžinybinis susitarimas yra viršesnis už valstybin paslaug , nes jis apima paslaugos patikslinim , pasirinkim ir pirkim ir tod l yra labiau orientuotas rink .<sup>78</sup>

Per jimas nuo valstybin s paslaugos prie tarpžinybin s sutarties arba paslaug perdavimas valstybin ms staigoms logiškai negali b ti pavadintas privatizacija, bet pabr žia didesn pasitik jim priva iojo sektoriaus (rinkos) mechanizmais. Per jimas nuo rinkos prie garantij mechanizmo yra priešingas privatizacijai, nes jis mažiau naudojasi rinkos j gomis, nors privatusis

<sup>77</sup> Obrazcovas, V. (2003). *Valstyb s ir savivaldybi turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius, p. 100.

<sup>78</sup> Obrazcovas, V. (2003). *Valstyb s ir savivaldybi turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius, p. 101.

sektorius teikia paslaug abiem atvejais. Panašiai prezidento Klintono programa teikti studentams, dirbusiems visuomenin se tarnybose, koledž stipendijas (garantijas) yra privatizacijos priešprieša ir nacionalizacijos forma, nes tai reiškia didesn vyriausyb s kišim si. T. y. vietoj savo pasirinktos darbo vietos jauni žmon s šioje darbo programoje neturi pasirinkimo laisv s darbo rinkoje ir yra priversti dirbti vyriausyb s patvirtintus darbus, jei nori užsitikrinti garantijas.

Galima išskirti pagrindinius pereinamuosius laikotarpius:

- valstybinio mechanizmo pertvarkymas sutarties, dotacijos, garantijos, privilegijos arba rinkos mechanizmus;

- dotacij panaikinimas (gamintoj subsidijavimas) ir j pakeitimas garantij arba rinkos mechanizmu;

- išvalstybinimas - ypatinga privatizacijos forma, teikianti prioritet valstybinii moni arba pagrindini fond , priklausan i valstybei, pardavimui priva iajam sektoriui (arba pardavimui visuomenei arba darbuotojams);

- pripažinimas, kad konkreti valstyb s teikiama paslauga pristato bendrai mokam arba priva i preke ir mokes io mim iš naudotojo; jeigu naudotojui leidžiama rinktis tarp valstybinio ir privataus paslaugos teik jo, tuomet pereinama nuo valstybinio mechanizmo prie valstybinii staig paslaugu pardavimo, o tai sudaro s lygas tolesniam per jimui prie rinkos mechanizmo;

- privilegijos perskirstymas ir kit kain kontrol s form panaikinimas bei s lyg k rimo rinkos santykiams pl totis apribojimas norint patenkinti žmogaus poreikius.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Obrazcovas, V. (2003). *Valstyb s ir savivaldybi turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius, p. 102.

## 2. PAŠTO SEKTORIAUS REFORMOS PATIRTIS EUROPOJE

### 2.1. Pašto paslaug svarba ir reformos nauda

Pašto paslaugos yra svarbus Europos Sąjungos ekonomikos sektorius. 2004 m. teikiant pašto paslaugas Europos Sąjungoje gauta 90 mlrd. EUR pajam, arba apytikriai 1% ES BVP<sup>80</sup>. Pašto paslaugos yra imlios darbui, todėl pašto paslaug sektorius taip pat yra svarbus darbdavys: 2006 m. pas pašto operatorius tiesiogiai dirbo apie 1,6 milijono žmoni<sup>81</sup>.

Pašto paslaugos – tai ryšiai, reklamos ir transporto kryžkelės ir kartu su kitomis transporto, logistikos ir ryšių paslaugomis jos sudaro vieną iš pagrindinių ES pramonės šakų. Be to, pašto paslaugos teikia ir socialinius privalumus, kurios ne manoma kiekybiškai vertinti ekonomikos požiūriu (pvz., jos svarbios ekonominei ir socialinei sanglaudai).

Pašto sektorius sparčiai vystosi. Pašto sektoriuje yra keletas pokyčių skatinančių veiksmų, tai – kintanti vartotojų paklausa, organizaciniai pokyčiai, rinkos atvėrimas, automatizavimas, naujos technologijos ir didėjantis elektroninių priemonių naudojimas<sup>82</sup>. Elektroniniai ryšių priemonių konkurencija verčia pašto operatorius gerinti našumą ir keisti savo verslą taip, kad galėtų geriau tenkinti klientų poreikius. Be to, vis labiau atveriant pašto paslaug rinkas, kurioje situotini pašto operatoriai susiduria su vis didesne naujų rinkos dalyvių konkurencija. Reaguodami šiuos pokyčius, pašto operatoriai labai padidino veiklos našumą, pertvarkydami ją taip, kad galėtų geriau kontroliuoti sąnaudas ir paslaugų kokybę. Pašto tvarkymų procesą pertvark skatina nauji produktai ir idėjos, o savo ruožtu ji ir pati dažnai skatina naujų produktų ir naujų idėjų atsiradimą.

Fizinius pašto produktus vis labiau papildo pristatymas vairiais kanalais ir konkrečiam klientui specialiai pritaikyti sprendimai, pavyzdžiui, hibridinės pašto paslaugos, kurias dabar teikia dauguma pašto operatorių. Naujos pridėtinės vertės turinčios paslaugos kuriamos reaguojant grįžtamai, kad fizinės pašto paslaugos gali pakeisti elektronines paslaugas, ir išnaudojant galimybes, kurios atsiranda, vystantis technologijoms<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup> 2008 m. vasario 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/6/EB. EURLex. [žiūrėti 2009-04-09]. Prieiga per internetą : <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:052:0003:01:LT:HTML>>.

<sup>81</sup> Main developments in the European postal sector (2006-2008), Ecorys - September 2008. *European Commission. The EU Single Market*. [žiūrėti 2009-04-01]. Prieiga per internetą : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

<sup>82</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 595 galutinis. *EURLex. Europos bendrijų komisija*. [žiūrėti 2009-02-01]. Prieiga per internetą : <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0595:FIN:LT:HTML>>.

<sup>83</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui. Pašto direktyvos taikymas (Direktyva 97/67/EB su pakeitimais, padarytais Direktyva 2002/39/EB), SEK(2008) 3076. *EURLex, Europos Bendrijų komisija*. [žiūrėti 2009-04-09]. Prieiga per internetą : <[ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/reports/report\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/reports/report_lt.pdf)>.

Pašto paslaugos – esminis ES bendrosios rinkos politikos elementas ir jos trauktos Lisabonos ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo strategij<sup>84</sup>. Komisijos komunikate dėl bendrosios rinkos XXI a. Europai pabrėžiama, kad iniciatyvos, jeigu jos visiškai gyvendintos, tinklų pramonės šakose, pavyzdžiui, pašto paslaugų srityje, jau duoda rezultat<sup>85</sup>. Tačiau galima padaryti dar daugiau. Plačiau sutariama, kad visuotinis ekonominis svarbos paslaugas visų pirma pašto sektoriuje ir kitose liberalizuotose tinklų pramonės šakose geriausiai galima užtikrinti konkurencingoje rinkoje ir plėtojant Europos bendrą rinką.

Daugiau nei prieš penkiolika metų pradėtos vykdyti ES pašto politikos pagrindinis tikslas – užtikrinti, kad visoje Bendrijoje klientams ir ES piliečiams būtų teikiamos kokybiškos, nuotrūkstamos universaliosios paslaugos. ES pašto reformos tvarkaraštyje numatoma apdairiai palaipsniui stiprinti konkurenciją pašto rinkose siekiant gerinti pašto paslaugų veiksmingumą, kokybę ir pasirinkimą ir galiausiai visiškai atverti rinką<sup>86</sup>.

Pašto sektoriuje laukia nauji sprendimai ir atradimai toliau plėsti pašto rinką. Tai liečia visų pirma Europos Sąjungą, kuri planuoja daugumoje valstybių narių visiškai atverti rinką iki 2010 m. gruodžio 31 d. (faktiškai 95% ES pašto rinkos dydžio), o likusiose valstybėse naryse – iki 2012 m. gruodžio 31 d.<sup>87</sup>:

Ø Visiškas rinkos atidarymas nuo 2011 m. sausio 01 d. (ES pašto direktyva 2008/6/EB);

Ø Pereinamojo laikotarpio reguliavimas iki 2013 metų 11-ai šalių narių: čekija, Graikija, Kipras, Latvija, Lietuva, Liuksemburgas, Vengrija, Malta, Lenkija, Rumunija, Slovakija.

Ü Priešlaikinis, pvz. platus, siuntų rinkos liberalizavimas 7 valstybėse naryse.

Ü Visiškas rinkos atvėrimas: Švedijoje (nuo 1993), Suomijoje (nuo 1994), Estijoje, Didžiojoje Britanijoje (2006), Vokietijoje (2008).

Ü Visiška liberalizacija vidaus miesto pašto korespondencijos Ispanijoje (nuo 1964).

---

<sup>84</sup> Briuselio Europos Vadovų Tarybos (2005 m. kovo 22-23 d.) pirmininkaujamos valstybėse narys išvados. *Teisės aktai Lisabonos strategijos gyvendinimas* [žiūrėti 2009-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lisabona/lt/node/21>>.

<sup>85</sup> Communication from the commission to the European Parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions - A single market for 21st century Europe, COM(2007) 724 galutinis. *Commission of the European Communities*. [žiūrėti 2009-04-10]. Prieiga per internetą: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2007/com2007\\_0724en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2007/com2007_0724en01.pdf)>

<sup>86</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 596 galutini. *Europos bendrijų komisija*. [žiūrėti 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0596\\_/com\\_com\(2006\)0596\\_lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0596_/com_com(2006)0596_lt.pdf)>.

<sup>87</sup> Reform der polnischen Postdienste im Rahmen der EU-Richtlinien Warschau, 21.-22.04.2008. *...Input-consulting Publikationen*. [žiūrėti 2008-12-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html>>.

Rinkos atidarymas tur s takos ir kit šali pašto sektoriui. Valstyb turi garantuoti visapusišk pri jim prie pašto paslaug . Ypatingas d mesys atkreipiamas liberalizavimui, daran iam tak universali j paslaug apim iai, kokybei, kainoms ir finansavimui, taip pat užimtumui ir konkurencijos vystymuisi po liberalizavimo. Norima parodyti, kokia apimtimi pašto sektori apimantis liberalizavimas gali paveikti ES rinkos atv rimo proces kitose valstyb se<sup>88</sup>.

ES pašto reforma suplanuota, kad galima b t pakeisti nusistov jusi situacij , kai esami operatoriai, kuriems priklauso pašto monopolis kiekvienoje valstyb je nar je, teikia skirtingos kokyb s ir riboto pasirinkimo pašto paslaugas.

Istoriškai pašto tarnybos netur jo si lyti savo paslaug konkurencijai. Pašto sektoriaus monopolis („rezervuoti sritis“) buvo pareigota teikti pašto paslaugas visoje šalyje visiems pilie iams žemomis kainomis („Universaliosios paslaugos“).

ES universali j pašto paslaug apibr žtis grindžiama paslaug spektru ir su j teikimu susijusiomis s lygomis. Universaliosios pašto paslaugos apibr žiamos Pašto direktyvos 97/67/EB 3 str.<sup>89</sup> Jas galima b t apibendrinti kaip galimyb naudotis paslaug spektru (laiškai, paketai, registruotosios ir vertintosios siuntos, kitos pašto siuntos) už prieinamas kainas, pagal prieinamumo ir kokyb s reikalavimus (surinkimas ir pristatymas penkias dienas per savait , ribotas tranzito laikas) ir laikantis „pagrindini reikalavim “ (pvz., privati korespondencija).

Pašto sektoriuje vair s veiksniai pagreitino liberalizacij <sup>90</sup>:

- Neoliberalinis pos kis organizavimo politikoje – liberalizavimo darbotvark toki viršvalstybini organizacij , kaip EBPO, ES, PPO, Pasaulio bankas;
- Liberalizacija kituose sektoriuose (specialiai telekomunikacija);
- Ekspreso ir logistikos moni kaip didži j siunt j ekonominiai interesai ir politinis pagirtinas darbas.

Šiandien daugelyje valstybi nari universali j paslaug finansavimas priklauso nuo rezervuot j paslaug arba išlikusi monopoli (papildyt masto ir vairov s ekonomijos). Jei rezervuotosios paslaugos sukuria patog mechanizm finansuoti universali j paslaug teikim , jos tampa pagrindine kli timi sukurti pašto vidaus rink . Kaip pažymima 1992 m. Žaliojoje knygoje d l

---

<sup>88</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen.* [ži r ta 2009-01-21]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

<sup>89</sup> Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB d l Bendrijos pašto paslaug vidaus rinkospl tros bendr j taisykli ir paslaug kokyb s gerinimo, OL L 15, 21.1.1998. *EURLex* [ži r ta 2009-02-10]. Prieiga per internet : <[eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1997L0067:20031120:LT:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1997L0067:20031120:LT:PDF)>.

<sup>90</sup> Reform der polnischen Postdienste im Rahmen der EU-Richtlinien Warschau, 21.-22.04.2008. *...Input-consulting. Publikationen.* [ži r ta 2008-12-26]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html>>.

bendrosios pašto paslaugų rinkos plėtros, reikia skatinti operatorius pritaikyti paslaugas, kurti naujoves ir teikti veiksmingas universalias paslaugas visiems ES piliečiams. Todėl kontroliuojamam rinkos atvirumui 1992 m. pritarė Komisija, 1994 m. – Taryba, 1997 m. ir 2002 m. – Europos Parlamentas ir Taryba.<sup>91</sup>

## **2.2. Pašto sektoriaus liberalizacija: vystymasis ir status quo**

Iki šiol vykęs pašto sektoriaus liberalizavimas vystosi nevienodai. Pašto rinkos atidarymą tam tikrose šalyse veikė įvairios jėgos ir buvo veikiamas įvairi politini motyvai. Toliau pristatomas kaip pavyzdys liberalizavimo procesas ES, Naujojoje Zelandijoje, Švedijoje, Austrijoje ir JAV.

**Europos Sąjungoje** pašto paslaugų liberalizavimas vyko politinės programos rėmuose panaikinti komercinius barjerus ir vystyti vieningą ES prekių, paslaugų, kapitalo ir darbo jėgos rinką. 80-aisiais metais Europos komisija vis dėlto pripažino pašto paslaugų gyvendinimo reikšmę ir siekė pašto struktūros suvienijimo ir teisinio suformavimo įvairiose ES valstybėse. Tačiau jau kai kuriose valstybėse prasidėjęs reformos procesas pašto administravimo reorganizavimui ir daug teisiniu būdu dėl ES nacionalinio pašto monopolio davė dar vieną tolesnę legitimaciją tolimesnei Europos pašto reformos politikai. ES pašto politikos tikslas buvo ne tik sektoriaus liberalizavimas, bet taip pat ES ribose universalių paslaugų pasiūlos garantavimas<sup>92</sup>.

1997 metais Europos komisijos priimta ir visos ES valstybės narės pareigojanti pašto direktyva 97/67/EB nustatė vieningas universalias pašto paslaugas, kurių finansavimui ES narėms buvo sukurta vadinamoji „rezervuotoji sritis“ kaip universalių paslaugų teikimo monopolinė teisė. Ši rezervuotoji sritis 1997 metų direktyvoje buvo nustatyta siuntoms iki 350 gramų, toliau apribojant ES valstybėms monopolinę sritį<sup>93</sup>.

Pašto direktyvos 97/67/EB tikslas – garantuoti efektyvias, patikimas ir kokybiškas pašto paslaugas palankiomis kainomis.

Direktyvos 97/68/EG pasekoje buvo pasiekta teisinė harmonija visoje ES. Didieji visuomeniniai universalių paslaugų teikėjai reorganizavosi monėmis – dviems atvejais (Vokietijoje ir Nyderlanduose) prasidėjo privatizacija. Privatizacijos „pirmaujančioje šalyje“ –

---

<sup>91</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 596 galutinis. *Europos bendrijų komisija*. [žiūrėti 2009-02-10]. Prieiga per internetą :

<[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0596\\_/com\\_com\(2006\)0596\\_lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0596_/com_com(2006)0596_lt.pdf)>.

<sup>92</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2009-01-21]. Prieiga per internetą : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

<sup>93</sup> sigaliojus pašto paslaugų direktyvoms 1997 metais kai kurios šalys (Vokietija, Danija ir Nyderlandai) žymiai labiau susiaurino rezervuotą sritį nei to reikalauja ES nuorodos. Švedijoje ir Suomijoje jau dešimt metų viduryje pašto monopolis buvo panaikintas. Ispanijoje vidaus pašto rinka jau atverta 1964 metais.



Didžiojoje Britanijoje – paštas vis dar buvo 100% valdžios takoje. Monopolio reorganizavimas vedė prie stipraus rentabilumo, išlaidų efektyvumo, klientų orientacijos ir inovacijos išryškavimo.<sup>94</sup>

***ES pašto direktyvos 97/67/EB 3 straipsnis iš dalies galioja:***

„1. Valstybės narės užtikrina, kad naudotojai turi teisę naudoti universalias paslaugas, apimančias visiems naudotojams prieinamomis kainomis nenutrūkstamai teikiamas pašto paslaugas.

2. Šiam tikslui valstybės narės imasi priemonių, reikalingų užtikrinti, kad aptarnavimo ir pašto paslaugų teikimo vietose būtų atitiktas naudotojų poreikis.

3. Jos imasi priemonių, kad universaliųjų paslaugų tiekėjai užtikrintų kiekvieną darbo dieną ir ne mažiau kaip 5 darbo dienas per savaitę ...:

- vieną surinkimą per dieną;
- vieną pristatymą namams kiekvienam fiziniam ar juridiniam asmeniui ...<sup>95</sup>
- tam tikrose šalyse buvo pašto pristatymo punktai, kur reikėjo pasiimti savo paštas,
- JAV yra centrinis pašto dėžutės.

2002 metais teisiškai sigaliojo antroji pašto direktyva (2000/39/EB), kad galima būtų laipsniškai liberalizuoti pašto sektorių.

Taip buvo svario apribojimams sumažinti dviem pakopomis iki 100 gramų (nuo 2003 m. sausio 01 d.) ir 50 gramų (nuo 2006 metų sausio 01 d.) ir planuojamas pilnas rinkos atidarymas nuo 2009 m. sausio 1 d. Naujoji direktyva susieja su rinkos atidarymu daug pozityvių efektų, kurie pritraukiami kaip pilno liberalizavimo pasiteisinimas.

2008 Trečia pašto direktyva: Toliau liberalizacijos ES kompromisas 2009 metais ir universalios paslaugos monopolio finansavimas:

1. Pilnas rinkos atidarymas 2011/2013 metais.
2. Universalios paslaugos garantijos.
3. Universalios paslaugos finansavimas gali būti užtikrinamas sekančiomis priemonėmis:
  - visuotinis piniginis kompensacijos per tiesiogines valstybės subsidijas;
  - viešasis konkursas;
  - kompensavimo fondas;
  - socialinės paramos priemonės.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> Mag. Dagmar Hemmer, Mag. Paul Pochhacker (Wien, August 2003). Privatisierung und Liberalisierung öffentlicher Dienstleistungen in der EU-15: Postdienste. *OGPP*. [žiūrėti 2008-10-25]. Prieiga per internetą: <[www.politikberatung.or.at/typo3/fileadmin/02\\_Studien/1\\_Liberalisierung/PostNEU.pdf](http://www.politikberatung.or.at/typo3/fileadmin/02_Studien/1_Liberalisierung/PostNEU.pdf)>.

<sup>95</sup> Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo, OL L 15, 21.1.1998. *EURLex*. [žiūrėti 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <[eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1997L0067:20031120:LT:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1997L0067:20031120:LT:PDF)>..



Dėl kai kurių šalių pasipriešinimo, taip pat dėl profesinių sąjungų ir politinių partijų egzistavimo negalima būtų užtikrintas visiškai laisva pašto rinkos liberalizavimas. Nors Europos Sąjungos politinės institucijos palengvino pilnai laisvos rinkos atvėrimą ES pašto sektoriuje, galima nustatyti, kad pilnas pašto sektoriaus liberalizavimas pagal ES sutartis buvo neišvengiamas.

Jau prieš pašto paslaugų liberalizavimo pradži ES **Švedija** 1993-aisiais metais - prieš 2 metus iki stojimo ES 1995 - aisiais metais - kaip pirmoji pramoninė valstybė parlamento sprendimu reorganizavo galiojantį pašto monopolį. Švedijos pašto rinkos atidarymas buvo teisintas jau vykstantios konkurencijos ir liberalizavimo. Su rinkos atidarymu atsirado aukšto lygio verslo lankstumas, tam kad neatsilikti nuo jau esamos konkurencijos. Švedijos pašto rinkos atidarymas nesiekė tikslo sustabdyti jau deja esančią konkurenciją, kartu su Inkumbento reorganizacija apriboti naujo paslaugų tiekėjo City Mail veiksmus. Taip pat 1994 metais nebegaliojantis Švedijos pašto statymas neturėjo tikslo išlaikyti konkurenciją pašto rinkoje, o siekė bent užtikrinti universalią paslaugų kokybę<sup>97</sup>.

Priešingai nei Švedijoje, panaikinus pašto monopolį, dėl naujos pasiūlos atsiradimo **Naujoje Zelandijoje** pašto sektoriaus liberalizavimas buvo trauktas konservatyviosios valdžios politikos<sup>98</sup>. Ši valdžia bandė su privatizavimo ir liberalizavimo siekiančia politika išspręsti šalies ekonomines ir politines problemas. Naujoje Zelandijoje pašto reforma prasidėjo jau 1987 metais, valstybinis pašto staigas reorganizavus į privačią New Zealand Post Ltd. Tuo pačiu metu buvo apribotos pašto monopolio galimybės siuntoms iki 500 gramų. Jau 1991 metais sekė nauji apribojimai pašto siuntoms iki 200 gramų, o 1998 metų balandžio 01 d. pašto rinka buvo pilnai atverta konkurencijai<sup>99</sup>. Pašto statyme daugiau nebuvo paminėti nacionalinio pašto pareigojimai atlikti universaliąsias pašto paslaugas. Tačiau nuo 1989 metų yra susitarimas, kuriame nacionalinis paštas siūpareigojamas pristatyti pašto siuntas 6 kartus per savaitę ir išsaugoti 880 priemimo punktų, tarp jų 240 savo filialų. Nacionalinis paštas lieka vienintelis Naujosios Zelandijos atstovas tarptautinėse pašto organizacijose ir turi teisę išleisti „Naujoji Zelandija“ pašto ženklus.

---

<sup>96</sup> Reform der polnischen Postdienste im Rahmen der EU-Richtlinien Warschau, 21.-22.04.2008. ...*Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2008-12-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html>>.

<sup>97</sup> Study on the development of competition in the European postal sector (2006-2008) - (Ecorys - July 2005). European Commission The EU Single Market. [žiūrėti 2009-04-09]. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

<sup>98</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). ...*Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2009-01-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

<sup>99</sup> Postal Services in New Zealand. *Ministry of Economic Development*. [žiūrėti 2009-03-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.med.govt.nz/templates/Page\\_1441.aspx](http://www.med.govt.nz/templates/Page_1441.aspx)>.

**Austrijoje** visa liberalizacijos istorija nuo 90- j met sukelia tendencij pablog jimui. Išliko vis mažiau darbo viet . Austrijos paštas nuo 2004 iki 2007 met atleido apie 2000 darbuotoj ir uždar 900 pašt . Jis dabar trauktas birž .

Priva i tarpe tariamai sukurtos naujos darbo vietos tradicin se pašto mon se buvo lydimos darbo viet mažinimu. Pas priva ius asmenis didelis skai ius nauj darbo viet pasižym jo žemu darbo užmokes iu ir nesaugiomis darbo s lygomis. Dauguma nauj teik j konkuruoja tarpusavyje ne d l kokyb s, o d l prast darbo s lyg . Tradicin s pašto mon s praranda dal rinkos. Pašto sektoriaus darbo užmokestis buvo pakankamas, dabar mažas. Darbuotoj , dirban i vis darbo dien maž ja. 50 proc. moter dirba ne vis darbo dien . D l to reikia imtis priemoni .

Antras tr kumas: universaliosios paslaugos, kalbant apie apimt , kokyb ir kain , pajuto spaudim . Smulkaus verslo ir privat s klientai turi mok ti daugiau. Pašto d žu i ir pašto langeli skai ius maž ja. Naud turi išskirtinai dideli siunt jai. Be rezervuotosios srities universali j paslaug finansavimas negarantuojamas. Komisija si lo kompensacij fond ir vieš j konkurs , kas rinkoje nebuvo išbandyta. Šie organizaciniai dalykai bus sprendžiami deryb metu.

Su rinkos atv rimu konkurencija viena automatiškai nedid ja. Panaikinti monopol nepakanka. Konkurencija susidaro ilgesniam laikui, kur nauji konkurentai gauna peln . Šalyje yra 50 proc. Austrijos nam ki kaimuose. Naujuosius teik jus domina miestai ir aglomeracijos. Ši rinka turi b ti apibr žta<sup>100</sup>.

Jeigu **JAV** iki šiol nepriklaus šalims, kuriose pašto rinkos liberalizavimas priklaus politinei sri iai, verta vien d l JAV pašto rinkos dydžio ir vert s trumpai apžvelgti rinkos atv rim JAV pašto rinkoje. Kol Jungtin s Valstijos buvo vairi ekonomikos sri i , toki kaip finansin s paslaugos, telekomunikacijos, transportas ir susisiekimas, liberalizavimo pavyzdys, pašto sektoriaus liberalizavimas iki šiol ne takojo. statyminis pašto monopolio pagrindas yra numatytas Private Express Statutes<sup>101</sup> (PES) statute, pagal kuriuos privatiems asmenims ir organizacijoms pašto siunt siuntimas yra baudžiamas. Yra eil išim i , kurias dalinai garantuoja valstybin pašto organizacija (USPS). Išimtys galioja taip pat greitoms siuntoms su tarifu didesniu nei 6 kartus mažiausio svorio pirmos klas s laiško (tuo metu 2,34\$), taip pat siuntoms, sverian ioms daugiau kaip 350 gram <sup>102</sup>. Šios išimtys nelie ia „mailbox ru1“ pristatymo monopolio. JAV pašto monopolis apsaugoja pašto siunt pristatym pašto d žutes.

---

<sup>100</sup> Reform der polnischen Postdienste im Rahmen der EU-Richtlinien Warschau, 21.-22.04.2008. ...*Input-consulting*. *Publikationen*. [ži r ta 2008-12-26]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html>>.

<sup>101</sup> Private Express Statutes. *Wikipedia*. [ži r ta 2009-03-25]. Prieiga per internet : <[http://en.wikipedia.org/wiki/Private\\_Express\\_Statutes](http://en.wikipedia.org/wiki/Private_Express_Statutes)>.

<sup>102</sup> Nuo 1970 met sigalioj pašto reorganizacijos akto statai finansavimui, kain sudarymui ir USPS valdymui buvo pilnai reformuoti, remiantis Postal Accountability and Enhancement Act (pašto tarif akto). Pašto monopolio kain

Nors tik mažoji pašto rinkos dalis atvira konkurencijai ir išimtin teis pašto siunt pristatymui turi valstybinis paštas, vis tiek JAV pašto rinkoje vyksta konkurencija. Su pristatymo išimtimi didžioji dalis pašto grandies yra liberalizuota.<sup>103</sup> Tokioms paslaugoms kaip skirstymas, kodavimas ir t. t. didiesiems siunt jams suteikiamos nuolaidos, kurios 1979 metais padidin politin spaudim ir nuo tada steigiamas pla ios apimties darbo pasidalijimas tarp priva i paslaug teik j ir valstybinio pašto<sup>104</sup>. Jau apie 25% darbo apimties pašto grandyje vykdo privat s teik jai ir daugiau kaip 70% vis pašto siunt remiantis Worksharing programa integruojami pašto paslaug tinkl .<sup>105</sup>

### 2.3. Pašto sektoriaus liberalizacijos status quo

Pašto sektoriaus liberalizavimas vyksta ne tik skirting motyv pasekoje, bet yra taip pat atskiruose regionuose skirtingas. Kaip matyti iš 2 lentel s, pasauliniu mastu iki šiol tik 10% vis šali visiškai liberalizavo savo pašto rink , daugumoje šali (61%) pašto monopolis buvo nepaliestas<sup>106</sup>. Afrikoje ir Azijoje daugiau kaip trys ketvir iai vis šali egzistuoja pašto monopolis. 11% iš 157 vertint Pasaulin s pašto organizacijos (PPS) šali iki šiol vyko tik dalinis rinkos atidarymas pašto siuntoms virš 100 gram , tolimesni 18% atv r pla iau j rinkas ir dar labiau apribojo rezervuot j srit . Didžioji dalis ši šali yra ES valstyb s, už Europos rib yra tik vienetai šali , kurios nustat rezervuot j srit pašto siuntoms mažesn ms negu 100 gram (3 lentel ).

2 lentel

#### Status quo pašto sektoriaus rinkos atv rimo apžvalga

	Šalys be pašto monopolio	Šalys su nustatytu rinkos atv rimu (<100 g)	Šalys su žemu rinkos atv rimu (100 - 500 g)	Šalys su pla iu monopolium
<b>Afrika</b> (47)	4%	2%	17%	77%

ribos išimtiniais atvejais buvo sumažinti nuo 3\$ iki 2,34\$. Svarbiausi statyminiai pasikeitim apžvalga nurodyta National Association of Letter Carriers: ieškoti NALC. (pages 4-11 postal reform [ži r ta 2009-04-03]. Prieiga per internet : <<http://www.nalc.org/postal/reform/summary.pdf>>).

<sup>103</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen.* [ži r ta 2009-01-21]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

<sup>104</sup> 70-aisiais metais d l infliacijos JAV pašto tarnyba prival jo kelet kart sumažinti pašto kainas. Pirmos klas s laišk kaina nuo 1974 iki 1978 išaugo nuo 10 iki 15 cent (Postal regulatory commission. [www.prc.gov](http://www.prc.gov) ). Kadangi kain augim pripažino tarif komisija procese dalyvaujant didiesiems siunt jams, verslo klient sutikimas gal jo b ti tik tada pasiektas, jei b t suteikti pla ios apimties pradin s nuolaidos (Cohen R., Robinson M., Sheehy R., Waller J. (2004) Postal Regulation and Worksharing in the U.S. *Postal Regulatory commission.* [ži r ta 2009-04-13]. Prieiga per internet : <<http://www.prc.gov/prc-pages/newsroom/TechnicalPapers.aspx?name=prcstaff&AspxAutoDetectCookieSupport=1>>).

<sup>105</sup> Cohen R., Robinson M., Sheehy R., Waller J. (2004) Postal Regulation and Worksharing in the U.S. *Postal Regulatory commission.* [ži r ta 2009-04-13]. Prieiga per internet : <<http://www.prc.gov/prc-pages/newsroom/TechnicalPapers.aspx?name=prcstaff&AspxAutoDetectCookieSupport=1>>.

<sup>106</sup> Skai iai pasauliniu mastu apima nuo 157 iki 191 šali pasaulin s pašto bendrov s duomenis (2006 met birželis).

<b>Amerika</b> (16)	23%	0%	8%	69%
<b>Azija</b> (43)	7%	2%	14%	77%
<b>Europa</b> (41)	12%	66%	2%	20%
<b>Pasaulyje</b> (157)	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>11%</b>	<b>61%</b>

Šaltinis: apskaičiavimai, UPU (2006)<sup>107</sup>

Jei ES pilnas pašto rinkos atidarymas 2011/2013 metais būtų realizuotas, tai reikšt ne tik kiekybiniu atžvilgiu reikšmingą liberalizavimo posūmį, kuris vėst prie to, kad tuomet apytiksliai ketvirtadalyje šalių pasauliniu mastu pašto sektoriuje nebėbt monopoliniai teisi.

3 lentelė

### Status quo pašto sektoriaus rinkos atidarymas – šalies pavyzdžiai

Šalys be pašto monopolio	Šalys su nustatytu rinkos atidarymu (<100 g)	Šalys su žemu rinkos atidarymu (100 - 500 g)	Šalys su plačiu monopoliumi
<b>Argentina</b> (nuo 1993) <b>Estija*</b> <b>Suomija*</b> (nuo 1994) <b>Didžioji Britanija*</b> (nuo 2006) <b>Naujoji Zelandija</b> (nuo 1998)  <b>Peru</b>  <b>Rusija</b> <b>Švedija*</b> (nuo 1993)	<b>Europos Sąjunga</b> (>50 g, Belgija, Danija, Vokietija, Prancūzija, Graikija, Italija, Airija, Latvija, Lietuva, Luksemburgas, Malta, Nyderlandai, Austrija, Lenkija, Portugalija, Slovakijos Respublika, Slovėnija, Ispanija, Kipro Respublika, Vengrija, Kipras) <b>Norvegija</b> (>50 g) <b>Šveicarija</b> (>100 g)	<b>Australija</b> (>250 g) <b>Indija</b> (>200 g) <b>Izraelis</b> (4,5-karto standartinio tarifo) <b>Kanada</b> (>500g) <b>Kenija</b> (>350 g) <b>JAV</b> (>ca. 350g, pristatymo monopolis) <b>Zimbabvė</b> (>500 g)	<b>Egiptas</b>  <b>Brazilija</b> <b>il</b> <b>Kinija</b> <b>Honkongas</b>  <b>Indonesija</b>  <b>Japonija</b>  <b>Korėja</b> <b>Meksika</b> <b>Singapuras</b> <b>Piet Afrika</b>  <b>Turkija</b>

\*) ES valstybės narės

Šaltinis: UPU (2006), paieškos

## 2.4. Patirtis ir problemos atidarius pašto rinką

Pašto rinkos liberalizavimas pristato rizikas, kurios susijusios su ypatingais iššūkiais ir sunkumais: „Pašto rinkos atidarymas turbūt yra sudėtingesnis ir labiau kompleksinis nei bet koks kitas rinkos atsivėrimas kitose rinkose per pastaruosius dešimtmečius Europoje“.<sup>108</sup> Kokias pasekmes turi rinkos atidarymas pašto sektoriui ir užimtumui, sunku iš anksto prognozuoti. Europos Sąjunga yra pirmaujanti pašto rinkos liberalizavime, prieš 10 metų rinkos prasidėjusio atidarymo taktiką apimė, kokybei, kainoms, taip pat universalioms paslaugoms finansavimui, o jau buvo patirtos. Atlikus visų eilės tyrimų pašto sektoriaus vystymuisi Europos Sąjungoje, prieinami duomenys apie

<sup>107</sup> Status and structures of postal administrations (2006). *Universal Postal Union*. [žiūrėti 2009-02-24]. Prieiga per internetą: <[www.upu.int/status/en/status\\_en.pdf](http://www.upu.int/status/en/status_en.pdf)>.

<sup>108</sup> The impact on Universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009 (PricewaterhouseCoopers - May 2006). *European Commission. The EU Single Market*. [žiūrėti 2009-01-26]. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

liberalizavimo pasekmes, kurie taip pat galėtų sudominti liberalizavimo procesus už ES valstybių ribas.<sup>109</sup>

Tikimasi, kad paslaugos darnesnis ir geresnis kokybės. Neigiamas aspektas – gali būti padarytas nepalankus poveikis galimybei naudotis paslaugomis nutolusiuose regionuose. Tokiu atveju gali prireikti priemonių, jei universaliosios paslaugos tiekėjai ir kiti rinkos dalyviai nepasirūš pakankamai alternatyvų.<sup>110</sup>

#### **2.4.1. Universaliosios paslaugos: apimtis, kokybė ir kaina**

Liberalizuotoje rinkoje vairiapusių diskusijų pagrindas yra **universaliosios paslaugos apimtis ir kainos**. Bendrąja prasme tikimasi, kad visišką rinkos atvėrimą padarys poveikis universaliosioms paslaugoms ir šios labiau atitiks vartotojų ir mažųjų bei vidutiniųmonių tikruosius poreikius ir jų pasiryžimą už jas mokėti.<sup>111</sup>

Privatūs klientai ir smulkieji verslininkai pažiūromis universaliosios paslaugos kaip valstybės infrastruktūros atsakomybės sudėtinis dalis turėtų būti išsaugota, didieji verslininkai turi dalinai naudotis iš universaliosios paslaugos pasirodymo ir vertina tai kaip išlaidų aspektą. Ypač tai liečia universaliosias paslaugas, tam tikrus pašto paslaugų aspektus ryškiai skirtingai vertina didmenininkai ir smulkieji verslininkai. Tai rodo Europos komisijos vykdomos konsultacijos pašto paslaugų vystymuisi rezultatai. Kol didmenininkams pašto siuntimo kaina turi didelę reikšmę, smulkieji ir vidutiniai klientai teikia didžiausią reikšmę priėjimui prie pašto tinklo pašto dėžutės ir pašto langelių forma.<sup>112</sup>

Universaliosios paslaugos ir su tuo susijusi išlaidų diskusijų centre iškyla klausimas, kokia apimtimi būtų tinos pašto universaliosios paslaugos **tobuliant žmonijos komunikaciniame elgesiu naudojantis Internetu ir e-paštu**. Nors elektroninio bendravimo reikšmė privatiuoje kasdienybėje ir komerciniame gyvenime išaugo, pašto komunikacijų svarba turėtų būti nenuvertinama. 2004 metais ES naudojosi nepilnai pusė žmonijos internetu. Mažai apgyvendintose vietose, vyresni ir

<sup>109</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2009-01-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

<sup>110</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 596 galutini. *Europos bendrijų komisija*. [žiūrėti 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0596\\_/com\\_com\(2006\)0596\\_lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0596_/com_com(2006)0596_lt.pdf)>.

<sup>111</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 596 galutini. *Europos bendrijų komisija*. [žiūrėti 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0596\\_/com\\_com\(2006\)0596\\_lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0596_/com_com(2006)0596_lt.pdf)>.

<sup>112</sup> Öffentliche Konsultation zum Thema Postdienste - Zusammenfassung Teil (2006a). *Europäische Kommission der EU Binnenmarkt*. [žiūrėti 2009-02-06]. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/consultations\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/consultations_en.htm)>.

neišsilavinusi žmoniai tarpe, taip pat atskirose ES valstybėse, bendrai pa mus ši dalis dar mažesnė. Nors išaugo telekomunikacijų didžiulį perdavimo reikšmę, pasinaudojimas pašto paslaugomis ES ribose sudaro 89% ir tai yra didesnė dalis nei naudotojai laidiniais arba mobiliais telefonais (nuo 83 iki 86 %). Iš infrastruktūrinių paslaugų tik elektros ir vandentiekio paslaugomis naudojasi Europos Sąjungoje daugiau žmonių nei pašto paslaugomis<sup>113</sup>. Tai reiškia, kad ES didesnė dalis, nepaisant aukšto Interneto ir e-pašto siskverbimo, priklausoma nuo išsivysčiusios pašto struktūros privačiai ir komercinei komunikacijai, kuri turi būti užtikrinta universaliųjų pašto paslaugų dėka<sup>114</sup>.

Sekantis su pašto sektoriaus liberalizavimu susijęs svarbus klausimas liečia universaliųjų paslaugų atlikimo kokybę. Visose vietose kokybiškų paslaugų teikimas yra svarbiausias esamam universaliųjų paslaugų teikėjui rinkodaros pranašumas. Jei nekils konkurencinis spaudimas, mažiau patraukliems rinkos segmentams gali reikėti ir toliau taikyti reguliuojamojo pobūdžio kontrolę ir stebėseną, kad būtų užtikrinta kokybė<sup>115</sup>.

Pasireiškiantis dėl rinkos atidarymo, susijęs su liberalizavimu, didelis nepasitikėjimas dėl žmonių pablogėjusio **apriėmimo pašto paslaugomis**.

Kol pristatymas ir aukšta laiško persiuntimo trukmės kokybė gali būti garantuojama, net ir konkurencijos sąlygomis, esant didžiulį siuntėjų valdžiai, paslaugų, susijusių su išlaidomis ir išimtinai reikšmingų privatiems klientams ir smulkiems verslininkams - taigi pasiūlymai prie langelių ir pašto dėžučių, - beveik ne manoma vykdyti, esant padidėjusiai pašto verslininkų pasiūlymų esančioje konkurencijoje. Baiminamasi, kad vykstant pašto rinkos liberalizavimui, žmonių apriėmimas pašto paslaugomis, remiantis rinkos atidarymo ES patirtimi, ne rodytas. Klientų pasitenkinimas, susijęs su priėjimu prie pašto tinklo, laikotarpyje tarp 2000 ir 2005 metų sumažėjo 5%<sup>116</sup>. Tai buvo ypač akivaizdu uždarant pašto langelius ir panaikinant pašto dėžučių daugumą ES valstybėse. Kai kuriose ES valstybėse 2002 - 2004 metais iki 25% pašto filialų buvo uždaryta ir trūkumas kompensuojamas sukuriant kolonėlį ir mažmeninę prekybą agentais. Ypač šalyse,

<sup>113</sup> Consumer Markets Scoreboard Special Eurobarometer 219 -Consumers opinions on services of general interest - summary of the report. *The European Commission*. [žiūrėti 2009-01-28]. Prieiga per internetą : <[http://ec.europa.eu/consumers/strategy/facts\\_eurobar\\_en.print.htm](http://ec.europa.eu/consumers/strategy/facts_eurobar_en.print.htm)>.

<sup>114</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting Publikationen*. [žiūrėti 2009-01-21]. Prieiga per internetą : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

<sup>115</sup> Study on the evolution of the regulatory model for European postal services (WIK Consult GmbH - July 2005). *European Commission The EU Single Market*. [žiūrėti 2009-01-09]. Prieiga per internetą : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htmf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htmf)>.

<sup>116</sup> Main developments in the postal sector (2004-2006) - (WIK Consult GmbH - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [žiūrėti 2009-01-16]. Prieiga per internetą : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.



kuriose pašto rinkos liberalizavimas jau toli pažengęs, reguliuojantys veiksmai, sutankijus pašto tinklui, užfiksuoti žemame lygyje ir universalių paslaugų teikėjams suteikta daug komercinės laisvės organizuojant pašto langelių tinklą. Dėl to šalyse su pažengusiu liberalizavimu pašto aptarnavimo filialų skaičius 10000-į gyventojų žemesnis ir svetimų pašto agentūrų pašto filialų tinkle skaičius didesnis, negu šalyse, kurios savo rinkos dar pilnai neatidarė<sup>117</sup>.

Leiskiamas pagerintos paslaugų pasiūlos **žemesni kainų sudarymas** susijęs su rinkos atidarymu konkurencijai. Pašto sektoriuje pagal šiuolaikinius duomenis tokios kainų nuolaidos nežinomos arba jos taikomos tik tam klientų ratui. Pagal Europos komisijos užklausimų kainų tyrimo institucija Coopers nustatė, kad remiantis stipria išlaidų orientacija, nustatant kainas liberalizuotoje rinkoje, persiuntimo tarifai vienetiems siuntoms išauga, o nauji paslaugų teikėjai, ypač masiniams siuntoms, kainas mažins esant stipriai konkurencijai<sup>118</sup>. Taip pat Europos komisijos praradimo visuomeninėje konsultacijoje dėl pašto paslaugų tik didmenininkai pasireiškė optimistiškai po rinkos atidarymo dėl krintančių kainų, kai mažmenininkai ir privatiems klientai turėjo susitaikyti po liberalizavimo su esamais arba aukštesniais pašto siuntimo tarifais<sup>119</sup>. Šis vertinimas susijęs su patirtimi, kuri vyko Švedijoje po liberalizavimo. Ten po rezervuotos sritys panaikinimo mažo kiekio pašto siuntimo kainos pakilo apie 75%, o didmenininkai naudojami nuolaidomis iki 50%. Netgi pašto monopolistai nustatė, kad kainos privatiems klientams kils po rinkos atidarymo<sup>120</sup>.

Taip lieka nustatyti: rinkos atidarymo nauda beveik išimtinai orientuojasi didmenininkus, kurie masiniams siuntimams konkurencijoje gali tikėtis krintančių kainų. Priešingai mažmenininkai ir privatiems klientai, vykstant pašto sektoriaus liberalizavimui, turi susitaikyti su kylančiomis kainomis ir pablogėjusiu pašto paslaugomis aprišimu, ypač tai liečia pašto langelius ir pašto dėžutes.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup> Main developments in the postal sector (2004-2006) - (WIK Consult GmbH - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [žiūrėti 2009-01-16]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm).

<sup>118</sup> The impact on Universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009 (PricewaterhouseCoopers - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [žiūrėti 2009-01-26]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm).

<sup>119</sup> Öffentliche Konsultation zum Thema Postdienste - Zusammenfassung Teil (2006a). *Europäische Kommission der EU Binnenmarkt*. [žiūrėti 2009-02-06]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/consultations\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/consultations_en.htm).

<sup>120</sup> Deutsche Post World Net valdybos pirmininkas, Dr. Klaus Zuwinkel viename interviu: „Aš netikiu krintančiomis kainomis privatiems klientams, nes konkurentai rūpinasi didžiąsiais verslo klientais. Didesnė tikimybė augančiomis kainomis, ypač jeigu atsirastų PVM prievolė“. (Stern, 2007-03-22).

<sup>121</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2009-01-21]. Prieiga per internetą: <http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>.

## 2.4.2. Universaliosios paslaug finansavimas

Didžiausias politinis vykis, susijęs su tolimesniu pašto rinkos liberalizavimu, yra **konkurencijos ir universaliosios paslaug garantavimo sujungimas**. Su pašto rinkos atidarymu išskyla eil klausimų, ypač tai liečia išlaidas ir finansavimo mechanizmus. Pakankamai didelis siunt kiekis yra prielaida ekonominei veiklai tam, kad padengti dideles fiksuotas pašto tinklo sąnaudas. Tik taip gali būti apribojamos sąnaudos už siuntimą ir garantuojamos vieningos kainos visoje sistemoje. Jei dėl konkurencijos pašto sektoriuje vadinamasis konkurentų razinis skinimas ypatingai pelningose (miesto) srityse yra manomas, kol lieka pristatymas, atnešantis sąnaudas, užmiešio regionuose, kryžminis subsidijavimas nėra garantuotas tarp pelningų ir nepelningų pašto tinklo dalių ir tuo pačiu neužtikrinamos universaliosios paslaugos.<sup>122</sup> Atidarius pilnai rinką, šis mechanizmas nebus vykdomas universaliosios paslaug išlaid finansavimui: „Valstybės narės negali teikti ar palikti galioti išimtinę ar specialią teisę kurti ir teikti pašto paslaugas. Valstybės narės universaliosios paslaug teikimą gali finansuoti vienu ar keliais ... nurodyt būdais arba bet kokiais kitais Sutartimi atitinkančiais būdais“<sup>123</sup>.

Pagal Europos komisijos planus, net ir atsisakius išimtinę ir ypatingą pašto monopolio teisę nuo 2011-01-01/2013-01-01, universaliosios paslaugos turėtų būti išsaugotos. Rinkos įėjimas vis daugiau prisidės prie veiksmingesnio universaliosios paslaug teikimo. Esant pakankamai aukštam produktyvumui ir apgalvotam universaliosios paslaug vykdymui ES komisijos nuomone pašto monopolio universaliosios paslaugos neturėtų būti didelė našta. „Jei universaliosios paslaug teikėjai išlaikys būtina lankstumą reaguojant konkurencijai, rizika finansinei universaliosios paslaug pusiausvyrai bus ribota“<sup>124</sup>. Universaliosios paslaug teikėjams turi būti suteikta tam tikra komercin laisvė (ypač panaikinant vienodas kainas dideli matmen siuntoms), o atsižvelgus pagrįstumo ir proporcingumo principus, gali būti reikalingas specialus finansavimas<sup>125</sup>. Jei tam tikrose valstybėse finansinė pagalba universaliosios paslaug teikimui bus būtina, tai turėtų vykti pagal rinkai palankius

<sup>122</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2009-01-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

<sup>123</sup> 2008 m. vasario 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/6/EB. EURLex. [žiūrėti 2009-04-09]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:052:0003:01:LT:HTML>>.

<sup>124</sup> Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 97/67/EG über die Vervollständigung des Binnenmarktes für Postdienste, den 18.10.2006, SEK(2006) 1292. *Kommission der europäischen Gemeinschaften*. [žiūrėti 2009-03-29]. Prieiga per internetą: <[ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/legislation/assessment-summary\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/legislation/assessment-summary_de.pdf)>.

<sup>125</sup> Europos bendrijų komisija. *Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 596 galutinė*. [www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\(2006\)0596/com\(2006\)0596.lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com(2006)0596/com(2006)0596.lt.pdf) [žiūrėti 2009-02-10].



mechanizmus, kurie „rinkoje reikalauja mažiau iškrypim negu priklausymas nuo monopolio“<sup>126</sup>. Šiems mechanizmams priklauso valstybin parama, viešieji universali j paslaug konkursai, taip pat išlyginamojo fondo suk rimas universali j paslaug išlaid finansavimui. Visiems iki šiol pasi lytiems sprendimams iškyla neišspr sti klausimai: kokio dydžio universali j paslaug s naudos? kaip garantuojama, kad iš alternatyvi finansavimo mechanizm bus gaunama pakankamai plauk universali j paslaug išlaid padengimui?<sup>127</sup>

Ypa kitose šalyse pam gti **išlyginamieji fondai universali j paslaug finansavimui** iššaukia problem , kad konkurentai, kurie j rink , susid r su didel mis pradin mis išlaidomis, neturi pakankamai l š tam, kad finansuoti universali j paslaug teik j susidariusias s naudas.<sup>128</sup> Pvz. Italijoje, kur toks procesas jau buvo numatytas, fond plaukos iš nauj teik j naš sudar vos 0,04% reali universali j paslaug s naud , kurios sudar beveik 300 mln. EUR per metus<sup>129</sup>. Šalia to nauji teik jai informuojami apie abejotin išlyginam j fond prieinamum , taip pat apie praktiškum , kurio procesas susij s su didel mis administracin mis s naudomis. Ypa išlyginamiesiems fondams gr sia - taip pat kitiems alternatyviems finansavimo mechanizmams - intensyv s pokalbiai tarp mok toj ir l š gav j d l universali j paslaug s naud ir su tuo susijusio šiuos fondus naš dydžio. Šie gin ai gali privesti prie to, kad universali j paslaug išlaid dydis ir apimtis b t sumažinti. Kadangi Europos rinkoje nauji teik jai koncentruojasi išimtinai šalis ir regionus su mažais našais išlyginamuosius fondus, nusistatoma iš komercin s pus s prieš išlyginamuosius fondus. V lgi šalyse ir regionuose su dideliais našais išlyginamuosius fondus statymais numatyta, neži rint dideles universali j paslaug išlaidas, išlyginamuosius fondus naš dyd taip pat mažinti. To pasekoje privest prie to, kad universaliosios paslaugos

---

<sup>126</sup> Vorschlag für eine richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 97/67/EG über die Vollendung des Binnenmarktes für Postdienste, den 18.10.2006, SEK(2006) 1292. *Kommission der europäischen Gemeinschaften*. [ži r ta 2009-03-29]. Prieiga per internet :

<[ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/legislation/assessment-summary\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/legislation/assessment-summary_de.pdf)>.

<sup>127</sup> Funding universal service obligations in the postal sector (2007). *Oxera. Oxford*. [ži r ta 2009-02-16]. Prieiga per internet :

<<http://www.oxera.com/cmsDocuments/Funding%20universal%20services%20obligations%20in%20the%20postal%20sector.pdf>>.

<sup>128</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen*. [ži r ta 2009-01-21]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

<sup>129</sup> Funding universal service obligations in the postal sector (2007). *Oxera. Oxford*. [ži r ta 2009-02-16]. Prieiga per internet :

<<http://www.oxera.com/cmsDocuments/Funding%20universal%20services%20obligations%20in%20the%20postal%20sector.pdf>>.

daugiau negali būti pl tojamos. Atsirad s finansavimo tr kumas tur t b ti padengtas visuomenin mis l šomis, norint išvengti universali j paslaug kokyb s pablog jimo<sup>130</sup>.

vair s pelno, nesiekiantys universali j paslaug finansavimo, mechanizmai tur jo daug bendro, ko jie pašto sektoriuje neišband arba iki šiol praktiškai neišband . Vienoje iš devyni Europos pašto bendrijos<sup>131</sup> parengt studij universali j paslaug finansavimui pabr žia, kad be rodyto funkcionalumo vieno iš finansavimo mechanizm kituose sektoriuose, kaip telekomunikacijos ir apr pinimo energija, jokių b du priimtini sprendimai, kad šie mechanizmai t pa i tak padarys pašto sektoriui. Ne tik pašto specifika turi tak toki finansavimo instrument panaudojimui, bet taip pat rinkos ypatumai takoja j funkcionalum universali j paslaug išlaid finansavimui<sup>132</sup>. Šiai nacionaliai skirtingai rinkos specifikai priklauso ne tik skirtingo dydžio d l alternatyvi finansavimo instrument atsirandan ios universali j paslaug išlaidos, bet taip pat labai skirtingos konkurencijos ekonomin s pasekm s toms pašto mon ms<sup>133</sup>. Oxera studija rekomenduoja iki šiol dar neišsprestus klausimus, susijusius su universali j paslaug vykdymu, konkurencijoje atsisakyti tolimesni liberalizavimo žingsni<sup>134</sup>.

**Rezervuotos srities išlaikymas** rekomenduojama ypa kaip priemon universali j paslaug finansavimui, jei d l pilno rinkos atidarymo atsirandanti konkurencija produktyvumui laukiam tak neišskleidžia ir nauji teik jai koncentruojasi pelningiems veiksmams. „Tod l galima prielaida, kad labiau tik tina, jog politikos k r jai, kurie teikia reikšm s garantuotam esamos *USO* (angl. - *Universal Service Obligation*, pareigojimas teikti universali sias paslaugas) formos išsaugojimui,

---

<sup>130</sup> Haas, R. *Liberalisierung öffentlicher Dienstleistungen in der Europäischen Union und Österreich. Auswirkungen auf Preise, Qualität, Versorgungssicherheit und Universaldienste in den Sektoren Energie und Post, Wien* (2004 April, Nr. 3), [ži r ta 2009-02-22]. Prieiga per internet : <<http://wien.arbeiterkammer.at/pictures/d10/Liberalisierung-Band3.pdf>>.

<sup>131</sup> Brit konsultavimo bendrov je Oxera buvo atlikti tyrimai pašto bendrov ms iš Pranc zijos, Belgijos, Graikijos, Italijos, Liuksemburgo, Ispanijos, Vengrijos, Kipro ir Lenkijos.

<sup>132</sup> Funding universal service obligations in the postal sector (2007). *Oxera. Oxford*. [ži r ta 2009-02-16]. Prieiga per internet : <<http://www.oxera.com/cmsDocuments/Funding%20universal%20services%20obligations%20in%20the%20postal%20sector.pdf>>.

<sup>133</sup> Universali paslaug s naudos yra ypa didel s šalyse, turin iose didel kaimo vietovi skai i , kadangi pašto aptarnavimo punkt ir pašto d žu i rengimas ir išsaugojimas negali b ti ekonomiškai pl tojamas. Tai priklauso ir nuo šalies siunt apimties, ar d l rinkos atidarymo praradus dal rinkos tradicin s pašto mon s turint likusius siunt kiekius gal s pakankamai teigiamai realizuoti dideles apimtis tam, kad gal t pelningai dirbti. Šalyse su mažomis siunt apimtimis tikimasi labiau dideli neigiam konkurencijos ekonomini rezultat .

<sup>134</sup> Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen*. [ži r ta 2009-01-21]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>>.

palankiau vertins rezervuoti j sritis, ypa atsižvelgiant tai, kad tai yra „išbandyta“ metodika, kuri pasitvirtino kaip praktiškai gyvendinama. Taip pat labiau tik tina, kad iš sritis bus patrauklesn šalyse, kuriose egzistuoja dideli s naud skirtumai pristatant daug s naud reikalaujanias ir mažai s naud reikalaujanias sritis, nes šiose šalyse gr sm, kad bus teikiamos tik pelningiausios paslaugos (anlg. - *cream-skimming*), yra didžiausia.“<sup>135</sup>.

### 2.4.3. Užimtumo poveikis

Atidarius pašto rink, didžiausi susirpinim kelia užimtumo pl timas. Kai kuriose šalyse pašto mon s yra didžiausi darbdaviai. Taip pat pasauliniu mastu pašto bendrov s, bendrai pa mus, turin ios 5,5 mln. darbuotoj, yra svarbus užimtumo faktorius. Daugiau kaip pus globali darbuotoj išsibarst JAV (apie 800.000), Kinijoje (apie 690.000), Europos S jungoje<sup>136</sup> (apie 1,7 mln.)<sup>137</sup>. Nuo 90- j met pradžios užimtumo pl tra pašto sektoriuje buvo sustabdyta, per 15 met d l reorganizacijos priemoni sumaž jo apie 700.000 darbo viet, d l konkurencijos prarastos rinkos dalies pasekoje - ypa pramon s valstyb se<sup>138</sup>. Tuo pa iu rinkos atidarymo procesai pašto bendrov ms dar didel racionalizavimo sprendim j produktyvumui didinti. „Kad sumažint savo s naud lygius operatoriai prad jo vykdyti tradicines restrukt rizavimo programas, kuri tikslas yra padidinti organizacijos [veiklos] efektyvum pritaikant adaptuotas ir lanksias strukturas ir didinant organizacijos [veiklos] efektyvum vedant kokyb s vertinimo ir tobulinimo programas. Vykdydami toki veikl patys iniciatyviausi pašto operatoriai pasiek ne tik tin rezultat.“<sup>139</sup>

Ryškiausiai **sumaž jusi užimtumo pl tra** matosi tose ES valstyb se, kur labiausiai pašto rinka buvo atverta konkurencijai. Tarp 1995 ir 2000 met 15-oje ES valstybi pašto bendrovi užimtumo

---

<sup>135</sup> Funding universal service obligations in the postal sector (2007). *Oxera. Oxford*. [ži r ta 2009-02-16]. Prieiga per internet :

<<http://www.oxera.com/cmsDocuments/Funding%20universal%20services%20obligations%20in%20the%20postal%20sector.pdf>>.

<sup>136</sup> Angaben für alle 25 EU-Mitgliedstaaten, Stand 2004

<sup>137</sup> Angaben für USA und China (The worldwide postal network in figures (Oktober 2006). *Universal postal union*.

[ži r ta 2009-04-13]. Prieiga per internet :

[http://www.upu.iwnt/news\\_centre/documents/en/brochure\\_the\\_worldwide\\_postal\\_network\\_in\\_figures\\_en.pdf](http://www.upu.iwnt/news_centre/documents/en/brochure_the_worldwide_postal_network_in_figures_en.pdf)), für EU

(*Main developments in the postal sector*(2004-2006) - (WIK Consult GmbH - May 2006) European Commission The EU Single Market. [ži r ta 2009-01-16]. Prieiga per internet :

<[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>)

<sup>138</sup> Postal market 2004: review and outlook (2004, September). *Universal postal union*. [ži r ta 2009-03-19]. Prieiga

per internet : <[http://www.upu.int/statistics/en/postal\\_market\\_2004\\_review\\_and\\_outlook\\_en.pdf](http://www.upu.int/statistics/en/postal_market_2004_review_and_outlook_en.pdf)>.

<sup>139</sup> The impact on Universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009

(PricewaterhouseCoopers - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per

internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

apimtis sumaž jo 6% nuo 1,5 iki 1,08 mln. darbuotoj<sup>140</sup>. Tarp 2000 ir 2002 met užimtumo apimtis 2%<sup>141</sup>, o tarp 2002 ir 2004 met sumaž jo dar 1%<sup>142</sup>. Per 10 met sumaž jo ES 10% darbo viet . Tarp kitko šie užimtumo pl tros pašto sektoriuje skai iai iš vairi Europos komisijos studij rodo per daug optimistišk vaizd realioje užimtumo pl troje. Šiuose skai iuose yra ir pozityvi užimtumo skai i , lie ian i vienetines pašto bendroves, kurie Deutsche Post AG arba Nyderland TNT atveju d l Express-ir logistikos akvizicijos sigijo didel darbo viet skai i už pašto verslo rib .

vertinant atskir šali pl tr , pra jusiais metais matosi dramatiškesnis darbo viet sumaž jimas. Daugiausia darbo viet prarado pašto bendrov s tose šalyse, kur labiausiai buvo liberalizuotos pašto rinkos:

- **Švedijoje** 90- j met pradžioje sumaž jo beveik pus darbo viet nuo 72000 iki 38000.<sup>143</sup>
- Naujoje Zelandijoje nuo 1987 met - rinkos atidarymo pradžios - iki 1997, prieš piln pašto rinkos liberalizavim sumaž jo 43% darbo viet .<sup>144</sup>
- Vokietijoje laišk skyriuje nuo 1999 ir 2005 met sumaž jo daugiau kaip 28.000 darbo viet<sup>145</sup>. Deutsche Post AG bendrov je bendrai pa mus užimt j skai ius nuo 1992 iki 2006 met sumaž jo daugiau negu per pus .<sup>146</sup>
- Italijoje nuo rinkos liberalizavimo pradžios 1993 metais darbo viet skai ius sumaž jo nuo 220000 iki 150000<sup>147</sup>.

---

<sup>140</sup> Employment Trends in the EU Postal Sector - Final Report (2002). *PLS Ramboll*. [ži r ta 2008-11-29]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/studies/2002-employment-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2002-employment-report_en.pdf)>

<sup>141</sup>. Study on main developments in the European postal sector (WIK Consult GmbH - July 2004), *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-21]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

<sup>142</sup> Main developments in the postal sector (2004-2006) - (WIK Consult GmbH - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-16]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

<sup>143</sup> EMCC case studies. *Managing large-scale restructuring: Swedish Postal Services* (2006). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <[www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2005/ef0548enC5.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2005/ef0548enC5.pdf)>.

<sup>144</sup> Bickerton G., *Postal Deregulation: its impact on postal workers and the response of a postal union* (Prepared for the 14 Conference on Postal and Delivery Economics 31 May – 3 June 2006, Bern, Switzerland). [ži r ta 2008-12-30]. Prieiga per internet : <[www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2006/impact\\_postal\\_dereg\\_cupw\\_2006\\_en.pdf](http://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2006/impact_postal_dereg_cupw_2006_en.pdf)>.

<sup>145</sup> Bundesnetzagentur fuer Elektrizitaet, Gas, Telekomunikation, Post und Eisenbahnen. *Jahresbericht 2006*. [ži r ta 2008-12-22]. Prieiga per internet : <[www.bundesnetzagentur.de/media/archive/9009.pdf](http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/9009.pdf)>.

<sup>146</sup> Zahlen nach Deutsche Post World Net, Vortrag bei ver.di/UNI DHL-Airportkonferenz, 11.01.2007, Leipzig

Pašto bendrovi reorganizacija taip pat tur jo ir **kokybin užimtumo tak**. ia ypatingai atsirado tokie lankst s darbo projektai, kaip sutrumpintas darbo laikas ir terminuoti darbo santykiai bei tarnautoj skai iaus sumaž jimas. „Pažangiausiai UPT (angl. – *USP, universal service providers*, universali j (visuotini ) paslaug teik jai) šiuo metu jau progresyviai vedin ja [...] naujas lankst i pristatymo sutar i formas, o tie, kurie dar to nesiima, susidurs su konkurencija d l nauj rinkos dalyvi , ypa patraukliose srityse.“<sup>148</sup>

Tradicini pašto moni kokybinius užimtumo pasikeitimus rodo sekantys skai iai:

- Nuo 2002 iki 2004 met tarnautoj skai ius bendrame užimt j skai iuje sumaž jo 10%.
- Nuo 2002 iki 2004 nepiln dien dirban i skai ius išaugo 3,5 %, šalyse su pažengusiu liberalizavimu kaip Švedija, Danija, Vokietija ir Nyderlandai pašto mon se darbuotojai, dirbantys nepiln darbo dien , sudaro tarp vieno ir dviej tre dali vis užimt j <sup>149</sup>.

Taip atrodo **kokybinis ir kokybinis konkurencijos darbo viet vystymasis** Vokietijos pašto rinkoje <sup>150</sup>:

- Nuo 1999 iki 2004 met 950 aktyvi Vokietijos atestuot darbdavi tarpe darbuotoj padid jo nuo 17650 iki 34410 daugiau nei dvigubai. Priešingai Vokietijos pašto laišk srityje tikimasi darbo viet pablog jimo, nuo 1999 iki 2004 met darbo viet skai ius Vokietijos laišk rinkoje sumaž jo 6,2% arba 12148 darbo viet . Atkreipiant d mes piln darbo dien , dar labiau matomas darbo viet sumaž jimas, sumaž jus 15057 darbo vietoms: faktiškai prasid jus liberalizavimui buvo prarastas dešimtadalis visos užimtumo apimties Vokietijos pašto rinkoje.

- Esant 62,5% (2004) terminuotiems darbo santykiams ir terminuot darbo sutar i plitimui, naujoje pasi loje dominuoja užimtumo formos, neturin ios garantij , stabilumo ir nepriklausomyb s.

- Naujai pasi lai laišk rinkoje b dingas žemas darbo užmokestis. Nauj paslaug tiek j mokamas darbo užmokestis sudaro vidutiniškai mažiau nei 50% pradinio darbo užmokes io pristatymo darbuotojams ir dirbant piln darbo dien negarantuoja egzistencijos. Žymi dalis prie

---

<sup>147</sup> The impact on Universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009 (PricewaterhouseCoopers - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

<sup>148</sup> The impact on Universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009 (PricewaterhouseCoopers - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

<sup>149</sup> The impact on Universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009 (PricewaterhouseCoopers - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.

<sup>150</sup> Vgl. dazu sowie im Folgenden Input Consulting (2006b)

pašto konkurent mokamo žemo darbo užmokes io kompensuojama valstybini socialini išmok forma.

- Skirtingai nuo Deutsche Post AG pas konkurentus darbo santykiai nenustatyti kolektyvin se sutartyse, profs jung nari skai ius ir profs jung taka naujoje paslaug pasi loje yra labai ribotas.

- Ypatingos darbo s lygos pas naujus tiek jus yra dažniau taisykl negu išimtis. Licenzijos tur toj dauguma seka verslo modeli, pagr stu mažesn mis sud ting darbo santyki išlaidomis.

- Ši maž jan i darbo užmokes io s naud pagrindu vykdomos konkurencijos negatyviai veikia darbuotoj perspektyv . Iš vienos pus s, prarandant tradicinei pašto monei tolimesn rinkos dal , gresia darbo viet mažinimas. Iš antros pus s, jei nepavyks t stinai pagerinti licenzij tur toj kaip perspektyviausi santyki , kas lie ia užimtumo s lygas pašto rinkoje, kyla gr sm , kad ankstesni monopolist standartai veikiant spaudimui sumaž s. Taip gali tapti labai svarbia užimtumo s lyg problema netgi rink reguliuojan iai monei. Bendrai pa mus, nuo liberalizavimo pradžios laišk sektoriuje užimtumo galutinis rezultatas yra neigiamas ir vis daugiau socialiai užtikrint darbo viet atst miamos neužtikrintais darbo santykiais. Taip gresia vis labiau, kad pašto sektorius d l nesaugi darbo santyki atsidurs žemiausio darbo užmokes io srityje. Ši problematika gali išsipl sti ir kitose šalyse, žengian iose pašto rinkos atidarym .<sup>151</sup>.

T siasi b sim operatori restrukt rizavimo tendencija, o rinkos atv rimas yra tik vienas iš veiksmi . Apskritai, galima pasiekti daugiau potencialo remiant dinamiškesn atvir rink , suteiksian i pramonei daugiau naudos, nei išlaikant dabartin situacij .<sup>152</sup>

#### **2.4.4 Konkurencin pl tra**

Liberalizavimas siekia konkurencini santyki išpl timo tarp monopolist ir nauj paslaug teik j . Ar atidarant rink iš tikr j atsiras konkurencija, nepriklauso nuo monopolio teisi apribojimo ar panaikinimo. T stin konkurencija vyksta tik tada, jeigu jimas rink naujiems tiek jams yra pakankamai pelningas ir jimas rink ne tik de jure, bet ir de fakto yra manomas, taigi n ra joki tolimesni jimo rink trukdym . Remiantis patirtimi pašto rinkoje, teisinis rinkos

---

<sup>151</sup> Išimtis yra Švedijoje, kur visame pašto sektoriuje darbo s lygos numatytos kolektyvin se sutartyse ir beveik nematomas darbo užmokes io skirtumas lyginant Incumbent su konkurentais. (Liberalisierung und Prekarisierung. Beschäftigungsbedingungen bei den neuen Briefdienstleistern in Deutschland, Stuttgart (2006). Input Consulting. [ži r ta 2009-02-10]. Prieiga per internet : <[www.input-consulting.com/download/200612\\_Liberalisierung-Prekarisierung-Briefmarkt\\_Input.pdf](http://www.input-consulting.com/download/200612_Liberalisierung-Prekarisierung-Briefmarkt_Input.pdf)>).

<sup>152</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 596 galutinis. Europos bendrij komisija. [ži r ta 2009-02-10]. Prieiga per internet : <[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0596\\_/com\\_com\(2006\)0596\\_lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0596_/com_com(2006)0596_lt.pdf)>



liberalizavimas neveda prie t stin s konkurencijos. Pašto rinkos faktin konkurencijos atsiradim lems<sup>153</sup>:

- Ø Rinkos atv rimo mastas, rezervuotosios dalies svorio rib konkurencijos galimyb s;
- Ø Naujiems konkurentams reguliuojam rinkos kli i egzistavimas;
- Ø Inkumbents konkurent reguliavimo ir prieigos prie tinklo s lygos.

Nors visose ES valstyb se monopolio srities teisinis reguliavimas atliktas pagal ES pašto direktyvos reikalavimus, tam tikrose šalyse egzistuoja išimtys:

Ø šalyse, kuriose, nepaisant teisini „rezervuotosios srities“ panaikinimo, siunt rinkoje n ra konkurencijos - pvz., Suomija;

Ø šalyse, kuriose nepaisant teisinio rezervuotosios rities išsaugojimo, siunt rinkoje vyrauja konkurencija - pvz., Nyderlandai, Vokietija (prieš 2008):

- Vokietijoje Deutsche Post AG suteikia prieig prie tinklo;
- Didžiojoje Britanijoje prieiga prie tinklo labai patraukli, visi naudojami Royal Mail tinklu (nuo 30 iki 40 proc. siunt kiekio iš Royal Mail per jo privat sektori ).

Ø šalyse, kur panaikinus monopol , n ra jokios konkurencijos - pavyzdys Suomija - tiek jai turi apr pinti ir kaimo regionus, priešingu atveju jie tur s mok ti dideles baudas.

Ø Olandijoje yra monopolio teis s ir konkurencija (dalimi iki 10 proc.). Pavyzdžiui, siuntos virš 50 gram nepriklauso monopoliumi. Olandijoje kiekvienas gali b ti aktyvus be licenzijos.

Neži rint monopolines teises yra visa eil **teisini trukdym** , kuriuos turi veikti nauji teik jai, einant rink . Prie j galima priskirti ypatingai didelius licenzij mokes ius (vienkartinius ir pastovius), detal verslo ir finans plan , finansini garantij rodymus, pristatymo kokyb arba ypatingi pristatymo region teritoriniai reikalavimai, kuriuose numatomas naujai pasi lai pristatymas užmiestyje, s naud reikalaujaniose srityse (*Belgija, Suomija, Airija, Italija, Portugalija, Vengrija, Lietuva*).

Vidutiniai reikalavimai, pvz., pateikiant verslo, finans , investicij planus, finansinio saugumo rodymas, darbinimo ir personalo mokymo tikslai, skund valdymo diegimas, sipareigojimo galimyb teikti universali sias paslaugas (*Pranc zija, Didžioji Britanija, Austrija, Lenkija, Švedija, Ispanija, Slovakija*).

Žemi reikalavimai – tai maži ar joki licenzijos mokes i , tik bendri reikalavimai patikimumui ir paj gumui ( *ekija, Danija, Nyderlandai, Vokietija*).<sup>154</sup>

<sup>153</sup> Reform der polnischen Postdienste im Rahmen der EU-Richtlinien Warschau, 21.-22.04.2008. ...*Input-consulting Publikationen*. [ži r ta 2008-12-26]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html>>.

<sup>154</sup> Reform der polnischen Postdienste im Rahmen der EU-Richtlinien Warschau, 21.-22.04.2008. ...*Input-consulting Publikationen*. [ži r ta 2008-12-26]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html>>.



jim rink naujai pasi lai apsunkena nacionaliniai specifiniai trukdymai, kaip pavyzdžiui, vieninga priverstin rakt sistema gav j d žut ms (Pranc zija, Austrija, Lenkija) ir neegzistuojanti pašto kod sistema (Airija), kurie turi takos, kad potencial s konkurentai atsisakyt jimo rink .<sup>155</sup>

Pašto rinkoje galioja ne tik teisiniai jimo rink sunkumai, bet ir visa eil **ekonomini konkurencijos stabdži** . Jie nukreipti naud , kuri ypa laišk pristatyme parodo nat ralaus monopolio požymius. Pasi los dydži pliusai ir didel s investicin s s naudos tinklo išpl timui konkurentams parodo ypatingus jimo rink sunkumus. Jie stabdo, kad konkurentai po rezervuotos srities nebuvimo, išple iant teritorin pristatymo tinkl , greitai eit rink ir be dideli praradim palikt rink . D l tam tikr s lyg nauji konkurentai atsisakys teritorinio pristatymo tinklo išpl timo ir apsiribot regionaliais pasi lymais, nišos produktais ir pristatymo esamoje rinkoje veiksmis. D l ši ekonomini konkurencijos trukdym galima tik tis, kad iki šiol esantys monopolistai netgi po rezervuotos srities panaikinimo dar labai ilg laik gal s apginti j lyderio pozicij .<sup>156</sup>

Nepaisant rezervuotosios srities panaikinimo, ekonominiai ir reguliuojantys jimo rink sunkumai t stin konkurencij gali apriboti, tai rodo ribotas nauj teik j skai ius jau pilnai atvirose pašto rinkose Suomijoje, Švedijoje, Estijoje ir taip pat dalinai Didžiojoje Britanijoje. Ypa pabr žiamas Suomijos pavyzdys, kuriame, nepaisant 1994 metais rezervuotosios srities panaikinimo d l mišri region aptarnavimo sipareigojim , jokie nauji teik jai pašto rinkoje n ra aktyv s<sup>157</sup>. Pagal 2007 met ES konkurencijos vystymosi duomenis, nepaisant dalinai apiman io pašto sektoriaus liberalizavimo, inkumbentai gal jo iki šiol išlaikyti j pozicij rinkoje (4 lentel ). Ta iau 2007 met duomenys taip pat parodo, kad rezervuotoji sritis neišskiria konkurencijos atsiradimo. Tai ypatinga toms šalims, kurios, nepaisant rezervuotosios srities, prisileidžia konkurencij , kaip pavyzdžiui, tiesiogin reklam (Nyderlandai) arba aukštesn s kokyb s paslaugas (Vokietija). ia yra už musi nauja pasi la, nepaisant tolimesnio rezervuotos srities egzistavimo, rinkos dal nuo 5 iki 10%. T stin konkurencija, nepaisant rezervuotos srities, atsiranda ir tada, jei

---

<sup>155</sup> Im Gleichklang? Befunde zur Liberalisierung und Regulierung des Postsektors in ausgewählten EU-Mitgliedstaaten, Stuttgart (2006). ...*Input-consulting. Publikationen*. [ži r ta 2009-04-06]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2006>>.

<sup>156</sup> Wettbewerbsentwicklung bei der Post 2005: Beharren auf alten Privilegien. Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 44 Postgesetz in Verbindung mit § 81 Telekommunikationsgesetz a.F., (2005), Bonn. *Monopolkommission*. [ži r ta 2009-04-05]. Prieiga per internet : <[www.monopolkommission.de/sg\\_44/text\\_s44.pdf](http://www.monopolkommission.de/sg_44/text_s44.pdf)>.

<sup>157</sup> Im Gleichklang? Befunde zur Liberalisierung und Regulierung des Postsektors in ausgewählten EU-Mitgliedstaaten, Stuttgart (2006). ...*Input-consulting. Publikationen*. [ži r ta 2009-04-06]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2006>>

naujiems konkurentams yra garantuojamas priėjimas prie pašto tinklo su palankiomis sąlygomis. Taip vyksta konkurencija ne visose rinkos srityse, tačiau atskirose pašto vertybių atsiradimo dalyse. JAV pavyzdys rodo, kad tokia konkurencija gali būti sukurta ir su plačiu apimančiu tinklo priėjimu, toliau egzistuojant pašto siuntų pristatyme monopoliniais teisėmis.

4 lentelė

**Liberalizacija ir konkurencija ES valstybėse narėse**

Šalis	Rinkos atidarymas	Reikalavimai naujiems dalyviams patekti rinkai	Naujų teikėjų rinkos dalis reguliuojamoje srityje
<b>Suomija</b>	rinka pilnai atidaryta		0%
<b>Švedija</b>	rinka pilnai atidaryta		ca. 8%
<b>Didžioji Britanija</b>	rinka pilnai atidaryta		3% - 10%*)
Vokietija	> 50 g + aukštos kokybės paslaugos		ca. 7%
<b>Nyderlandai</b>	> 50 g + marketingas		ca. 8%
<b>Ispanija</b>	> 50 g + rinka pilnai atidaryta vidaus miesto paštuose		ca. 7%
<b>Austrija</b>	> 50 g		ca. 3%
<b>Prancūzija</b>	> 50 g		< 3%
<b>Italija</b>	> 50 g		< 2%
<b>Lenkija</b>	> 50 g		ca. 1%
<b>Vengrija</b>	> 50 g		0%
*) Turimi duomenys parodo juostos plot nuo 3% <sup>158</sup> iki 10% (KS - komunikacijos jungia).		<b>žemi reikalavimai</b> vidutiniai reikalavimai aukšti reikalavimai	

Šaltinis: Input Consulting (2006)<sup>159</sup>

<sup>158</sup> Competitive market review (2006). *Postcomm*. [žiūrėti 2009-03-16]. Prieiga per internetą : [http://www.psc.gov.uk/postcomm/live/competition/competitivemarket-reviews/Competitive\\_Market\\_Review\\_2006\\_revised.pdf](http://www.psc.gov.uk/postcomm/live/competition/competitivemarket-reviews/Competitive_Market_Review_2006_revised.pdf).

<sup>159</sup> Im Gleichklang? Befunde zur Liberalisierung und Regulierung des Postsektors in ausgewählten EU-Mitgliedstaaten, Stuttgart (2006). ...*Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2009-04-06]. Prieiga per internetą : <http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2006>

### 3. PAŠTO SEKTORIAUS REFORMOS GYVENDINIMO ANALIZ LIETUVOJE

#### 3.1. AB Lietuvos pašto apib dinimas

Valstybin mon Lietuvos paštas nuo 2006 m. sausio m n. 03 d. reorganizuota akcin bendrov Lietuvos paštas<sup>160</sup>. Pakeitus Lietuvos pašto status , bendrov s veiklos paskirtis liko ta pati – siekti pelno patikimai ir efektyviai teikiant pašto paslaugas verslo ir individualiems klientams, užtikrinant universali j pašto paslaug prieinamum Lietuvoje bei ple iant netradicines pašto paslaugas vidaus rinkoje teikiant pašto ir kitas paslaugas<sup>161</sup>.

Akcini bendrov Lietuvos paštas yra viena didžiausi ir seniausiai veikian i Lietuvos moni .<sup>162</sup> Lietuvos paštas yra vienintel mon , pareigota visoje šalies teritorijoje teikti universali sias pašto paslaugas. Vis akcij savinink yra valstyb . gyvendinant valstybei nuosavyb s teise priklausan i akcij suteikiamas teises bendrov je, valstybei atstovauja Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija<sup>163</sup>.

Pagrindiniai bendrov s veiklos **tiksiai** yra teikti universali sias, rezervuoti sias, kitas pašto, pasiuntini , finansines paslaugas, teikti kitas paslaugas ir vykdyti kit veikl , siekti pelno, racionaliai naudoti bendrov s l šas, turt bei kitus išteklius, užtikrinti turtinius akcininko interesus<sup>164</sup>.

Lietuvos Respublikos Vyriausyb patvirtino Lietuvos pašto sektoriaus 2004-2008 met pl tros strategij<sup>165</sup>, kurioje nustatyti pagrindiniai valstyb s pašto sektoriaus veiklos tikslai:

- didinti Lietuvos pašto paslaug rinkos patrauklum vartotojams ir investuotojams;
- optimaliai liberalizuoti Lietuvos pašto paslaug rink ;
- užtikrinti universali j pašto paslaug prieinamum ;
- užtikrinti pašto paslaug konkurencingum .

Pašto veikl Lietuvos Respublikoje reguliuoja Vyriausyb ar jos galiota institucija ir Ryši reguliavimo tarnyba<sup>166</sup> (3 pav.):

<sup>160</sup> Lietuvos Respublikos Valstybin s mon s Lietuvos pašto pertvarkymo akcin bendrov Lietuvos paštas 2004-05-25 statymas Nr. IX – 2245.

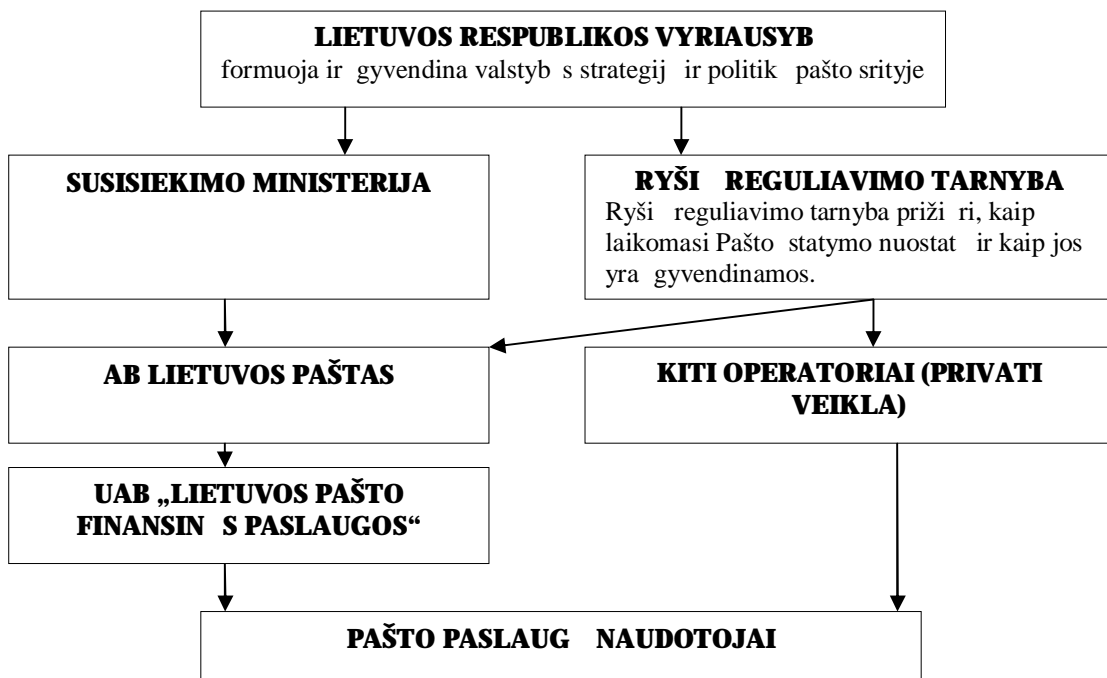
<sup>161</sup> Be valstyb s n ra pašto, be pašto n ra valstyb s. *Lietuvos paštas*. [ži r ta 2008-10-19]. Prieiga per internet : <<http://www.post.lt/lt/?id=101>>.

<sup>162</sup> 2007 met metinis pranešimas. *Lietuvos paštas*. [ži r ta 2008-01-11]. Prieiga per internet : <<http://www.post.lt/lt/?id=740>>.

<sup>163</sup> Apie sektori . Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. [ži r ta 2008-10-04]. Prieiga per internet : <[www.transp.lt/Default.aspx?Element=IManagerData&TopicID=146&DL=>](http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=IManagerData&TopicID=146&DL=>)>.

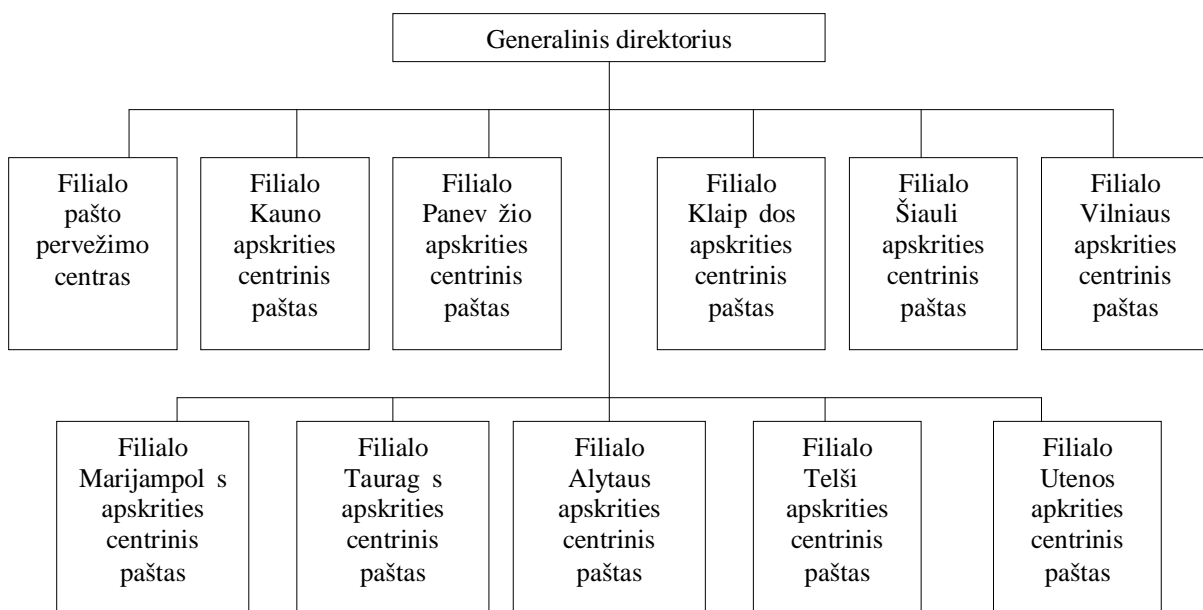
<sup>164</sup> AB Lietuvos pašto statai, 1 p. ( registruoti 2008-07-23).

<sup>165</sup> Lietuvos pašto sektoriaus 2004-2008 met pl tros strategija. *Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija*. [ži r ta 2007-11-03]. Prieiga per internet : <<http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=ViewArticle&Lang=LT&TopicID=215&ArticleID=1526>>.



3 pav. Pašto sektoriaus administravimas<sup>167</sup>

**AB Lietuvos pašto organizacinė struktūra.** Bendrovės struktūra patvirtinta bendrovės valdybos 2006 m. sausio 26 d. nutarimu Nr. 2-3 ir įsigaliojo nuo 2006 m. balandžio 3 d. (4 pav.).



4 pav. AB Lietuvos pašto valdymo struktūra nuo 2006-04-03

<sup>166</sup> Lietuvos Respublikos pašto statymas, 1999-04-15 Nr. VIII – 1141 (Nauja statymo redakcija nuo 2004 m. gegužės 1 d Nr. IX-2118, 2004-04-13, Žin., 2004, Nr. 60-2125 (2004-04-24)). Lietuvos paštas. [žiūrėti 2009-01-11]. Prieiga per internet : <<http://www.post.lt/lt/?id=105>>.

<sup>167</sup> Valstybinio audito ataskaitoje „V Lietuvos pašto galimybių didinimo konkurencijos sąlygomis pagerinti veiklos rezultatus“ pateiktose rekomendacijose gyvendinimas. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. [žiūrėti 2008-04-10]. Prieiga per internet : <[www.vkontrole.lt/auditas\\_ataskaita.php?1604](http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?1604)>.

Bendrov , siekdama mažinti administravimo s naudas, 2006 metais du kartus keit ir planuoja toliau tobulinti valdymo strukt r , centralizuoti Finans ir buhalterin s apskaitos, Ekonomikos bei kit skyri funkcijas, diegti vienod filial strukt r , nustatyti optimal strukt rini padalini skai i .

Lietuvos pašto strukt ra (2006-04-03):

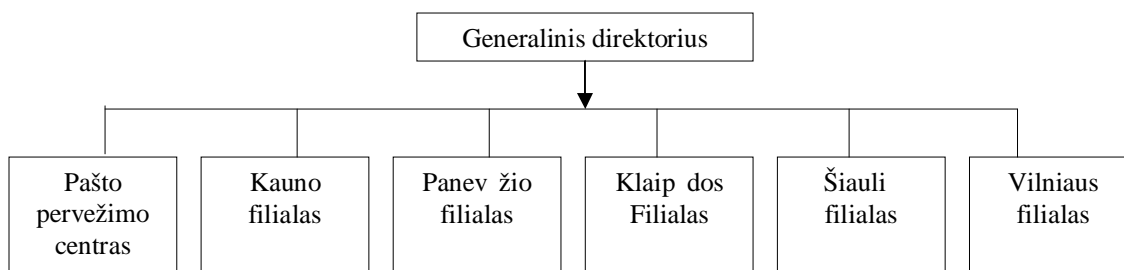
– 11 filial (filialai n ra juridiniai asmenys, j veikl ir teises apib dina Lietuvos pašto valdybos 2006-01-26 nutarimu Nr. 2-5 patvirtinti filial nuostatai);

– Vilniaus, Kauno, Klaip dos, Šiauli , Panev žio, Alytaus, Marijampol s, Utenos, Taurag s, Telši apskrities centriniai paštai.

– Pašto pervežimo centras.

Pašto paslaugos teikiamos 959 UPP teikimo vietose, iš j 887 stacionariuosiuose paštuose (225 – miestuose, 662 – kaimuose), kuriems priklauso 13 (8 – miestuose, 5 – kaimuose) pašto pskyri ir 12 kilnojam j pašt – 59 UPP teikimo vietose.

AB Lietuvos pašto valdybai 2009 m. sausio 16 d. nutarimu Nr. 1–1 patvirtinus nauj bendrov s valdymo strukt r nuo 2009 met balandžio 1 d., iš 10 ACP suformuoti 5 filialai (5 pav.). Numatytais pokyiais siekiama optimizuoti darbo procesus, mažinti s naudas ir supaprastinti bendrov s valdym <sup>168</sup>.



**5 pav.** AB Lietuvos pašto valdymo strukt ra nuo 2009-04-01

Nauja filial strukt ra siekiama:

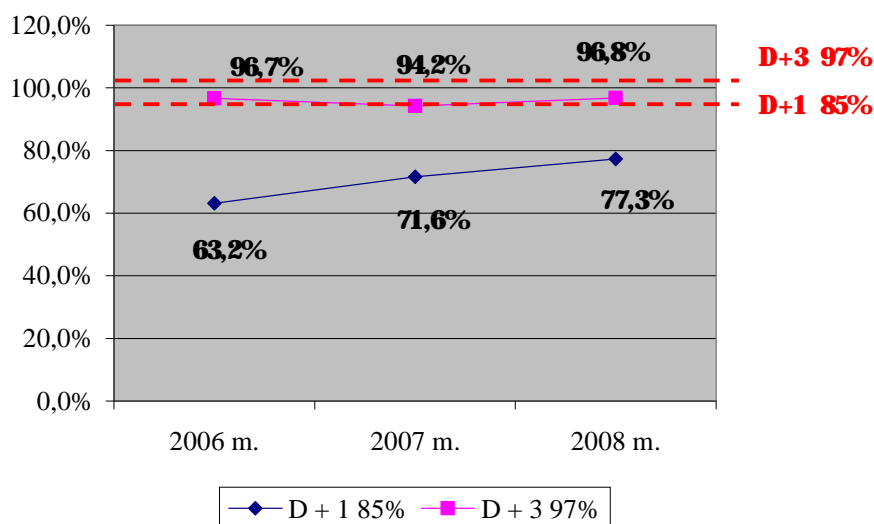
- Filialai supanaš s teritorij dydžiu, aptarnaujam gyventoj ir pašt skai iumi.
- Patvirtinta vienoda filial strukt ra, standartizuotos funkcijos ir vidin s proced ros leis ateityje grei iau tobulinti ir centralizuoti vidinius procesus.
- Sumaž ja patalp poreikis administravimo veiklai.

**Universali j pašto paslaug (UPP) kokyb .** Pagrindinis UPP kokyb s rodiklis – pašto siunt pristatymo laikas. Lietuvos paštas turi vykdyti Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2004 m. spalio 12 d. sakymu Nr. 3-495 patvirtintus Universali j pašto paslaug kokyb s

<sup>168</sup> Pertvarkomi apskri i centriniai paštai (2009 vasaris Nr. 2 (104)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.

reikalavimus<sup>169</sup> (standartus), kurie nustatomi atsižvelgiant korespondencijos pristatymo nuo siuntimo iki gavimo laiką, pagal formulę  $D+n$  ( $D$  – korespondencijos siuntimo data,  $n$  – nurodo darbo dienų skaičių nuo išsiuntimo iki pristatymo). O UPP kokybės reikalavimai tarp Europos Bendrijos šalių reglamentuojami Europos standartu LST EN 13850, kurio Lietuvos paštas laikosi nuo 2006 metų dalyvaudamas Tarptautiniame pašto bendrovių (IPC) kokybės kontrolės sistemoje UNEX, kurioje dalyvauja visos Europos šalys.

Vadovaujantis Pašto įstatymo 4 straipsnio 7 dalimi, RRT prižiūri, kaip laikomasi teikiamų UPP kokybės reikalavimų.



**6 pav.** Tarptautini pirmenybini pašto korespondencijos siuntimo pristatymo Lietuvoje kokybės rodikliai<sup>170</sup>

Sistemos UNEX tikslas – tikrinti teikiamų pašto paslaugų kokybę, kad būtų gyvendinti pašto paslaugų kokybės reikalavimai Europos Sąjungos šalims – D+3 85% ir D+5 97%. 6 pav. pateikti duomenys rodo pašto siuntimo nuo siuntimo iki gavimo laiką: 2006 metais D+1 – 63,2%, D+3 – 96,7%, 2007 metais D+1 – 71,6%, D+3 – 94,2%, 2008 metais D+1 – 77,3%, D+3 – 96,8%. Lietuvos paštu pradėjus analizuoti operatyvius tikrinimo pagal sistemą UNEX duomenis internetinės prieigos programa eDACS, sustiprėjo Pašto pervežimo centro (PPC) darbo kontrolė, ir stebima, kaip gerėja pašto siuntimo apdorojimo PPC kokybė. Pašto paslaugų kokybės tikrinimai – tai tik priemonė nustatyti kokybės lygį ir išsiaiškinti esamas problemas<sup>171</sup>.

<sup>169</sup> Universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimų aprašas (patvirtinta Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2004 m. spalio 12 d. sakymu Nr.3-495). *Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija*. [žiūrėti 2009-02-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=ViewArticle&Lang=LT&TopicID=172&ArticleID=699>>

<sup>170</sup> IPC (tarptautinių pašto korporacijų) kokybės kontrolės sistemos UNEX duomenys

<sup>171</sup> Pašto paslaugų kokybė – bendro darbo rezultatas. (2006 gegužis Nr. 5 (71)). *AB Lietuvos paštas m. nraštis*, p.1-2.

2008 metais bendrov gyvendino Europos standart LST EN 14012 „Pašto paslaugos. Paslaug kokyb . Skund apskaita ir žalos atlyginimo proced ros“. diegus centralizuot skund registravimo sistem , pagal š standart nuo 2008 met visi gauti skundai buvo registruojami skund apskaitos kompiuteri programoje „Worktrace“ ir nagrin jami vadovaujantis pašto paslaug naudotoj skund nagrin jimo Lietuvos pašte tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos pašto generalinio direktoriaus 2007 m. gruodžio 14 d. sakymu Nr. 1-522 „D l pašto paslaug naudotoj skund nagrin jimo akcin je bendrov je Lietuvos pašte tvarkos aprašo patvirtinimo“, nuostatomis.

2008 m. prad ta vykdyti klient aptaravimo paštuose kokyb s kontrol taikant „slapto kliento“ metod .

**Tarptautinis bendradarbiavimas.** tampa vis svarbesnis vykstant globalizacijos procesams<sup>172</sup>. Lietuvai stojus ES, NATO bei bendros rinkos k rimo s lygomis vis labiau ryšk ja standart , rinkos reguliavimo taisykli , praktikos suderinimo poreikis. Vis svarbesnis tampa dalyvavimas tarptautini organizacij veikloje. Aktyvus bendradarbiavimas tarptautin je arenoje sudaro s lygas spartesnei ryši sektorius pl trai Lietuvoje.

Lietuvos pašto raidai neabejotinai turi takos šalies naryst NATO ir Europos S jungoje. ES valstybi pašto sektoriuje pastebima did janti paslaug vairov ir j apimties perskirstymas. Tradicin s pašto paslaugos, kuri didži j dal sudaro pašto korespondencijos paslaugos, užleidžia viet logistikos ir finansin ms paslaugoms. Did janti ši paslaug paklausa rodo ES ekonomikos pažang ir did jan i gyventoj perkam j gali . Lietuvai tapus NATO ir Europos s jungos nare, pager jo Lietuvos, kaip investiciniu poži riu patraulios šalies vaizdis. Ta iau Lietuvos stojimas ES didina priklausomyb nuo ES sprendim . Rinkos liberalizacijos procesus Lietuvos pašto sektoriuje daugiausia lems ES direktyv nuostat gyvendinimas<sup>173</sup>.

**Integracija tarptautines organizacijas.** Lietuvos Respublika yra Pasaulin s pašto s jungos (PPS; [www.upu.int](http://www.upu.int)) bei Europos pašto ir telekomunikacij administracij konferencijos (CEPT; [www.cept.org](http://www.cept.org)) nar . Pašto klausimus nagrin ja CEPT Europos pašto reguliavimo komitetas (CERP).

Pasaulin pašto s junga jungia 191 šal nar ir sudaro stambiausi pasaulyje pašto paslaug tinkl , kurio paslaugomis gali naudotis visi Lietuvos gyventojai. 2004 metais vykusiame PPS kongrese, kuriame dalyvavo ir Ryši reguliavimo tarnybos atstovai, buvo patvirtinta pasaulin pašto strategija – artimiausi ketveri met pašto industrijos veiklos planas. Naryst PPS suteikia galimyb aktyviai dalyvauti pasaulin je pašto veikloje ir formuoti tolesnes pl tros kryptis. Lietuva

---

<sup>172</sup> Tarptautinis bendradarbiavimas. *Ryši reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2008-12-10]. Prieiga per internet : [http://62.212.198.172/go.php/lit/Tarptautinis\\_bendradarbiavimas/773?PHPSESSID=3D715cd9cf98a%3D](http://62.212.198.172/go.php/lit/Tarptautinis_bendradarbiavimas/773?PHPSESSID=3D715cd9cf98a%3D)

<sup>173</sup> AB Lietuvos pašto strateginis veiklos 2006-2008 met planas, Vilnius (2006).



yra prisijungusi prie PPS Pasaulin s pašto konvencijos, Pašto korespondencijos ir Pašto siuntini reglamento<sup>174</sup>.

AB Lietuvos paštas, kaip pašto operatorius, yra dviej tarptautini organizacij – Europos valstybini pašto operatori asociacijos POSTEUROP ([www.posteurop.org](http://www.posteurop.org)) ir Baltijos šali pašto s jungos (BPS) narys. Be to, jis dalyvauja Šiaur s šali pašt s jungos (toliau – ŠPS) darbo grupi ir komitet veikloje.

2008 m. rugpj io m n. 06 d. Ženevoje (Šveicarija) vykusio 24-ojo PPS kongreso metu, Lietuva pirm kart išrinkta PPS Administracin taryb<sup>175</sup>. Lietuvos paštas dalyvaus šios tarybos Pl tros ir bendradarbiavimo komiteto Pašto ekonomikos darbo grup je.

### **3.2. AB Lietuvos pašto reformos nuostatos ir j gyvendinimas**

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija 2005 m. gruodžio m n. 23 d. sakymu Nr. 3-587 „D l valstyb s mon s Lietuvos pašto pertvarkymo akcin bendrov Lietuvos pašt “ nusprend pertvarkyti valstyb s mon Lietuvos pašt akcin bendrov Lietuvos pašt .

Atsižvelgiant Lietuvos pašto siek išlikti Lietuvos pašto sektoriaus lyderiu, pl sti savo veikl bei didinti vidini proces efektyvum , buvo suformuluoti Lietuvos pašto strateginiai tikslai, vardintos j gyvendinimo priemon s. Vieni iš svarbiausi strategini tiksl – pabr žti centralizuoto verslo valdymo modelio, didinan io Lietuvos pašto veiklos efektyvum , suk rimas bei diegimas ir IT bei technin s baz s atnaujinimas, remiantis rizikos ir efektyvumo vertinimu<sup>176</sup>.

Vykdam Lietuvos Respublikos Vyriausyb s 2004 m. sausio m n. 21 d. nutarimo Nr. 55 „D l Lietuvos pašto sektoriaus 2004-2008 m. pl tros strategijos patvirtinimo“ ir siekiant didinti mon s vidaus Veiklos proces efektyvum , 2004 m. mon je prad ta diegti centralizuotoji verslo valdymo sistema (toliau – CVVS), kuri iš esm s pakeit veikian ias informacines sistemas bei darbo organizavim mon je. Centralizuotos mon s naudojamos informacin s sistemos, suvienodintos apskaitos ir verslo sistem naudojimo proced ros, centralizuotos finans ir apskaitos funkcijos.

CVVS diegimas ap m dvi fazes. Pirm j diegimo faz prad ta 2004 m. sausio 02 d. ir baigta balandžio m n. 15 d. Antroji diegimo faz prad ta 2005 m. pradžioje ir truko iki 2007 m.

2007 metais Lietuvos paštas t s br kšninio kodo tarptautin ms ir vidaus registruotosioms siuntoms informacin s sistemos (BKIS) diegim . CVVS sudaryta iš verslo valdymo sistemos „Navision“ ir universaliosios pašto darbo vietos (UPDV) moduli . UPDV pagrindas – kompiuterin fiskalizuota kasos sistema su dokument spausdintuvais ir br kšninio kodo skaitytuvais.

<sup>174</sup> Tarptautinis bendradarbiavimas. *Ryšį reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2008-12-10]. Prieiga per internet : [http://62.212.198.172/go.php/lit/Tarptautinis\\_bendradarbiavimas/773?PHPSESSID=3D715cd9cf98a%3D](http://62.212.198.172/go.php/lit/Tarptautinis_bendradarbiavimas/773?PHPSESSID=3D715cd9cf98a%3D).

<sup>175</sup> 2008-08-08 Lietuva išrinkta Pasaulin s pašto s jungos administracin taryb . *Ryšį reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2009 01 11]. Prieiga per internet : <http://rrt.lt/index.php?-584259366>

<sup>176</sup> Informacin s sistemos pl tros koncepcija. *V Lietuvos paštas*, 2003 m., p. 3.

ES pašto paslaug sistem reguliuoja 1997 m. gruodžio 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB d l Bendrijos pašto paslaug vidaus rinkos pl tros bendr j taisykli ir paslaug kokyb s gerinimo, taip pat 2002 m. birželio 10 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2002/39/EB, iš dalies pakei ianti direktyv 97/67/EB d l Bendrijos pašto paslaug rinkos tolesnio atv rimo konkurencijai, bei 2008 m. vasario 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/6/EB, iš dalies kei ianti Direktyv 97/67/EB, siekiant visiško Bendrijos pašto paslaug vidaus rinkos suformavimo.

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija 2008-07-28 raštu Nr. 2-3740 (17-3) patvirtino, kad Lietuva ketina pasinaudoti suteikta išimtimi atid ti tre iosios direktyvos gyvendinim iki 2012 m. gruodžio 31 d.

Kad b t užtikrintas nenutr kstamas universali j pašto paslaug teikimas, Lietuvos paštui rezervuojamos vidaus korespondencijos, reklaminio pašto, gaunam j tarptautin s korespondencijos siunt paslaugos. 2004 m. balandžio 13 d. Lietuvos Respublikos Seimo priimtame Lietuvos Respublikos pašto statyme nuo 2006 m. sausio 1 d. rezervuot j pašto siunt svorio riba yra 50 gram , o kiti pašto paslaug teik jai, teikdami rezervuot sias pašto paslaugas, turi taikyti ne mažiau kaip 2,5 karto didesn tarif negu nustatytas pirmosios svorio pakopos pašto korespondencijos siunt tarifas. Visiškai liberalizavus pašto paslaug rink , nuo 2013 m. sausio 1 d. rezervuotosios pašto paslaugos bus panaikintos.

### **3.3. AB Lietuvos pašto veiklos rezultat poky iai**

#### **3.3.1. Pašto paslaug rinka**

Lietuvos Respublikos pašto statymas reglamentuoja pašto ir pasiuntini paslaug teikim . Bendrov teikia šias abi paslaugas konkuruodama rinkoje su kitais paslaug teik jais, kuri nuolat daug ja, o d l rinkos liberalizavimo ir toliau daug s. Lietuvos paštas yra pašto paslaug rinkos lyderis<sup>177</sup>.

Lietuvos pašto rinka yra pakankamai liberalizuota ir pašto rinkos dalyvi skai iumi lenkia Latvij ar Estij<sup>178</sup>. Ryši reguliavimo duomenimis, 2008 m. sausio 1 d. rinkoje veikia 14 pašto paslaug teik j ir 81 pasiuntini paslaug teik jai. Pašto paslaug teik j skai ius yra praktiškai pastovus, o pasiuntini paslaug teik j skai ius pamažu, bet did ja (5 lentel ).

---

<sup>177</sup> *AB Lietuvos paštas*. 2006 met metinis pranešimas, patvirtinta AB Lietuvos pašto valdybos 2007 m. balandžio 19 d. nutarimu Nr. 7-1.

<sup>178</sup> Janišius, G. *Lietuvos pašto privatizavimas kelias s km*. Vž.lt, [ži r ta 2009 01. 26]. Prieiga per internet : <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=629917>.

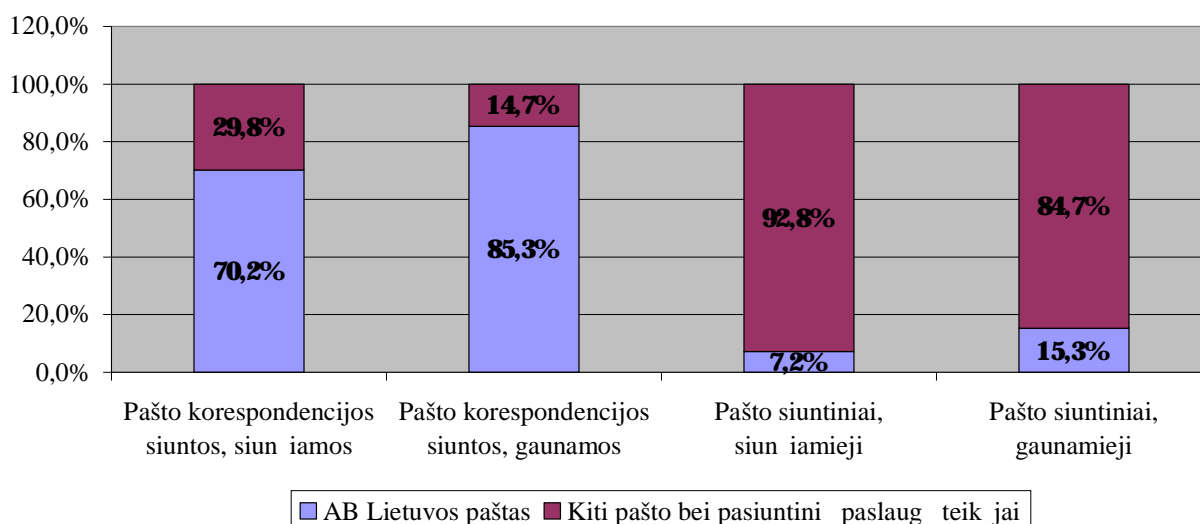
### Pašto ir pasiuntini paslaug teik j skai ius Lietuvoje

	2003 m. sausio 1 d.	2004 m. sausio 1 d.	2005 m. sausio 1 d.	2006 m. sausio 1 d.	2007 m. sausio 1 d.	2008 m. sausio 1 d.
Pašto paslaug teik jai	6	9	11	11	11	14
Pasiuntini paslaug teik jai	34	54	70	74	78	81

Šaltinis: Ryši reguliavimo tarnyba<sup>179</sup>

Vertinant pašto ir pasiuntini paslaug rink pagal 2008 m. III ketv. išsi st ir gaut pašto siunt vienetus, kiti pašto ir pasiuntini paslaug teik jai užima didžiausi siun iam pašto siuntini (92,8 proc.) bei gaunam pašto siuntini (84,7 proc.) rinkos dal .

AB Lietuvos paštas dominuoja pašto korespondencijos siunt segmente – užima 70,2 proc. siun iamos ir 85,3 proc. gaunamos pašto korespondencijos rinkos dalies (7 pav.).



**7 pav.** AB Lietuvos pašto bei kit pašto ir pasiuntini paslaug teik j rinkos dalis (proc.)<sup>180</sup>

Bendrov jau daug met yra pašto paslaug rinkos lyder ir ieško b d , kaip geriau tenkinti klient poreikius ir pl sti pašto ir pasiuntini pašto paslaugas<sup>181</sup>.

Kad b t užtikrintas nenutr kstamas universali j pašto paslaug (UPP) teikimas, Pašto statyme numatyta UPP teik jui rezervuoti vidaus korespondencijos siunt , reklamini pašto, gaunam tarptautini korespondencijos siunt surinkimo, paskirstymo, vežimo, pristatymo bei teikimo paslaugas, laikantis svorio ir kain limit . Nuo 2006 m. sausio 1 d. pakeista rezervuot j

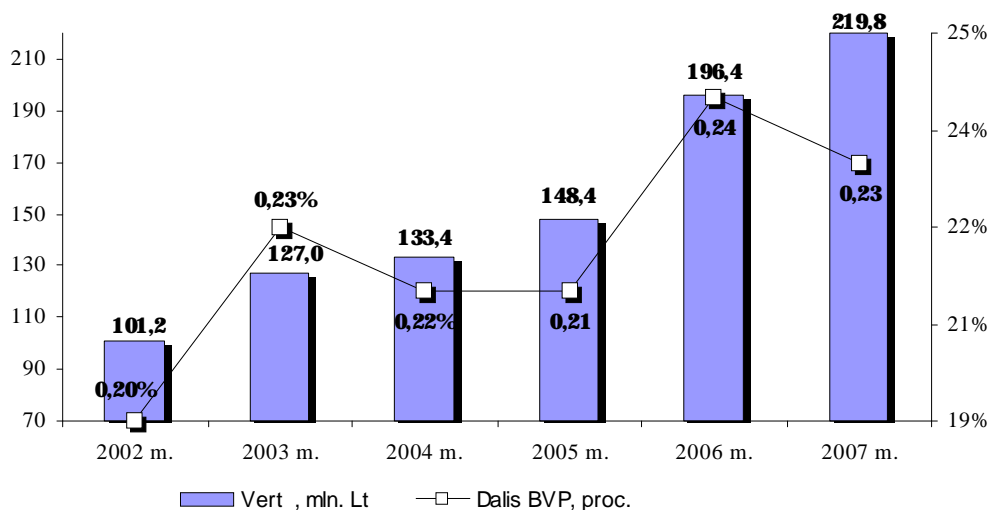
<sup>179</sup> Pašto ir pasiuntini paslaug ataskaitos. *Ryši reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2009 01 26]. Prieiga per internet : <http://www.rrt.lt/index.php?-158700893>.

<sup>180</sup> 2007 m. pašto ir pasiuntini paslaug rinka. *Ryši reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2009 01 26]. Prieiga per internet : <http://www.rrt.lt/index.php?-158700893>.

<sup>181</sup> Lietuvos pašto 2007 met metinis pranešimas. *AB Lietuvos paštas*. [ži r ta 2008-01-11]. Prieiga per internet : [www.post.lt/?id=740](http://www.post.lt/?id=740)..

pašto siunt svorio riba nuo 100 gram iki 50 gram ir ši priežastis gal jo tur ti takos, kad sumaž jo bendrov s turima pašto paslaug rinkos dalis<sup>182</sup>.

Pašto paslaug rinkos pl tra tiesiogiai susijusi su šalies ekonomikos augimu. 2002 – 2007 m. laikotarpiu Lietuvos pašto ir pasiuntini rinkos augimas sudar 117,2 proc. Viso pajamos už suteiktas pašto ir pasiuntini paslaugas 2002 m. buvo 101168038 Lt, 2003 m. – 127004633 Lt, 2004 m. – 133360457 Lt, 2005 m. – 148410840 Lt, 2006 m. – 196388223 Lt, 2007 m. – 219765375 Lt (8 pav.).



### 8 pav. Pašto ir pasiuntini paslaug rinkos dalis BVP strukt roje

Kaip matome iš 6 lentel s duomen <sup>183</sup>, pašto sektoriaus rinkos vert 2007 metais šalies bendrajame vidaus produkte sudar 0,23 proc. Nuo 2002 met pašto sektoriaus pajam ir BVP augimo tempai buvo beveik vienodi.

6 lentel

### Pajam už suteiktas pašto ir pasiuntini paslaugas dalis BVP, proc.

	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.
Pajamos už suteiktas pašto ir pasiuntini paslaugas, mln. Lt	101,2	127,0	133,4	148,4	196,4	219,8
BVP	51948,4	56771,9	62440,2	70763,0	81554,2	96739,7*
Pajam dalis BVP, %	0,19%	0,22%	0,21%	0,21%	0,24%	0,23%

\*Išankstiniai duomenys pagal Statistikos departamento parengt leidin „Lietuvos ekonomin ir socialin raida“, 2007/12.

Po kelerius metus trukusio augimo, šalies ekonomikos augimo tempai nuo 2008 met pradžios pastebimai maž ja. Per pirm j 2008 met pusmet BVP išaugo 6,1 procento palyginti su tuo pa iu pra jusi met laikotarpiu, Ta iau Traptautinis valiutos fondas prognozuoja ir savo tinklalapyje

<sup>182</sup> *AB Lietuvos paštas*. 2006 met metinis pranešimas, patvirtinta AB Lietuvos pašto valdybos 2007 m. balandžio 19 d. nutarimu Nr. 7-1.

<sup>183</sup> 2007 m. pašto ir pasiuntini rinka. *Ryš ų reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <http://www.rrt.lt/index.php?-158700893>.

pristato interaktyv<sup>184</sup> pasaulio ekonomikos žemėlapis, kuriame nurodo, kad Lietuvos BVP 2009 metais padidėjo tik 0,7 proc.

Europos komisija savo ekonominės prognozės<sup>185</sup> teigia, kad Lietuvos ekonomikos augimas 2009 metais visai sustos, o 2010 metais, uždarius Ignalinos atominę elektrinę, jis bus neigiamas.

**Valstybės mon Lietuvos paštas buvo steigta 1992 m. sausio 1 d.** (Lietuvos Respublikos ryšių ir informatikos ministerijos 1991 m. gruodžio 23 d. sakymas Nr.5).

**2006 m. sausio 3 d. valstybės mon Lietuvos paštas pertvarkytas akcinė bendrovė Lietuvos paštas** (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2005 m. gruodžio 23 d. sakymas Nr. 3-587).

### 3.3.2. Infrastruktūra

**Universaliųjų pašto paslaugų teikimo viešojo pašto tinklo charakteristikos.** Lietuvos paštas, vykdydamas UPP teikimo vietų išdėstymo reikalavimus nustatytus susisiekimo ministro 2004 m. spalio 20 d. sakymu Nr. 3-504 „Dėl universaliųjų pašto paslaugų teikimo viešojo pašto tinklo charakteristikų patvirtinimo“, privalo išlaikyti tam tikrą pašto tinklą.

Universaliųjų pašto paslaugų teikimo viešojo tinklo charakteristikos<sup>186</sup>:

- kaimo gyvenamosiose vietovėse, kuriose yra daugiau kaip 500 adresų, turi būti stacionari arba kilnojamoji UPP teikimo vieta;
- atstumas nuo pašto paslaugų naudotojo gyvenamosios vietos iki UPP teikimo vietos turi būti miestuose ne didesnis kaip 3 km, kaime ne didesnis kaip 8 km ne mažiau kaip 90% paslaugos naudotojų;
- pašto dėžutės turi būti rengtos taip, kad atstumas mieste iki jos ne didesnis kaip 2 km ne mažiau 90% naudotojų. Kaimuose, turiniuose daugiau kaip 200 adresų rengiama ne mažiau kaip viena dėžutė.

2008 m. rugsėjo 30 d. duomenimis, Lietuvoje pašto paslaugos teikiamos 959 UPP teikimo vietose (7 lentelė), iš jų 887 stacionariuosiuose paštuose (225 – miestuose, 662 – kaimuose), kuriems priklauso 13 (8 – miestuose, 5 – kaimuose) pašto poskyrių ir 12 kilnojamųjų paštų – 59 UPP teikimo vietose.

<sup>184</sup> International Monetary Fund. *IMF Data Mapper*. [žiūrėta 2009-01-27]. Prieiga per internetą: <http://www.imf.org/external/index.htm>.

<sup>185</sup> Europos Komisija: Lietuvos ūkio atsigavimas prasidės 2010 m. II pusmėtyje. Vž.lt. [žiūrėta 2009-01-27]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/Default2.aspx?ref=toppr&ArticleID=2c14b542-eda9-48ca-87d2-e72149a80808>.

<sup>186</sup> Universaliųjų pašto paslaugų teikimo charakteristikos, patvirtinta LR susisiekimo ministro 2004-10-20 sakymu Nr. 3-504. *Lietuvos Respublikos Seimas*, [žiūrėta 2009-01-28]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=244212](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=244212).

### Lietuvos pašto UPP skai ius 2008 m.

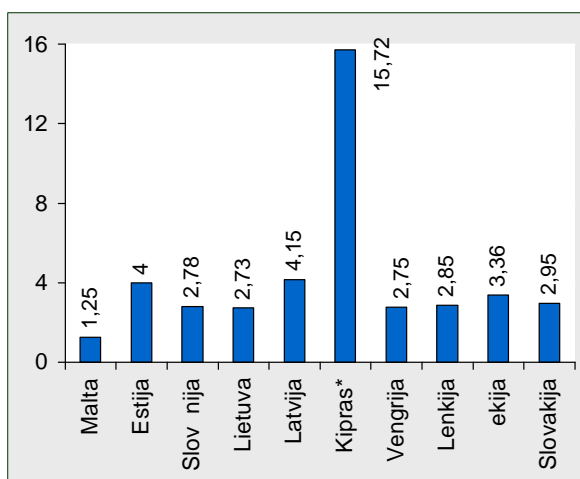
	Teritorija, km <sup>2</sup>	Gyventoj skai ius	UPP teikimo viet skai ius 2008-09-30
Alytaus ACP	5425	180786	63
Kauno ACP	8089	680937	140
Klaip dos ACP	5209	380612	82
Marijampol s ACP	4463	183870	74
Panev žio ACP	7881	289628	108
Šiauli ACP	8540	357015	112
Taurag s ACP	4411	129976	56
Telši ACP	4350	175488	54
Utenos ACP	7201	176711	94
Vilniaus ACP	9731	848261	176
<b>Iš viso</b>	<b>65300</b>	<b>3403284</b>	<b>959</b>

Šaltinis: AB Lietuvos pašto duomenys.

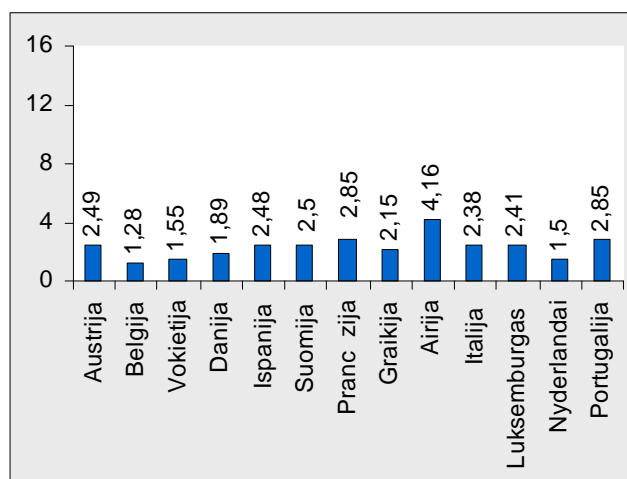
Pagal 2005 m. sutart tarp V Lietuvos pašto ir V „GIS-Centras“ buvo atlikta analiz , siekiant vertinti pašto tinklo charakteristikas. Atlikta analiz parod , kad pašt tinklas Lietuvoje yra tankus. Bendrov atliko tyrim , kurio metu nustatyta, kad dalies pašt teritorijas visiškai apr pia kit pašt aptarnavimo teritorijos. V „GIS-Centras“ atliktos analiz s duomenimis, šalyje yra 126 pašt perteklius (pagal patvirtintas charakteristikas turi b ti 761 paštai, šiuo metu yra 887 paštai).

Atlikus priimt per 2008 m. rugs jo m n. pašto korespondencijos siunt kiekio analiz , nustatyta, kad miesto paštuose siun iamiosios pašto korespondencijos siuntos sudar 97,7 proc., o kaimo – tik 2,3 proc. Tuo tarpu kaimo paštai sudaro 75 proc. vis pašt tinklo, nors d l mažo kaimo gyventoj tankio bei verslo moni stokos pašto paslaug poreikio kaime beveik n ra.

### Pašto staig skai ius Europos S jungos valstyb se



**9 pav.** Pašto staig skai ius 10 000 gyventoj naujosiose ES šalyse, vnt., 2004 m.



**10 pav.** Pašto staig skai ius 10 000 gyventoj senosiose ES šalyse, vnt., 2004 m

Šaltinis: *Main Developments in the European Postal Sector (2004-2006)*, WIK-Consult, 2005.

Kaip matyti iš 9 pav., Kipras turi tankiausi tinkl , tuo tarpu Malta – re iausi . Lyginant pašto staig skai i 10 t kst. gyventoj Lietuvoje ir ES valstyb se, galima teigti, jog Lietuva patenka statistin vidurk tiek tarp nauj j ES valstybi , tiek tarp sen j .

Kalbant apie paštus, reikia paminėti dar vieną problemą – **tai j darbo laiko problem**.

Paslaugų kokybei gerinti bendrovė buvo numatę įsitaikinti palapinėms nustatyti 6 darbo dienų savaitę šeštadieniais – sekmadieniais. Nuo 2007 m. liepos 1 d. tokiu grafiku dirba Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ACP paštai, o nuo 2008 m. liepos 1 d. – Panevėžio, Marijampolės ir Utenos ACP paštai.

Šeštadieniais uždaryti paštas negalima, nes dauguma periodinių leidinių išsineša šeštadieniais ir juos reikia pristatyti. Dėl šio grafiko vedimo labai padidėjo Lietuvos pašto sąnaudos.

Pašto statymo 8 straipsnio 3 dalies 1 punktą pareigoja universaliosios pašto paslaugų teikėjai teikti UPP kiekvieną darbo dieną ir ne mažiau kaip penkias dienas per savaitę. Atlikus kai kurių vietinių laikraščių leidimo apklausą, dauguma jų sutiktų keisti savo laikraščių išleidimo dienas ir jų šeštadieniais nebeleisti. Tačiau dalis regioninių ir nacionalinių dienraščių leidėjai atsisako keisti savo leidinių periodiškumą ir nelinkę derinti naujų periodinių leidinių pristatymo sąlygų.

Siekiant sumažinti sąnaudas, nuo 2010 metų planuojama visuose miesto ir kaimo paštuose nustatyti 5 darbo dienų savaitę (pirmadieniais–penktadieniais). Kad nebūt prarastos pajamos, atsivertę klientų srautus, būtina nustatyti paštuose skirtingą darbo laiką savaitės dienomis. Šiuo metu kaimo paštai nepriklausomai nuo darbo krūvio dirba ne mažiau kaip 3 val. per dieną, todėl bendrovė planuoja nustatyti kaimo pašto darbo laiką pagal realų darbo krūvį ir taip sumažinti pašto viršinių ir jų pavaduotojų bei operatorių etatinius skaičius.

**Kilnojamieji pašto steigimo vertinimas.** Kilnojamieji pašto steigimas kaimuose – paslaugų teikimo vietų **optimizavimo strategija**<sup>187</sup>.

Kilnojamieji paštai yra viena iš alternatyvų keisti mažus nuostolingus paštus kaimo vietovėse, taip pat nutolusiose ar persidengiančiose pašto aptarnavimo teritorijose esančius paštus. Kilnojamieji paštai atlieka tokias pat funkcijas kaip ir stacionarieji paštai: surenka ir pristato pašto korespondencijas, vykdo pašto perleidimą priimimui ir išmokėjimui, pristato pensijas ir pašalpas, teikia prenumeratos paslaugas, priima mokesčius ir teikia kitas pašto paslaugas<sup>188</sup>.

Sumažėjus pašto paslaugų poreikiui kaimuose, bendrovė siekdama mažinti sąnaudas, 2007 metais steigė 4 kilnojamuosius paštus: du Panevėžio ACP, po vieną Klaipėdos ir Šiaulių ACP. 2008 metais steigė 6 kilnojamuosius paštus: po vieną Šiaulių, Panevėžio, Tauragės, Klaipėdos ir du Kauno ACP, kurie pakeitė 32 stacionarius, nuostolingai dirbančius kaimo paštus tiek pat UPP teikimo vietų.

---

<sup>187</sup> Akcinės bendrovės Lietuvos pašto problemos ir perspektyvos. *Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija*. [žiūrėti 2009-01-28]. Prieiga per internetą: <[www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=1022&p\\_d=61753&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=1022&p_d=61753&p_k=1)>.

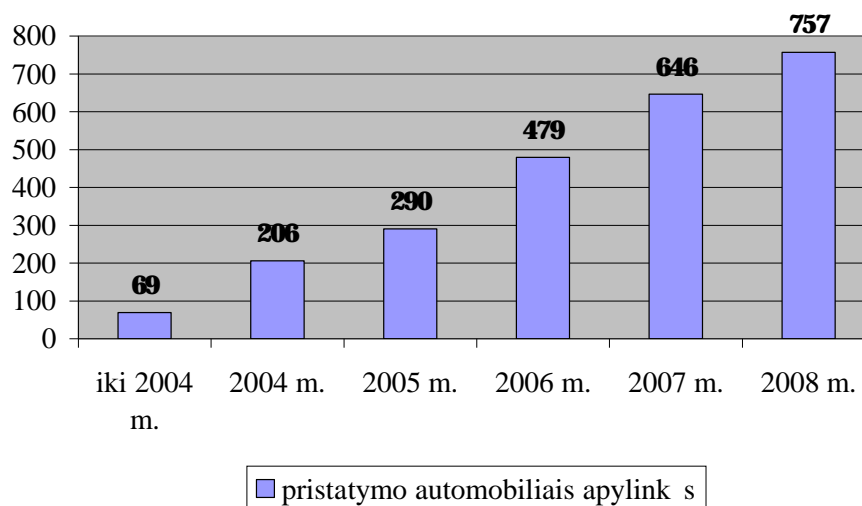
<sup>188</sup> Valstybinio audito ataskaitoje „Vilniaus Lietuvos pašto galimybių didinimo konkurencijos sąlygomis pagerinti veiklos rezultatus“ pateiktos rekomendacijos įgyvendinimas. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. [žiūrėti 2008-04-10]. Prieiga per internetą: <[www.vkontrole.lt/auditas\\_ataskaita.php?1604](http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?1604)>.



Paštai uždaromi tik atlikus išsami analizę. 2007 – 2008 m. uždaryt pašt teritorijos sutapo su kit pašt aptarnavimo teritorijomis, todėl gyventojai ir verslo klientai be pašto paslaug neliko. Pašto paslaugas teikia kiti artimiausi paštai, gyventojus namuose aptarnauja laiškininkai. Nauji moderni kilnojami pašt kabinai keičia gyventojų ir darbuotojų požiūrį paslaugų teikimo būdą.

Steigiant kilnojamuosius paštus atliekamas didelis parengiamasis darbas: gyventojai informuojami spaudoje, jiems parengiami ir išdalijami lankstinukai apie kilnojamojo pašto teikiamas paslaugas ir darbo laiką.

**Motorizuoto pristatymo plėtros vertinimas.** Siekdama gerinti darbuotojų darbo sąlygas ir užtikrinti vertybių apsaugą, bendrovė daug dėmesio skiria motorizuoto pristatymo plėtrai, sudarydama automobilio nuomos sutartis su laiškininkais. Pašto siuntas pristatant automobiliais, atsiranda galimybė ne tik gerinti pašto paslaugų teikimo kokybę (pristatyti pašto siuntas ir siuntinius gavėjams namus), bet ir formuoti geresnį Lietuvos pašto vaizdą, didinti monopolio konkurencingumą, stiprinti Lietuvos pašto darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti pašto vertybių saugumą<sup>189</sup>. Pašto siuntų pristatymo motorizavimo plėtra numatyta 2004-2008 m. strateginiame veiklos plane<sup>190</sup>. Vadovaujantis šiuo planu nuspręsta motorizuotą pristatymą diegti nuo bendro numatomų motorizuotų pristatymo apylinkių skaičiaus.



**11 pav.** Pristatymo automobiliais plėtra

Pašto siuntos pristatomos tiek Lietuvos pašto automobiliais, tiek automobiliais naudojamais pagal nuomos ir panaudos sutartis.

<sup>189</sup> Valstybinio audito ataskaitoje „V Lietuvos pašto galimybių su didėjančios konkurencijos sąlygomis pagerinti veiklos rezultatus“ pateiktos rekomendacijos įgyvendinimas. Lietuvos Respublikos valstybinis kontrolis. [žiūrėti 2008-04-10].  
Prieiga per internetą: <[www.vkontrole.lt/auditas\\_ataskaita.php?1604](http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?1604)>.

<sup>190</sup> V Lietuvos pašto 2004-04-06 generalinio direktoriaus sakymas Nr. 1-79 „Dėl V Lietuvos pašto filialų 2004 m. ekonominiai rodikliai plano ir motorizuoto pašto siuntų plėtros 2004-2008 m. plano patvirtinimo“.

Šiuo metu bendrov aptarnaudama klientus susiduria su problema – nuomojamo transporto priemoni tr kumu. Tam takos turi maža automobilio nuomos kaina, nedidelis laiškinink atlyginimas, prasti kaimo keliai, žmogiškasis faktorius (amžius, socialin pad tis, išsilavinimas, nedidelis gyventoj skai ius kaimuose ir pan.), nes vis sunkiau surasti laiškinink , sutinkant dirbti esamomis s lygomis.

Kuriant 2004-2008 met veiklos plan , dom tasi, kaip sprendžiami pašto pristatymo motorizavimo klausimai kitose šalyse. Pavyzdžiui, Estijoje galima teikti pašto paslaugas, turint verslo liudijim pašto paslaug teikimui. Toks b das priimtinesnis ir pašto staigai, ir automobili savininkams, tod l ne tokia svarbi nuomojam automobili stokos problema. Lietuvoje pagal verslo liudijim išdavimo tvark <sup>191</sup> pašto paslaug teikimas nenurodytas kaip individuali veiklos r šis, kuria gali b ti ver iamasi turint verslo liudijim .

Apylinki motorizavimas padeda ne tik gerinti teikiam pašto paslaug kokyb , bet ir mažinti s naudas. Tai yra vienas iš svarbiausi kriterij veiklos efektyvumui didinti ir išsilaikant did jan ioje konkurencin je aplinkoje<sup>192</sup>.

### **3.3.3. AB Lietuvos pašto veiklos finansini rezultat poky iai**

**Paslaugos ir klient aptarnavimas.** Lietuvos paštas, aptarnaudamas gyventojus ir verslo klientus, teikia 120 pavadinim paslaug , kurios suskirstytos 5 grupes:

1. pašto paslaugos;
2. pasiuntini paslaugos;
3. kito piniginio tarpininkavimo (finansin s) paslaugos;
4. kitos paslaugos;
5. kita veikla.

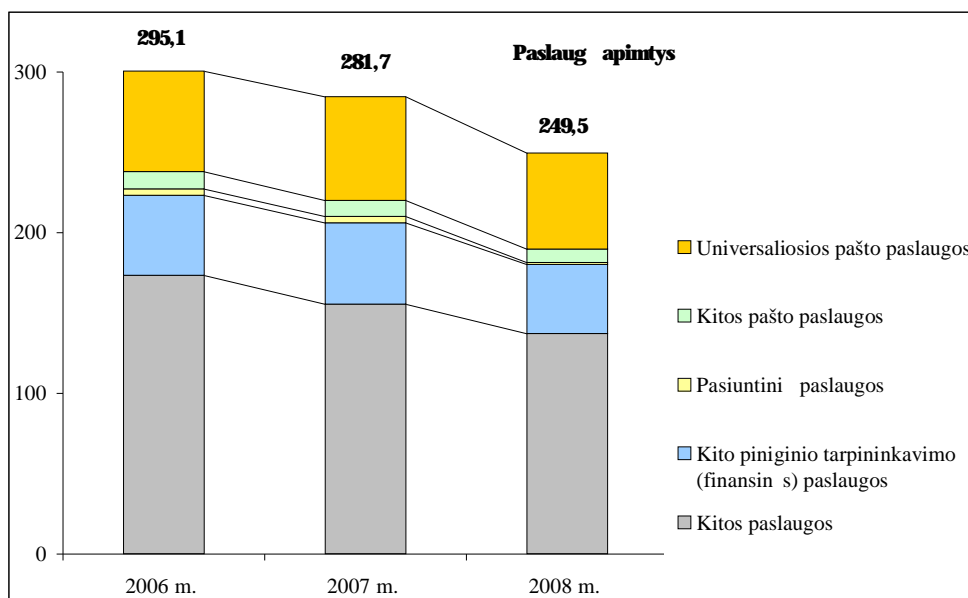
2008 m. klientams suteiktos 5 naujos paslaugos: nuo sausio 1 d. prad tos teikti dviej r ši draudimo tarpininkavimo paslaugos, nuo rugs jo 1 d. – pasiuntini pašto paslauga EPG (Europos siuntinys) ir „Skubioji siunta“, nuo lapkri io 1 d.– muitinio forminimo dokument tvarkymo paslauga.

Sparti interneto pl tra, fiksuotojo ir mobiliojo ryšio operatori informacijos perdavimas internetu ir kitais b dais, bank ir kit paslaug teik j si lomas atsiskaitymas tiesioginio debeto b du mažina paslaug , teikiam paštuose, poreik . Be to, verslininkai, teikiantys loterijos biliet , maisto preki pardavimo paslaugas, 2008 metais prad jo aktyviai skverbtis mok , mokes i

<sup>191</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausyb s 2002-11-19 nutarimas Nr. 1797 „D l verslo liudijim išdavimo gyventojams tvarkos“.

<sup>192</sup> Valstybinio audito ataskaitoje „V Lietuvos pašto galimyb s did jan ios konkurencijos s lygomis pagerinti veiklos rezultatus“ pateikt rekomendacij gyvendinimas. Lietuvos Respublikos valstyb s kontrol . [ži r ta 2008-04-10].  
Prieiga per internet : <[www.vkontrole.lt/auditas\\_ataskaita.php?1604](http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?1604)>.

pri mimo rinkos segment ir teikti šias paslaugas ne tik miestuose, bet ir miesteliuose. Maž ja ir gryn j pinig išdavimo paslaug poreikis.



**12 pav.** Paslaug apimtys, 2005 - 2008 m.<sup>193</sup>

Visos teikiamos paslaugos per 2008 metus, palyginti su 2007 metais, suteikta 10,4 procento mažiau (12 pav.).

**Universaliosios pašto paslaugos (UPP).** Per 2007 metus j suteikta daugiau 3,2 procentinio punkto negu 2006 metais.

2008 m. Lietuvos šalies kio augimo temp maž jimas, kio subjekt s naud taupymas ir maž janti klient perkamoji galia l m UPP paklausos maž jim 7,2 proc., palyginus su 2007 m.

**Kitos pašto paslaugos.** Prad jus vykdyti RRT reikalavim visai rašytinei korespondencijai, siun iamai ne vokuose, taikyti UPP tarifus, kurie yra žymiai didesni už IP paslaugos tarifus, dauguma klient nutrauk sutartis. D l šios priežasties 2007 metais ši paslaug suteikta 6,1 procento mažiau negu 2006 metais, 2008 m. - 14,3 proc. mažiau palyginus su 2007 m.

**Rezervuotosios pašto paslaugos.** Per 2007 metus j suteikta 12,9 proc. daugiau nei 2006 metais, per 2008 m. j sumaž jo 3,5 proc. Maž jimo priežastys tokios pat kaip UPP. Be to, rezervuot j UPP dal kiti pasiuntini paslaug rinkos dalyviai teikia kaip pasiuntini paslaugas, ta iau pašto korespondencijos siunt ne teikia gav jams, kai šie pasirašo, kaip to reikalauja Pašto statymas, o meta gaunam j laišk d žutes kaip paprast j pašto korespondencij .

**Pasiuntini paslaugos.** Per 2007 metus pasiuntini pašto siunt buvo išsi sta 15,6 procento daugiau negu 2006 metais.

<sup>193</sup> AB Lietuvos pašto duomenys.

Nuo 2008 m. sausio 1 d. pertvarkius vidaus greitojo pašto siunt tarifus, kad jie atitikt patiriamas s naudas, dalis klient pasirinko pigesnes UPP, tod l vidaus greitojo pašto siunt skai ius sumaž jo 17,5 proc, palyginus su 2007 m.

2008 m. verslo klientams prad jus teikti nauj pasiuntini paslaug EPG (Europos siuntinys) 21 Europos šal ir diegus elektronin pašto siunt paieškos sistem <sup>194</sup> („Track&Trace“) Lietuvos pašto tinklalapyje [www.post.lt](http://www.post.lt), kuriame galima steb ti tarptautini EMS, EPG, EXPRESS siunt keli nuo siunt jo iki gav jo užsienyje, tarptautinio greitojo pašto paslaug apimtys padid jo 8,2 proc., palyginus su 2007 m.

**Kito piniginio tarpininkavimo (finansin s) paslaugos.** Pensij , pašalp ir kit išmok pristatymo (išmok jimo) apimtys priklauso nuo VSDFV pateikto pensij , pašalp bei kit išmok , skirt pristatyti ir išmok ti, kiekio. Per 2007 metus, palyginti su 2006 metais, j pristatyta 1,5 proc. daugiau, 2008 m., palyginti su 2007 m., 0,2 proc. daugiau.

mok ir mokes i per 2007 metus, palyginti su 2006 metais, priimta 2,1 proc. daugiau. Sparti interneto prieigos pl tra ir bank si lomos paslaugos mažina gryn j pinig naudojimo poreik , tod l mok ir mokes i per 2008 metais buvo priimta mažiau 6,3 proc., palyginus su 2007 m. Šias paslaugas jau teikia Lietuvos spaudos ir didieji prekybos tinklai bei kredito unijos, loterijos biliet platinimo tinklas.

Pašto perlaid poreikis nuolat maž ja, tod l j apimtys 2007 metais buvo 18,7 proc. mažesn s nei 2006 metais, 2008 metais - 23,9 proc. mažesn s nei 2007 metais d l gryn j pinig poreikio maž jimo bei elektronin s bankininkyst s pl tros.

Per 2007 metus išaugo pašt , kuriuose klientams pagal vairi bank mok jimo korteles išmokami gryniesi pinigai, skai ius ir met pabaigoje ši paslauga buvo teikiama 314 pašt . Gyventojai vis mažiau naudojami šia paslauga, nes vis daugiau prekybos bei kitas paslaugas teikian i moni klientams suteikia galimyb atsiskaityti bank mok jimo kortel mis.

Nuo 2008 m. sausio 1 d. visuose kompiuterizuotuose paštuose prad ta teikti nauja paslauga transporto priemoni valdytoj privalomojo civilin s atsakomyb s draudimo ir draudimo nuo nelaiming atsitikim tarpininkavimo paslaugos.

**Kitos paslaugos.** Neadresuotosios reklamos apimtys 2007-2008 metais sumaž jo, nes dalis klient pakeit savo preki ir paslaug reklamavimo b dus ir nesinaudojo neadresuotosios reklamos paslauga.

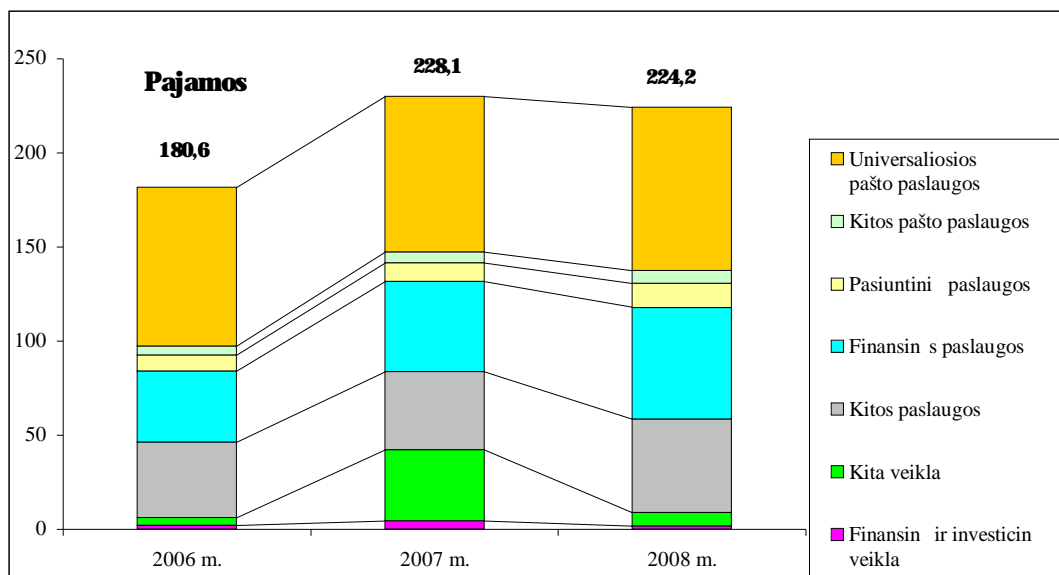
Populiar jant prekybai internetu, padid jo teikiamos paslaugos „Prek s paštu“ siunt skai ius 2007 metais 2,6 proc., palyginus su 2006 metais, 2008 metais - 36,0 proc., palyginus su 2007 metais. Per 2008 metus sudarytos 5 naujos sutartys d l paslaugos „Prek s paštu“ teikimo.

---

<sup>194</sup> 2007 met metinis pranešimas. *Lietuvos paštas*. [ži r ta 2008-01-11]. Prieiga per internet : <http://www.post.lt/?id=740>.

Pašto faksogram paslaugos apimtys paštuose 2008 metais 5,0 proc. mažesnės, palyginus su 2007 m., dėl informacinių technologijų plėtros.

**Pajamos.** 2006 metais bendrąjį pajamą gauta 180,6 mln. Lt, 2007 metais – 228,1 mln. Lt, 2008 metais – 224,2 mln. Lt. (13 pav.).



**13 pav.** Pajamos, mln. Lt<sup>195</sup>

2008 metais, palyginti su 2007 metais, bendrąjį pajamą gauta 1,7 procento mažiau, iš jų: pardavimo pajamų – 14,5 procento daugiau, kitos veiklos pajamų – 81,5 procento mažiau, finansinės veiklos pajamų – 21,3 procento mažiau.

Pajamos už universaliasias pašto paslaugas sudarė didžiausią visų pajamų dalį (8 lentelė). Pardavimo pajamos 2008 m. didėjo pagal visas paslaugų grupes.

8 lentelė

**Pajamų struktūra 2005-2008 m.**

Pajamos, t. kst. Lt	2006 m.	2007 m.	2008 m.	Pokyčiai, proc.	
				2007/2006	2008/2007
Universaliosios pašto paslaugos	84264,5	82120,0	86608	-2,5	5,5
Kitos pašto paslaugos	4870,8	6253,0	6888	18,4	10,2
Pasiuntinių paslaugos	8530,9	9784,8	12688	14,7	29,7
Kitos piniginių tarpininkavimo (finansinės) paslaugos	37567,5	48446,9	59706	29,0	23,2
Kitos paslaugos	40309,7	41495,3	49530	2,9	19,4
Kitos veiklos pajamos	3933,4	37662,0	6958	857,5	-81,5
Finansinės ir investicinės veiklos pajamos	1113,8	2341,6	1843	110,2	-21,3
<b>IŠ VISO:</b>	<b>180590,6</b>	<b>228103,7</b>	<b>224219</b>	<b>26,3</b>	<b>-1,7</b>

Šaltinis: AB Lietuvos pašto duomenys.

UPP ir kitos pašto paslaugų pajamos padidėjo, nes išaugo registruotųjų pašto korespondencijos siuntų kiekis. Be to, nuo 2007 m. rugsėjo 1 d. padidėjo UPP ir kitos pašto paslaugų tarifai.

<sup>195</sup> AB Lietuvos pašto duomenys.

Pasiuntini paslaug pajamos padidjo 29,7 procento. Nuo 2008 met vasario 1 d. buvo padidinti vidaus greitojo pašto siunt tarifai, be to, pasiuntini paštu siuniamos vis sunkesnės siuntos.

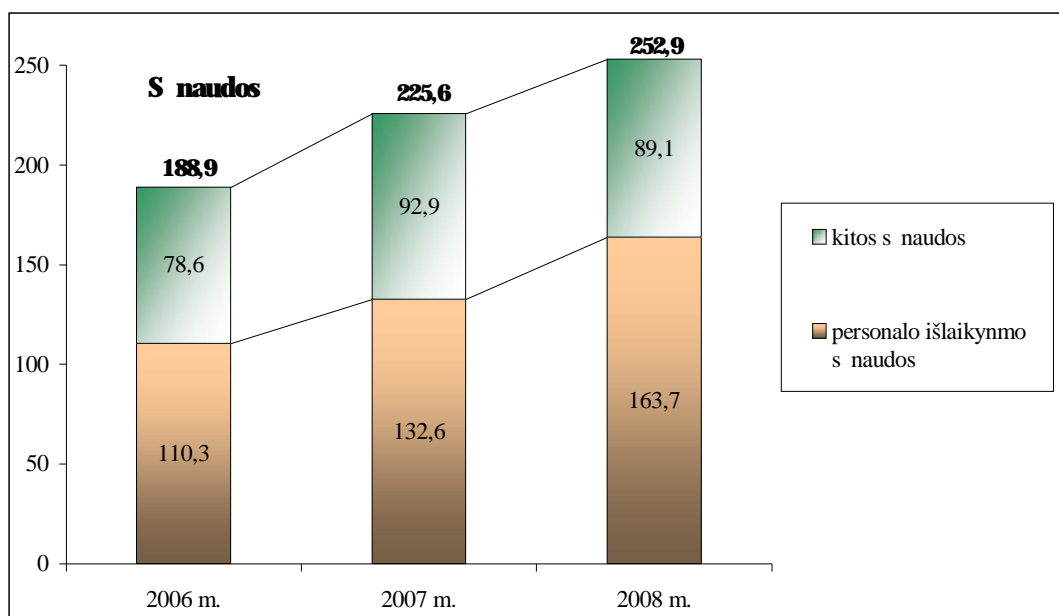
Kito piniginio tarpininkavimo paslaug pajamos didėjo 23,2 procento. Padidėjus išmokam pensij, pašalp ir kit išmok sumoms, gauta daugiau pajam už pensij, pašalp ir išmok pristatym. Padidėjo pajam už mok, mokesi priimim, nes nuo 2007 m. spalio 1d. padidinti ši paslaug tarifai. Už perlaidas gauta daugiau pajam, nes nuo 2008 m. sausio 1 d. buvo padidinti šios paslaugos tarifai.

Kit paslaug pajamos didėjo 19,4 procento. Nuo 2008 met sausio 1 d. padidinti periodini leidini prenumeratos tarifai, neadresuotosios reklamos tarifai, papildom paslaug tarifai. Be to, plečiantis internetinei prekybai, padidėjo pajamos už paslaug „Prekės paštu“.

Iš kitos veiklos pajam 2008 metais gauta 81,5 procento mažiau, palyginus su 2007 metais, nes sumažėjo pajam iš parduoto nereikalingo nekilnojamojo turto.

Finansinės veiklos pajam mažėjim 2008 metais lėmė banko palikan dydis.

**S naudos.** 2008 metais bendrovės s naudos sudarė 252 837 t kst. Lt, arba palyginti su 2007 metais, turėjome 27 279 t kst. Lt, arba 12,1 procento, daugiau s naud, nes personalui išlaikyti išleido 30 983 t kst. Lt, arba 23,3 procento daugiau (14 pav.).



**14 pav.** S naudos, mln. Lt<sup>196</sup>

Didžiausi lyginamųjų s naud dalis – 64,7 procento – 2008 metais sudarė personalo išlaikymo s naudos. Bendrovės darbo užmokesiui ir socialiniam draudimui per 2008 metus, palyginti su 2007 metais, išleido 31 038 t kst. Lt, arba 23,3 procento daugiau, nes siekdama mažinti darbuotojų

<sup>196</sup> AB Lietuvos pašto duomenys.

tr kum ir j kait , nebloginti teikiam paslaug kokyb s ir atsižvelgdama vis did jan i darbo kain rinkoje gerokai didino darbo užmokest (9 lentel ).

Per 2008 metus darbuotoj skai ius, perskai iuotas dirbusius vis darbo dien , sudar 6885 etatus ir j buvo 130 etat , arba 1,9 procento, daugiau kaip 2007 metais, nes siekiant gerinti UPP kokyb ir 224 paštams prad jus dirbti 6 dienas per savait , reik jo priimti daugiau skirstytoj , duomen vesties operatori , pamainos viršinink .

9 lentel

### Išlaid apimtys 2006-2008 metais

S naudos (t kst. Lt)	2006 m.	2007 m.	2008 m.	Pokytis, proc.	
				2007/2006	2008/2007
Personalo išlaikymas	110319,7	132609,5	163675,6	20,2	23,4
Ryšiai	5770	6274,4	8054,0	8,7	28,4
Reklama	664,4	814,6	1142,3	22,6	40,1
Konsultacin s ir kitos paslaugos	1022,9	1189,4	1106,9	16,3	-6,9
Draudimas	208,7	210,4	255,3	0,8	21,3
Mokes iai	5546,5	6998,4	9270,5	26,2	32,5
Finansin s s naudos	639,2	1150,5	1168,7	80,0	1,6
Nusid v jimas	10370,4	9519,8	12128,6	-8,2	27,4
Transporto s naudos	8779,5	10313,4	12770,0	17,5	21,5
Kitos s naudos	45560,8	56478,5	43265,3	24,0	-23,0
<b>IŠ VISO:</b>	<b>188882,1</b>	<b>225558,6</b>	<b>252 837,2</b>	<b>19,4</b>	<b>12,1</b>

Šaltinis: AB Lietuvos pašto duomenys.

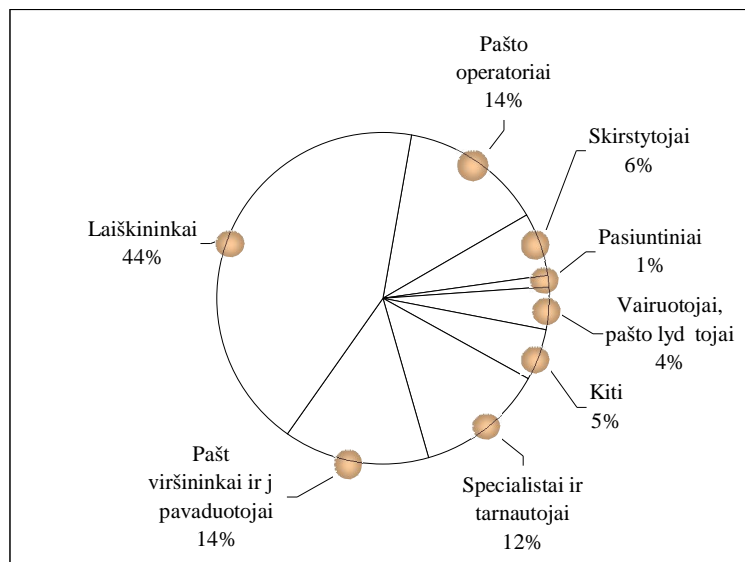
Per 2007 metus, 22289,8 t kst. Lt, arba 20,2 procento, ryši s naudoms – 504,4 t kst. Lt, arba 8,7 procento, reklamai ir reprezentacin ms reikm ms – 150,3 t kst. Lt, arba 22,6 procento, konsultacin ms s naudoms – 166,5 t kst. Lt, arba 16,3 procento, draudimui – 1,7 t kst. Lt, arba 0,8 procento, mokes iams – 1452,0 t kst. Lt, arba 26,2 procento, finansin ms s naudoms – 511,2 t kst. Lt, arba 80,0 procent , transporto, skirto paslaugoms teikti, s naudoms – 1533,9 t kst. Lt, arba 17,5 procento, kitoms s naudoms – 10917,7 t kst. Lt, arba 24,0 procento. Per 2007 metus, palyginti su 2006 metais, mažiau išleidome ilgalaikio turto nusid v jimui – 850,5 t kst. Lt, arba 8,2 procento.

Per 2008 metus, palyginti su 2007 metais, ryši s naudoms buvo skirta 1780 t kst. Lt, arba 28,4 procento daugiau, nes 2008 metais diegus informacines sistemas UPDV ir BKIS, kompiuteri prieži rai išleista daugiau; paslaug reklamai ir bendrov s vaizdžiui gerinti išleista 328 t kst. Lt, arba 40,1 procento, daugiau; draudimui, sigijus brangesni automobili kilnojamesiems paštams – 45 t kst. Lt, arba 21,3 procento, daugiau; mokes iams – 2 272 t kst. Lt, arba 32,5 procento, daugiau, nes padid jo PVM; finansin ms s naudoms panaudota 18 t kst. Lt, arba 1,6 procento daugiau; ilgalaikio turto nusid v jimui 2 609 t kst. Lt, arba 27,4 procento, daugiau; transporto s naudos padid jo 2 257 t kst. Lt, arba 21,5 procento, nes 2008 metais 191 pašto siunt pristatymo p s iomis apylink buvo reorganizuota 111 pristatymo automobiliais apylinki . Per 2008 metus, palyginti su 2007 metais, mažiau išleista konsultacin ms s naudoms – 83 t kst. Lt, arba 6,9



procento, kitoms s naudoms – 12 930 t kst. Lt, arba 23 procentais, nes 2008 metais, palyginti su 2007 metais, parduoto ilgalaikio turto vert buvo 95,6 procento mažesn .

**Žmogiškieji ištekliai.** Lietuvos paštas šiuo metu yra vienas didžiausi darbdavi šalyje. 2008 m. rugs jo 30 d. bendrov je dirbo 8154 darbuotojas, iš j daugiau kaip 50% dirba ne vis darbo dien . Darbuotojai, perskai iuoti dirban ius vis darbo dien , per 2008 m. 9 m n. sudar 6755 etato.



**15 pav.** Darbuotoj strukt ra 2007 metais, proc.<sup>197</sup>

Daugiau kaip 50 procent personalo (darbuotoj ) sudaro pareigyb s, nereikalaujan ios aukštos kvalifikacijos: laiškininkai, pensij pristatytojai, skirstytojai, vairuotojai, pašto lyd tojai, pasiuntiniai ir kiti (žr. 15 pav.).

Pastaruosius 3 metus darbuotoj kaita bendrov je nuolat did jo: 2005 metais ji buvo 10 procent , 2006 metais – 14,5 procento, 2007 metais – 21 procentas. 2008 metais darbuotoj kaita m maž ti ir per 9 m n. Buvo 15,8 proc. Tam daugiausia tur jo takos darbo užmokes io didinimas visoms darbuotoj grup ms ir darbo apmok jimo sistemos tobulinimas. Be to pasikeit ir pad tis darbo rinkoje – išaugo žemesn s kvalifikacijos darbuotoj pasi la. Bendrovei nuolat tr ksta laiškinink , skirstytoj , pašto operatori , 2008 m. spalio 3 d. tr ko 57, o pernai tuo pa iu metu – tris kartus daugiau. **Darbuotoj kaita turi neigiam tak teikiam paslaug kokybei.**

Darbuotojai mokomi pagal kasmet sudaromus planus. Organizuojami vidiniai mokymai, kurie apima visas bendrov s veiklos sritis, sudaromos s lygos darbuotojams tobulinti kvalifikacij išoriniuose mokymuose bei seminaruose.

**Pelnas.** Bendrov 2008 metus baig tur dama 28 618 t kst. Lt nuostoli . 2008 metais, palyginti su 2007 metais, bendrov tur jo 3 885 t kst. Lt mažiau pajam ir 27 278 t kst. Lt daugiau s naud

<sup>197</sup> AB Lietuvos pašto duomenys.

(10 lentel ). Bendrov 2007 metais uždirbo 2544,8 t kst. Lt pelno prieš pelno mokest , o 2006 metus baig tur dama 8291,6 t kst. Lt nuostoli .

10 lentel

**Bendrov s 2006-2008 m. veiklos rodikliai**

Rodikliai (t kst. Lt)	2006	2007 m.	2008 m.	Pokytiš, proc.	
				2007/2006	2008/2007
Pajamos	180590,5	228 104	224 219	26,3	-1,7
S naudos	188882,1	225 559	252 837	19,4	12,1
Pelnas prieš pelno mokest , nuostoliai	-8291,6	2 545	-28 618		

Saltinis: AB Lietuvos pašto duomenys.

Per 2006 metais bendrov tur jo 8291,6 t kst. Lt nuostoli d l padid jusi s naud darbui apmok ti siekiant išlaikyti darbuotojus ir sumok ti socialinio draudimo mokes ius, d l PVM nurašymo s naudas ir tarptautini atsiskaitym sumok jimo už pristatytas pašto siuntas užsienyje, pasikeitus galutini atsiskaitym tvarkai.

2008 m. antrame pusmetyje atsiradus ekonominio sunkme io požymiams ir mon ms bei gyventojams prad jus taupyti, keli stambieji bendrov s klientai UPP paslaugas prad jo pirkti iš kit moni , kurios jas teikia kaip pasiuntini paslaugas ir turi galimyb klientams pasi lyti mažesn kain . Bendrov , b dama vienintele UPP teik ja Lietuvoje, prarado dal UPP rezervuot j pašto paslaug rinkos, nes nemažai pasiuntini paslaug teik j , netur dami leidimo, teikia ne pasiuntini , bet pašto paslaugas. Nors buvusius klientus tenkino Lietuvos pašto teikiam paslaug kokyb , ta iau esant galimybei sumažinti savo pašto paslaug s naudas, jie renkasi žymiai pigesnes nors ir nekokybiškas konkurent paslaugas. Dalis klient , taupydami savo pašto paslaug s naudas, prad jo s skaitas si sti ne pašto korespondencijos siuntomis, o elektroniniais laiškais. Be to, d l spartesnio, kaip planuota, interneto, elektronin s bankininkyst s pl tros, gryn j pinig naudojimo poreikio maž jimo ir d l neplanuoto kit paslaug teik j agresyvaus at jimo mokes i pri mimo rink bendrov gavo pajam mažiau už mok , mokes i pri mim ir išmok išmok jim , o pasikeitus pad iai nekilnojamojo turto rinkoje, norin i j sigyti bendrov s nenaudojamo nekilnojamojo turto atsirado vos keletas pirk j , tod l Lietuvos paštas negavo planuot pajam už nenaudojamo nekilnojamojo turto pardavim . Gauta daugiau kaip planuota pajam už reklamines pašto siuntas, teismo šaukimus, vidaus greitojo pašto siuntas, neadresuot j reklam , papildomas pašto paslaugas ir kitas, o už periodini leidini prenumerat , konsignacines siuntas, mažmenin ir komisin prekyb , patalp nuom ir kitas paslaugas gauta mažiau.

Didel konkurencija pašto paslaug rinkoje, silpna rezervuot j paslaug dalies teikimo kontrol , susiklos iusi nepalanki situacija nekilnojamojo turto rinkoje, ekonomin s kriz s požymiai ir tai, kad mon s taupo pašto paslaug s naudas, tur jo esmin tak 2008 met bendr j pajam ir finansini rezultat plano vykdymui.

**Investicijos.** Per 2007 metus bendrov investicijoms skyr 15745,4 t kst. Lt, per 2008 metus - 25730 t kst. Lt (11 lentel ). Bendrov , siekdama teikti kuo kokybiškesnes paslaugas, skiria

nemažas investicijas mašinoms ir rengimams sigyti, kitam materialiajam ir nematerialiam turtui sigyti.

11 lentel

**Investicij apimtys 2006-2008 metais**

Investicijos (t kst. Lt)	2006 m.	2007 m.	2008 m.	Pokytis, proc.	
				2007/2006	2008/2007
<b>Investicijos, iš viso:</b>	<b>9365</b>	<b>15745</b>	<b>25730</b>	<b>68,1</b>	<b>63,4</b>
<b>Nematerialiajam turtui</b>	<b>1984</b>	<b>1878</b>	<b>1470</b>	<b>-5,3</b>	<b>-21,7</b>
<b>Materialiajam turtui:</b>	<b>7381</b>	<b>13868</b>	<b>24260</b>	<b>87,9</b>	<b>74,9</b>
pastatams, statiniams sigyti	2997	5352	19134	78,6	257,5
mašinoms ir renginiams	326,8	792	430	142,4	-45,7
transportui	630,5	3618	3552	473,8	-1,8
kitai rangai, prietaisams, rankiams	2951,4	3556	640	20,5	-82,0
kitam materialiajam turtui	475,00	550	504	15,8	-8,4

Šaltinis: AB Lietuvos pašto duomenys.

**Nematerialusis turtas.** 2007 metais nematerialiam turtui sigyti panaudota 1878 t kst. Lt, iš j CVVS ir BKIS programinei rangai sigyti, s naud apskaitos sistemai tobulinti, kitai programinei rangai, licencijoms. 2008 metais - panaudota 1470 t kst. Lt, iš j br kšninio kodo informacin s sistemos baigiamiesiems darbams, kitai programinei rangai – papildomam UPDV programos funkcionalumui automatiškai perkeliant duomenis iš UPDV darbo apmok jimo sistem „Alga“, VVIS logistikos, prenumeratos bei kit moduli konfig ravimo ir duomen tvarkymo darbams d l tarif pakeitimo.

**Ilgalaikis materialusis turtas:**

**Pastatai ir statiniai, pastat rekonstrukcija.** 2007 metais baigta Panev žio ACP priestato statyba, sigytos naujos patalpos Akmen s r. Ventos paštui, skirta l š Vilniaus ACP Vievio ir Elektr n pašt projektavimo ir statyb darbams, investicijos panaudotos pašt remontui ir rekonstrukcijai.

Didžiausi materialiojo turto investicij dal 2008 metais sudar pastat ir statini statybai ir pastat rekonstrukcijai skirtos investicijos panaudota žem s sklypui, skirtam PPC pastato statybai. Investicij panaudota pašt rekonstrukcijai.

**Mašinos ir renginiai.** Per 2007 metus bendrov s strukt riniams padaliniams nupirka svarstykl , dokument naikinimo mašin , viena automobili plovimo mašina, laišk antspaudavimo mašin , kondicionavimo rangos, pinig skai iavimo mašin , kopijavimo aparat bei kit rengini .

Taupant l šas, 2008 metais investicijos panaudotos tik b tiniems technologiniams renginiams ir vertybi saugum užtikrinan ioms priemon ms: svarstykl ms, keltuvams, transporteriams, antspaudavimo mašinoms, šildytuvams, signalizacijos, steb jimo ir kt. renginiams sigyti.

**Kita ranga, prietaisai, rankiai ir rengimai.** 2007 metais sigyta kompiuteri rangos (spausdintuv , skeneri , kasos sistem , kompiuteri , serveri , disk masyv , SDSI disk , USB adapteri ir kt.).

*Transportas.* Siekdama užtikrinti UPP kokybę ir jį prieinamumą, bendrovė steigia kilnojamosios pašto, atnaujina automobilių parką. 2008 metais transporto investicijoms bendrovė sigyjo automobilių paštu vežti ir kilnojamojo pašto automobiliai.

*Kitas materialusis turtas.* Per 2007 metus sigyta baldų ir kito turto.

*Kitas ranga, prietaisai, rankiai.* 2008 metais sigyta kompiuterių rangos, kasos sistemos, ryšio priemonės ir kitos rangos informacinės sistemos stabilumui užtikrinti ir jai plėsti.

*Kitas materialusis turtas.* Kitam materialiajam turtui 2008 metais lėšos skirtos darbo vietoms paštuose rengti ir atnaujinti – baldams, informaciniams stendams, iškaboms ir kitam turtui.

### **3.3.4 Bendrovės perspektyvos**

**AB Lietuvos pašto misija** - užtikrinti vartotojams prieinamas, patikimas bei jį poreikius tenkinančias universalias pašto paslaugas, dalyvauti kuriant komunikuojančią visuomenę ir teikti kitas paklausiamas turinčias paslaugas konkuruojant rinkoje.

*Svarbiausieji bendrovės strateginiai tikslai<sup>198</sup> yra.*

- 1) teikti klientų poreikius atitinkančias pašto ir kitas bendrovės teikiamas paslaugas;
- 2) didinti bendrovės konkurencingumą ir jos vertę, pasirengti dirbti liberalizuotoje pašto paslaugų rinkoje;
- 3) modernizuoti ir tobulinti vidaus procesus, siekiant veiklos efektyvumo ir geresnio bendrovės vaizdžio.

Lietuvos paštas, atsižvelgdamas strateginius tikslus, numatė uždavinius šiems tikslams pasiekti<sup>199</sup>:

1. Išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujų.
2. Modernizuoti ir plėsti paslaugų pardavimą.
3. Pradėti teikti naujas paslaugas.
4. Tobulinti bendrovės valdymo struktūrą.
5. Optimizuoti viešąjį pašto tinklą.
6. Optimizuoti pašto darbo laiką.
7. Mažinti administravimo sąnaudas.
8. Plėtoti informacines technologijas.
9. Modernizuoti vidaus procesus.
10. Gerinti bendrovės vaizdą.

<sup>198</sup> *AB Lietuvos pašto 2009-2011 metų strateginis veiklos planas.* patvirtinta AB Lietuvos pašto valdybos 2008 m. gruodžio 2 d. nutarimu Nr. 12-52.

<sup>199</sup> *AB Lietuvos pašto 2009-2011 metų strateginis veiklos planas.* patvirtinta AB Lietuvos pašto valdybos 2008 m. gruodžio 2 d. nutarimu Nr. 12-52.

Bendrov , atsižvelgusi šalies ekonomikos l t j im , maž jant paslaug poreik ir tai, kad pašto paslaug rinka Lietuvoje nuo 2013 m. sausio 1 d. bus visiškai liberalizuota ir Lietuvos paštas nebetur s rezervuotosios paslaug dalies, numat ne tik mažinti s naudas, bet ir priemones, skatinan ias aktyvius pardavimus, modernizuojan ias vidaus procesus, gerinan ias bendrov s vaizd .

Siekdamas dirbti pelningai ir nuo 2011 met gauti pelno, Lietuvos paštas numat s naudas mažinan i priemoni .

Nuo 2009 m. balandžio 1 d. iš 10 ACP suformuoti 5 filialai. Patvirtinta nauja filial strukt ra: sumažintas strukt rini padalini skai ius, sujungus kai kuri skyri funkcijos arba jas centralizavus. Tod l 110 etat sumaž s darbuotoj skai ius ir per metus bus gauta 3,3 mln. s naud ekonomija.

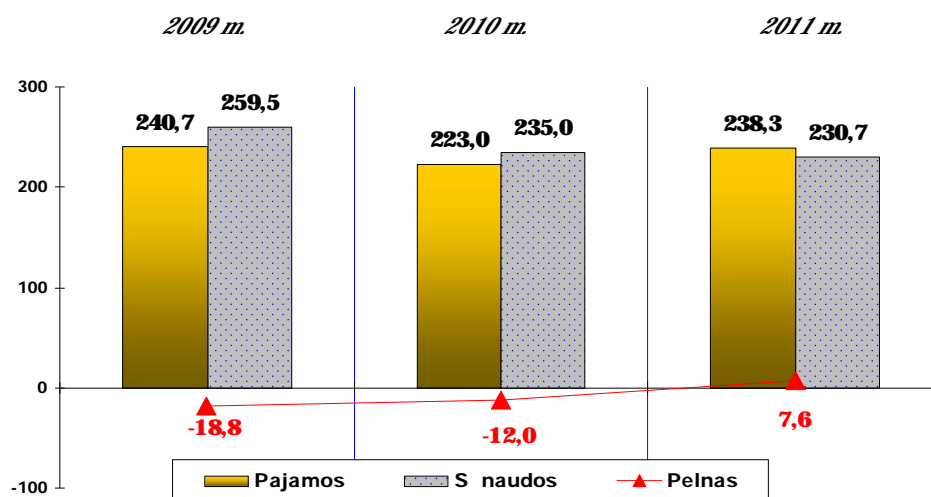
Dar aktyviau bus steigiami kilnojantieji paštai: 2009 metais j numatyta steigti 12, 2011 metais – 8, 2012 metais – 6, nes kiekvienas kilnojamas paštas pakei ia 4–6 stacionariusius paštus. Planuojama dar spar iau mažinti stacionari j pašt skai i kaime, nes pajam iš j surenkama vis mažiau, o j išlaikymo s naudos did ja. Planuojama, kad 2010 metais, sumažinus kaimo pašt skai i , bus gauta 5 mln. Lt s naud ekonomija.

Keisis ir darbo laiko paštuose nustatymo principai: nekompiuterizuotuose paštuose darbo laikas bus nustatomas pagal darbo kr v , o nuo 2010 met visi miesto ir kaimo paštai prad s dirbti 5 dienas per savait pirmadieniais – penktadieniais. Šie poky iai 2010 metais leis sutaupyti atitinkamai 1,2 mln. Lt ir 6,6 mln. Lt s naud .

Atsižvelgusi tai, bendrov planuoja, kad per 2009 metus reik s 6833 darbuotoj etat , arba 2,6 procento, mažiau, 2010 metais – 6030 etat , arba 11,8 procento, mažiau, 2011 metais – 5718 etat , arba 5,2 procento, mažiau.

Bendrov planuoja keisti darbo apmok jimo principus ir skatinti darbuotojus už asmeninius rezultatus, nes 2009–2010 metais numato gyvendinti personalo valdymo, darbo užmokes io ir jo apskaitos informacin s sistemos suk rimo ir diegimo projekt .

gyvendindamas s naudas mažinan ias priemones Lietuvos paštas planuoja 2009 metais tur ti 259468 t kst. Lt, 2010 metais – 235022 t kst. Lt, o 2011 metais – 230690 t kst. Lt s naud (16 pav.).



**16 pav.** AB Lietuvos pašto planuojami kin s ir finansin s veiklos rodikliai<sup>200</sup>

### 3.3.5. Naujo reguliavimo ES lygmenyje poreikis

2012 m. gruodžio 31 d. direktyv nuostatos neteks galios. Jeigu nebus imtasi veiks m , pašto sektoriui prad s galioti bendri ES Sutarties straipsniai. Europos Komisija pripažino, kad tai tur t neigiam poveik visam pašto sektoriui, kuriam reikia specifinio reguliavimo<sup>201</sup>.

Vokietija nuo 2008 m. sausio 1 d. visiškai atv r savo pašto rink . Taigi, šiuo metu rezervuot sias paslaugas iki Pašto direktyvoje numatyto termino yra panaikinusios keturios valstyb s nar s (Vokietija, Suomija, Švedija, Didžioji Britanija)<sup>202</sup>.

Europos Komisijos pasi lymo pagrindinis tikslas – daugumoje valstybi nari visiškai atverti pašto rink iki 2010 m. gruodžio m n. 31 d. (faktiškai 95% ES pašto rink dydžio), o likusios valstyb s nar s turi tai padaryti iki 2012 m. guodžio m n. 31 d.

Progresyvinius rinkos atv rimas pad s išpl sti bendr pašto rinkos apimt . Konkurencin neutralum užtikrinan iomis s lygomis prisid s prie tvaraus ir kokybiško užimtumo universali j paslaug teik j mon se bei palengvins nauj darbo viet k rim kit operatori mon se, nauj rinkos dalyvi atsiradim ir susijusi ekonomin veickl<sup>203</sup>.

Šiuo metu siekiant užtikrinti universali j pašto paslaug teikim , UPP teik jui yra rezervuotos vidaus korespondencijos siunt , reklaminiu pašto, gaunam tarptautini korespondencijos siunt

<sup>200</sup> AB Lietuvos pašto duomenys.

<sup>201</sup> Akcin s bendrov s Lietuvos pašto problemos ir perspektyvos. *Lietuvos Respublikos susisiekinimo ministerija*. [ži r ta 2009-01-28]. Prieiga per internet : <[www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=1022&p\\_d=61753&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=1022&p_d=61753&p_k=1)>.

<sup>202</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui. Pašto direktyvos taikymas (Direktyva 97/67/EB su pakeitimais, padarytais Direktyva 2002/39/EB), SEK(2008) 3076. *EURLex, Europos Bendrij komisija*. [ži r ta 2009-04-09]. Prieiga per internet : <[ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/reports/report\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/reports/report_lt.pdf)>.

<sup>203</sup> Nuomon s projektas Stephen Hughes d l visiško bendrijos pašto paslaug rinkos suformavimo (pasi lymas d l direktyvos (COM(2006)0594-C6-0354/2006-2006/0196(COD))-pakei iamas aktas), PE 382.547v02-00. Pakeitim pateik Marie Panayotopoulos-Cassiotou. *Europos parlamentas*. [ži r ta 2009-04-09]. Prieiga per internet : <[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/am/646/646174/646174lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/am/646/646174/646174lt.pdf)>.

surinkimo, paskirstymo, vežimo, pristatymo bei teikimo paslaugos, laikantis svorio ir kain limit . Nuo 2006 m. sausio 1 d. taikoma 50 g rezervuot j pašto siunt svorio riba. Kiti pašto paslaug teik jai rezervuot sias pašto paslaugas privalo teikti taikydami 2,5 karto didesn tarif nei nustatytas UPP teik jui pirmosios svorio pakopos pašto korespondencijos tarifas<sup>204</sup>. UPP ir j rezervuotos dalies tarif taikymo prieži r pašto ir pasiuntini rinkoje atlieka Ryši reguliavimo tarnyba. Visiškai liberalizavus pašto paslaug rink , rezervuotosios paslaugos bus panaikintos.

Liberalizuotoje pašto rinkoje taps labai svarbi nuostoling UPP kompensavimo problema. J valstyb ms nar ms si loma spr sti vairiai, pasirenkant vien ar kelet iš pasi lyt b d <sup>205</sup>:

- netiesiogin finansavim – vykdamt vieš j pirkim vis ar dalies UPP;
- tiesiogin finansavim – valstyb s pagalb (*state aid*);
- steigti kompensavimo fond (pašto paslaug teik jai ir (ar) pašto paslaug naudotojai moka tam tikr mokes š fond ; mokes io dydis yra skai iuojamas atsižvelgiant metin apyvart , proc.)
- naudoti kit b d , kuris yra suderinamas su EB sutartimi.

Valstyb s nar s gali ir toliau palikti galioti esam leidim teikti pašto paslaugas (*individual licenses*) ir pranešim apie pašto veiklos pradži (*authorizations*) sistem , ta iau draudžiami tam tikri apribojimai (riboti pašto paslaug teik j skai i ; nustatyti neproporcingas ar neteis tas technines s lygas; siekiant apriboti administracin naš t pašto paslaugas teikian ioms mon ms, nustatyti papildomas s lygas, kurios neb t specifin s, reikalingos b tent dirban ioms pašto paslaug sektoriuje; prisid ti prie nuostoling UPP kompensavimo mechanizmo ir kartu b ti pareigotam vykdyti kitus reikalavimus, taikomus UPP teik jui). Ta iau visi šie draudimai netaikomi UPP teik jui (-ams), kuriam (-iems) nustatomas skirtingas reguliavimas.

Si loma nacionaliniuose teis s aktuose reglamentuoti naudojimosi UPP teik jo infrastrukt ra (*access to postal infrustructure*) (pvz., naudojim si pašto kodais, adres duomen baze, siun iam j laišk d žut mis ir t. t.) s lygas, siekiant sudaryti galimyb kitiems pašto paslaug teik jams konkuruoti su UPP teik j bei tokiu b du ginti pašto paslaug naudotoj interesus. Tokiu b du sumaž t pašto siunt , kuri adresas užrašytas blogai arba kuri negalima gr žinti siunt jui.

Kitos si lomos naujov s: tvirtinama pašto paslaug naudotoj bei pašto paslaug teik j teis apsk sti nacionalin s reguliavimo institucijos sprendim teismui; valstyb nar , paskirdama šalyje vien ar kelis UPP teik jus, turi nurodyti termin , kuriam jis ar jie yra paskiriami b ti UPP

<sup>204</sup> Lietuvos Respublikos Seimas. *Lietuvos Respublikos pašto statymas*, Valstyb s žinios 2004-04-24, Nr. 60-2125.

<sup>205</sup> Nuomon s projektas Stephen Hughes d l visiško bendrijos pašto paslaug rinkos suformavimo (pasi lymas d l direktyvos (COM(2006)0594-C6-0354/2006-2006/0196(COD))-pakei iamas is aktas), PE 382.547v02-00. Pakeitim pateik Sepp Kusstatscher. *Europos parlamentas*. [ži r ta 2009-04-09]. Prieiga per internet : <[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/am/646/646174/646174lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/am/646/646174/646174lt.pdf)>.



teik jais; nacionalin s reguliavimo institucijos turi bendradarbiauti tarpusavyje, keistis gera praktika siekdamas bendro tikslo – konkurencingos pašto rinkos vienodai aiškinant ir taikant direktyvos reikalavimus; pašto paslaug teik jai turi teikti informacij , skaitant ir finansin , nacionalinei reguliavimo institucijai motyvuotai paprašius (užtikrinant, kad b t gyvandinama direktyva bei d l tiksliai apibr žt statistini tiksl ).

**Poveikis reguliuojamai sri iai.** Pašto rinkos liberalizavimas tur s teigiam poveik , kadangi rinkoje atsiras daugiau pašto paslaug teik j , kurie tarpusavyje konkuruos d l teikiam paslaug kokyb s ir mažesni kain . Taip vartotojas tur s didesn galimyb pasirinkti paslaug teik j už prieinam kain , padid s pašto paslaug teikimo efektyvumas.

Ta iau akcinei bendrovei Lietuvos paštui, vieninteliu UPP teik jui Lietuvoje, gali b ti sud tinga užtikrinti kokybiškas UPP kaimo vietov se, nes tik tina, kad kiti pašto paslaug teik jai paslaugas teiks tik miestuose, kur paslaug naudotoj yra daugiausia, o paslaug teikimo s naudos yra mažiausios.

Pasiuntini paslaug teik j teikiamos paslaugos turi tur ti „pried tin vert “ lyginant jas su pašto paslaugomis. Ta iau praktikoje dažnai jos supanaš ja ir nacionalinei reguliavimo institucijai, priži rin iai rink , tampa sunku atskirti skirting paslaug teik j teikiamas paslaugas.

Hibridinio pašto s voka šiuo metu n ra aiški ir daugumoje valstybi nari ji suprantama skirtingai, t.y. vienos valstyb se jis priskiriamas prie pašto paslaug , kitose – prie UPP, o kitose tai laikoma kitomis, ne pašto paslaugomis. Tokia situacija iškraipo statistinius duomenis tarp šali , tod l tampa sud tinga palyginti pašto siunt srautus/kiek valstyb se.

**Poveikis ekonomikai ir valstyb s finansams.** Pašto rinkos liberalizacija tur s teigiam poveik valstyb s ekonomikai, kadangi asmenys bei mon s gal s laisvai, be joki apribojim teikti pašto paslaugas ir taip prisid ti prie šalies BVP didinimo.

Vienas iš nuostoling UPP kompensavimo b d yra valstyb s pagalba, tod l Lietuvai pasirinkus š metod , tai tur t takos valstyb s finansams<sup>206</sup>.

**Poveikis socialinei aplinkai.** Did jant pašto paslaug teik j skai iui, did s darbo viet skai ius, naudotojai tur s galimyb rinktis paslaug teik j atsižvelgiant si lomas paslaugas bei j kainas. Pašto paslaug kainas reguliuos rinkoje vyraujanti konkurencija, tod l vartotojams šios paslaugos netur t brangti. Ta iau akcin s bendrov s Lietuvos pašto darbuotoj skai ius ateityje gali maž ti, kadangi bendrovei reik s prisitaikyti prie nauj rinkos s lyg , modernizuoti paslaug teikimo procesus ir kt.

Daugelyje išsivys iusi valstybi pašto sektoriuje vyrauja rinkos liberalizacijos bei privatizavimo tendencijos: tik atvira rinka, kurioje vyrauja konkurencija, sugeb s visiškai patenkinti

---

<sup>206</sup> Akcin s bendrov s Lietuvos pašto problemos ir perspektyvos. *Lietuvos Respublikos susisiekinimo ministerija*. [ži r ta 2009-01-28]. Prieiga per internet : <[www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=1022&p\\_d=61753&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=1022&p_d=61753&p_k=1)>

vis didjanius vartotojų poreikius, o privataus kapitalo monė sugeba greičiau prisitaikyti bei pasiūlyti vartotojams naujas paslaugas, atsižvelgiant ICT plėtrą<sup>207</sup>.

---

<sup>207</sup> Akcinė bendrovė Lietuvos pašto problemos ir perspektyvos. *Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija*. [žiūrėti 2009-01-28]. Prieiga per internetą : <[www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=1022&p\\_d=61753&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=1022&p_d=61753&p_k=1)>

#### **4 PAŠTO SEKTORIAUS REFORMOS GYVENDINIMO TYRIMAS AB LIETUVOS PAŠTE**

AB Lietuvos paštas yra viena seniausi Lietuvos moni, kurta valstybės dar 1918 metais ir ilgus metus užtikrinusi svarbą visai šaliai susisiekimo būd<sup>208</sup>. Pašto sektorius, suteikiantis galimybes naudotis ekonominiu ir socialiniu požiūriu svarbia ryši infrastruktūra, turi būti pltojamas atsižvelgiant pagrindinius pokyčius ryšiu, reklamos ir transposto (logistikos) rinkose, priešingu atveju jis atsiliks nuo kitų sektorių<sup>209</sup>. Pastaruoju metu daug diskutuojama apie pašto reformą. Vykdamas šią reformą, s kmingai jos eigai užtikrinti svarbus ne tik pašto darbuotojai, bet ir visuomenės pritarimas ir palaikymas. Tam, kad visuomenė ir pašto darbuotojai palaikytų vykdomą reformą, būtinas pakankamas informuotumas apie pašto reformos esminius momentus bei su tuo susijusius monius bei valstybės sprendimus.

AB Lietuvos pašte vykdoma reforma siekiama paruošti mon dirbti visiškai liberalizuotos rinkos bei padidėjusios konkurencijos sąlygomis. Tai susiję su monių valdymu ir galimybėmis priimti šiuolaikiškus sprendimus.<sup>210</sup>

Siekiant išsiaiškinti reformos reikalingumą ir nustatyti darbuotojų požiūrą apie pašto reformos pokyčius, buvo atlikta AB Lietuvos pašto darbuotojų anketinė apklausa Panevėžio apskrityje, Kauno, Alytaus, Marijampolės centriniuose paštuose.

**Tyrimo** tikslas – išanalizuoti pašto sektoriaus reformos gyvendinimo pokyčius darbuotojų požiūriu.

**Šio tyrimo** uždaviniai:

- atskleisti, kiek pašto darbuotojai informuoti apie pašto reformą;
- ištirti darbuotojų nuomonę apie reformos reikalingumą;
- atskleisti darbuotojų nuomonę apie pašto paslaugų kokybę;
- vertinti darbuotojų nuomonę apie reformos pokyčius pašte;
- nustatyti pašto reformos privalumus ir trūkumus darbuotojų požiūriu.

**Hipotezė** – pašto sektoriaus vykdoma reforma daro tiesioginį teigiamą bendrovės veiklos efektyvumui.

---

<sup>208</sup> Janišius, G. *Lietuvos pašto privatizavimas keliasis kėm*. Vėz.lt, [žiūrėta 2009-01-26]. Prieiga per internetą : <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=629917>

<sup>209</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 595 galutinis. EURLex. Europos bendrijų komisija. [žiūrėta 2009-02-01]. Prieiga per internetą : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0595:FIN:LT:HTML>.

<sup>210</sup> Lietuvos pašto darbuotojai bijo sulaukti „Telekomo“ likimo. *Vakarų ekspresas*. [žiūrėta 2008-10-05]. Prieiga per internetą : <http://www.ve.lt/?rub=1078895039&data=2004-10-06&pried=2004-10-20&id=1096989920>.

#### **4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas**

Anoniminis anketinis apkalusa vyko Panevėžio apskrityje, Kauno, Alytaus, Marijampolės centriniuose paštuose 2009 m. sausio mėn. 28 d. – vasario mėn. 13 d. Tyrimė dalyvavo vairi specialybi darbuotojai nuo 18 iki 56 met ir daugiau. Tokiu būdu buvo išdalinta 230 anket .

Remiantis literatūros bei mokslų veiklos analize buvo sudaryta anketa apie pašto reformos informuotumą ir reikalingumą, pašto paslaugų kokybę, reformos pokyčių vertinimą. Anketoje pateikiami 16 klausimų grupių, kuriuos atsakant galima buvo pasirinkti vien atsakym iš 2-5 galimų. Anketos pabaigoje dar papildomai pateikti 5 klausimai, apibūdinantys respondento socialines ir demografines charakteristikas (2 priedas).

Darbuotojų požiūris apie pašto reformos informuotumą tirtas, siekiant atskleisti, kiek darbuotojai informuoti apie pašto reformą. Buvo klausama, ar teko girdėti apie pašto reformą (nr. 1.1, buvo galima pasirinkti atsakymų žino pagrindinius momentus; kažką girdėjo, bet iš esmės nieko nežino; nieko negirdėjo ir nežino), ar pakanka informacijos apie tai (nr. 1.2, taip/ne), ar domina pašto reforma (nr. 1.3, nurodyti skalę taip/nelabai/visiškai ne), iš kur daugiausia sužinote apie numatomus pokyčius pašte (nr. 1.4, iš darbdavio, bendradarbių / iš laikraščių / iš TV / iš radio / internetiniame tinklalapyje).

Reformos reikalingumo vertinimas tirtas, klausiant nuomonės, ar reforma reikalinga dabar (nr. 2.1), ar reforma reikalinga vėliau (nr. 2.2), ar reforma nereikalinga (nr. 2.3), pasirenkant atsakymų iš trijų galimų: taip, ne, nežinau.

Pašto paslaugų kokybės vertinimas tirtas, klausiant nuomonės, ar kokybė aukšta (nr. 3.1), ar kokybė vidutiniška (nr. 3.2), ar kokybė prasta (nr. 3.3), pasirenkant atsakymų iš trijų galimų: taip, ne, nežinau.

Darbuotojų požiūris reformos pokyčius pašte ir pašto reformos privalumų ir trūkumų vertinimas buvo tiriamas pasitelkus 12 klausimų grupių. Šios grupės apima šias sritis:

- viešojo pašto tinklo optimizavimas;
- valdymo ir struktūros optimizavimas;
- pašto paslaugų teikimo sąlygos;
- sanaud mažinimas;
- darbuotojų skatinimo sistemos tobulinimas, personalo mokymas;
- paslaugų kokybės gerinimas;
- vėdaus procesų tobulinimas, siekiant veiklos efektyvumo;
- bendrovės vaizdžio kurimas, jo gerinimas;
- darbuotojų motyvacija;
- pardavimų aktyvinimas;
- UPP rezervuotosios dalies sureguliuavimas;

- pašto reformos privalumai;
- pašto reformos trūkumai.

Kiekvienoje grupėje pateikiami uždaro tipo klausimai leido darbuotojams pateikti savo požiūrą apie pašto reformos pokyčių dimensijas – bendrovis struktūros tobulinimą, monovis efektyvumą didinimą, pašto paslaugų teikimo sąlygų ir pašto paslaugų kokybės gerinimą, darbuotojų kompetencijų. Taip pat norėta nustatyti pašto reformos privalumus ir trūkumus darbuotojų požiūriu. Dviejuose paskutiniuose klausimuose buvo galima rašyti savo nuomonę, netikus kitiems iš anksto rašytiems atsakymams. Klausimai leido respondentams 4 kategorijas skalę pasirinkti vieną galimą atsakymo variantą: „taip“, „iš dalies“, „nesutinku“, „neturiu nuomonės“.

Prieš apdorojant surinktą informaciją, buvo patikrintas anketos užpildymo pilnumas. Anketos Cronbach alpha 0,904.

#### **4.2. Tyrimo duomenų apdorojimas**

Tyrimo informacijos apdorojimui buvo naudojama SPSS programinis paketas (16.0 versija). Iš pirminės duomenų bazės sudarytos atsakymų kiekvienos anketos klausimų pasiskirstymų lentelės. Kiekvienam anketos klausimui pateikiamas atsakymų variantų skaičius ir jų pasiskirstymas procentais. Skaičiai atlikti tokiais pjūviais:

- visi apklaustieji;
- pagal amžį ;
- pagal darbo staž ;
- pagal išsilavinimą ;
- pagal užimamas pareigas.

Parengta visa eilė lentelių, naudojant kombinuotus grupavimus.

Statistinė priklausomybė vertinta rodikliais, kurie buvo pasirenkami priklausomai nuo lyginamųjų kintamųjų. Kiekvienas atsakymo variantas buvo koduota: 1 – „taip“, 2 – „iš dalies“, 3 – „nesutinku“, 4 – „neturiu nuomonės“.

Lyginant atskirus teiginius rezultatus, skaičiuotinas rodiklio vertinimams skirtumams statistinis reikšmingumas. Ryšius tarp požymių tyrimuose susietą lentelių metodu. Remiantis lentelių duomenimis buvo apskaičiuota chi kvadrato ( $\chi^2$ ) reikšmė ar neparametrinio t kriteriaus reikšmė. Statistinė hipotezė reikšmingumui vertinti pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo  $p$ . Jei  $p < 0,05$ , tikrinamąją hipotezę galime atmesti ir teigti, kad ryšys yra statistiškai reikšmingas.

Apibendrinant pateiktą informaciją apie tyrimo eigumą bei duomenų apdorojimą, galima padaryti tokias išvadas:

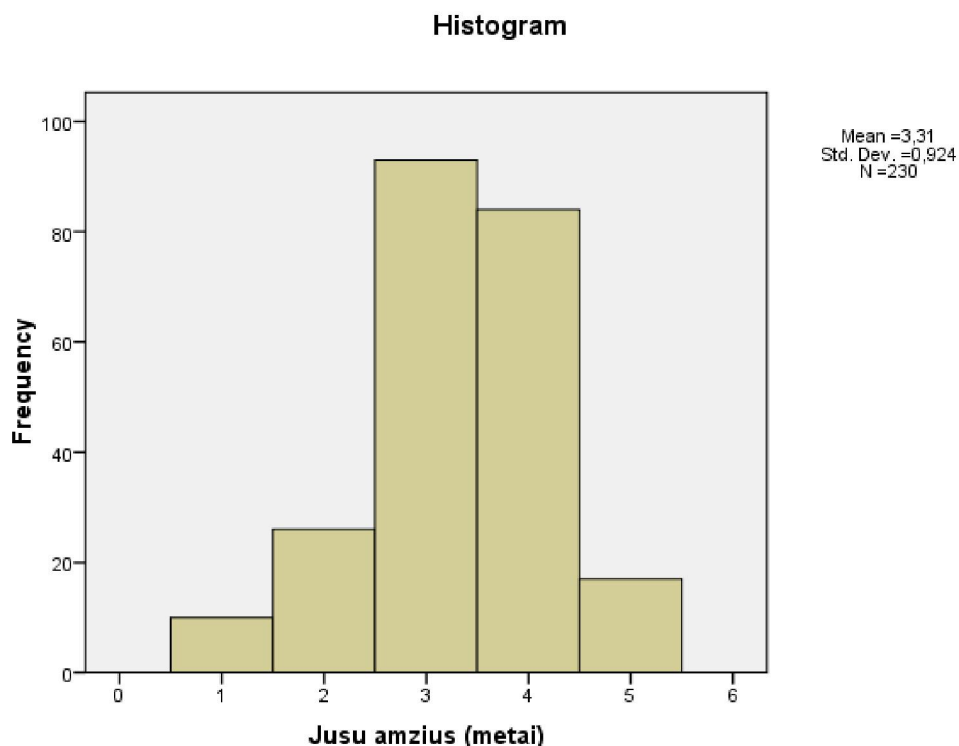
- Tyrimo metu grąžo užpildytos 230 anketos – 95 proc. visų išdalintų anketų. Todėl apklausą galima laikyti reprezentatyvia. Surinktą anketų skaičių pakankamas ir leidžia daryti patikimas išvadas reformos reikalingumui, vertinti reformos pokyčius pašte.

– Atsisakiusi j procentas tenkina apklausai keliamus reikalavimus.

### 4.3. Bendrosios respondent socialin s ir demografin s charakteristikos

Šioje dalyje analizuojamos bendrosios darbuotoj socialin s ir demografin s charakteristikos. Jos reikšmingos norint pateikti darbuotoj socialin demografin proces . Ypa svarbus tyrimo požymis informuotumas apie pašto reform . Pakankamai reikšmingi ir demografiniai tyrimo požymiai – amžius. Svarbus d mesys tyrime skiriamas darbo stažui. Tai galima kiekybiškai išreikšti dirban i apklaust j darbo patirt . Tyrime svarbu išsiaiškinti, kokia respondent nuomon apie reformos poky ius pašte.

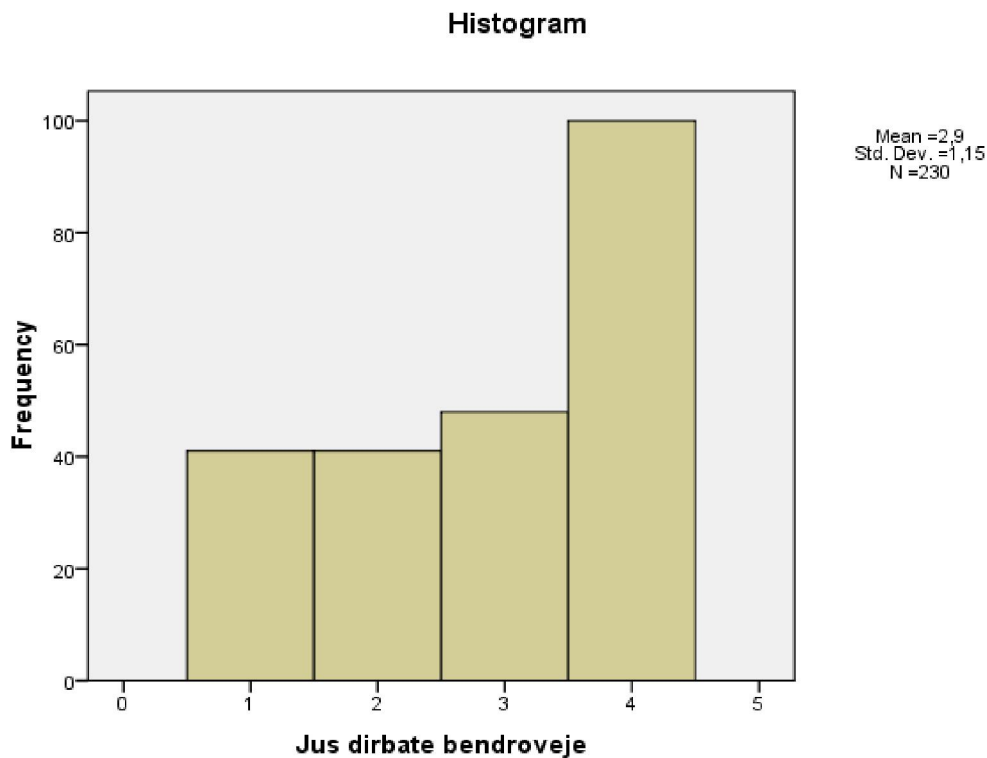
Pagrindin demografin charakteristika – amžius. prasta, kad pašte dirbantis darbuotojas daugiau moteriška, nei vyriška specialyb .



**17 pav.** Respondent pasiskirstymas pagal amži

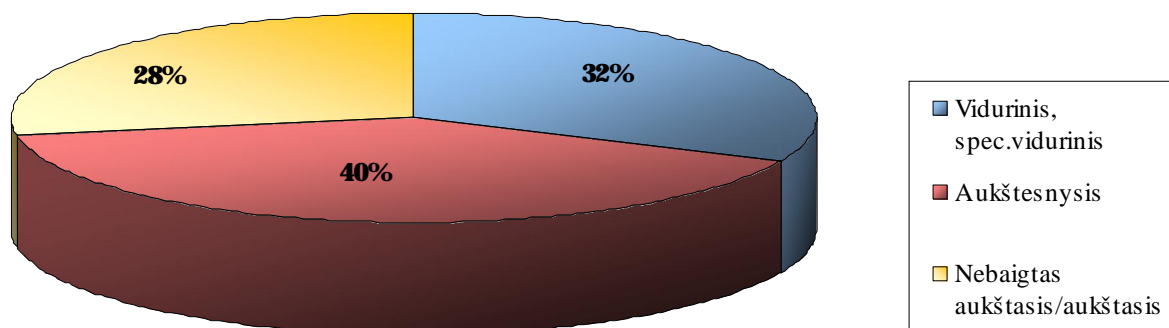
Tyrime dalyvavo nuo 18 iki 56 ir daugiau met amžiaus moterys. Apklaust j amžiaus vidurkis nuo 36 iki 45 met (17 pav.).

Bendras darbo stažas dabartin je darboviet je. Tyrime daugiausia dalyvavo dirbantieji, kurie turi daugiausia darbo stažo. Apklaust j didžiausias darbo stažas – daugiau kaip 15 met (2 pav.). Taciau buvo ir toki , kuri darbo stažas yra mažas. Tai reiškia, kas pašt ateina dirbti vis jaunesni žmon s. Daugiausia buvo dirban i j , kuri darbo stažas virš 15 met .



**18 pav.** Respondent pasiskirstymas pagal turim darbo staž  
Analizuojant tyrimo duomenis pagal tai, koks darbo stažas dabartin je darboviet je, matyti, kad didžioji dalis yra neseniai dirbantys, bendras vidurkis sudar apie 9 metus (18 pav.).

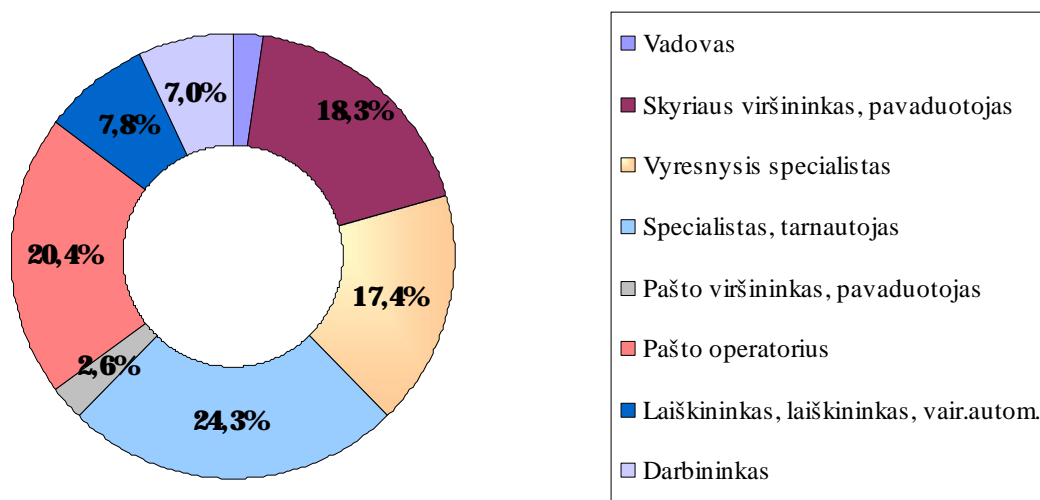
Išsilavinimas. Tyrime dalyvavusi repondent pasiskirstymas pagal išsilavinim pavaizduotas 19 pav. Analizuojant tyrimo duomenis matyti, kad didžioji dalis respondent turi aukštesn j išsilavinim (40 proc.), mažėn dalis turintys vidurin (32 proc.) ir aukšt j ar besimokantys aukštojoje mokykloje (28 proc.).



**19 pav.** Respondent pasiskirstymas pagal išsilavinim  
Pareigos (statusas). Tyrimo duomenys parod , kad 24,3 proc. apklaust j yra specialistai ar tarnautojai, 20,4 proc. - pašto operatoriai, 18,3 proc. - skyriaus viršininkas ar pavaduotojas, 17,4



proc. - vyresnieji specialistai, 7,8 proc. - laiškininkas ar laiškininkas, vair. automobil , 7 proc. - darbininkai, 2,6 proc. - pašto viršininkas ar jo pavaduotojas, 2,2 proc. – vadovas (20 pav.).



20 pav. Apklaust j pasiskirstymas pagal pareigas, proc.

#### 4.4. Rezultatai ir j aptarimas

##### 4.4.1. Informuotumas apie pašto reform

**Informuotumas apie pašto reform** . Lietuvos paštas yra viena seniausi Lietuvos moni , kurta valstyb s dar 1918 m. ir ilgus metus užtikrinusi svarb visai šaliai susisiekimu b d . Dabar Lietuvos paštas kaip nemažai kit Europos pašto moni kontroliuojama valstyb s, ta iau Lietuvos Vyriausyb v l nutar imtis pašto reorganizavimo<sup>211</sup> .

Žiniasklaidoje diskutuojama apie tolesn pašto sistemos reformavim , jos tobulinim . Ypatingai kalbos siuntensyv jo pastaraisiais metais, kad valstybinis paštas veikia neefektyviai, o s naudos tik did jo.

Apklausus respondentus paaišk jo, kad didžioji dalis apklaust j 26-35 met amžiaus grup je kažk gird jo, bet iš esm s nieko nežino, turin i vidurin išsimokslinim , darbinink , pašto viršinink , pavaduotoj , pašto operatori , laiškinink tarpe (12 lentel ).

12 lentel

##### Respondent procentinis pasiskirstymas apie pašto reformos informuotum

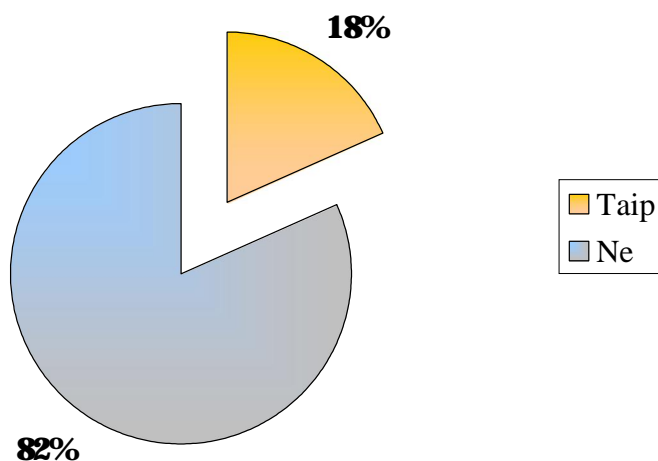
Respondent grup s	Ar gird jo apie numatom pašto reform				z	p
	Žino pagrindinius momentus		Kažk gird jo, bet iš esm s nieko nežino			
	n	%	n	%		
Amžius:						
18-25 metai	2	20,0	8	80,0	8,812	0,066
26-35 metai	10	38,5	16	61,5		
36-45 metai	55	59,1	38	40,9		
46-55 metai	49	58,3	35	41,7		
56 metai ir daugiau	9	52,9	8	47,1		

<sup>211</sup> Janišius, G. *Lietuvos pašto privatizavimas kelias s km* . Vz.lt, [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=629917>.

Išsilavinimas:						
vidurinis, spec. vidurinis	28	38,4	45	61,6		
aukštesnysis	51	54,8	42	45,2	15,458	<b>0,000</b>
nebaigtas aukštasis, aukštasis	46	71,9	18	28,1		
Pareigos (statusas):						
Vadovas	5	100,0	0	0,0		
Skyriaus viršininkas, pavadootojas	32	76,2	10	23,8		
Vyresnysis specialistas	26	65,0	14	35,0		
Specialistas, tarnautojas	31	55,4	25	44,6	27,722	<b>0,000</b>
Pašto viršininkas, pavadootojas	2	33,3	4	66,7		
Pašto operatorius	17	36,2	30	63,8		
Laiškininkas, laišk., v. aut.	8	44,4	10	55,6		
Darbininkas	4	25,0	12	75,0		
Darbo stažas:						
iki 5 met	21	51,2	20	48,8		
5-9 metai	21	51,2	20	48,8	1,561	0,668
10-15 met	24	50,0	24	50,0		
Virš 15 met	59	59,0	41	41,0		

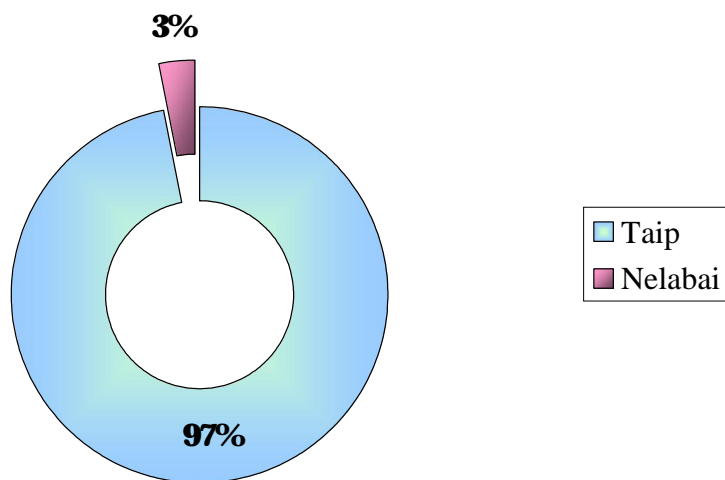
Lentel je pateikti rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingai didesn dalis darbuotoj su aukštuoju išsilavinimu ir nebaigtu aukštuoju išsilavinimu ( $p = 0,000$ ,  $\chi^2 = 15,458$ ), taip pat užimantys aukštesnes pareigas ( $p = 0,000$ ,  $\chi^2 = 27,722$ ) žino apie pašto reform pagrindinius momentus, nei darbuotojai su žemesniu išsilavinimu ir užimantys žemesnes pareigas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad didžiajai daugumai apklaust j (82%) nepakanka informacijos apie pašto reform (21 pav.).



**21 pav.** Atsakym klausim „Apie tai pakanka informacijos“ pasiskirstymas

Tyrimo metu bandyta išsiaiškinti, ar domina pašto reforma. Nors daugumai apklaust j nepakanka informacijos apie pašto reform , ta iau daugel domina pašto reforma (97 proc.) (22 pav.).



**22 pav.** Atsakymų klausimui „Domina pašto reforma“ pasiskirstymas

Pagrindinis informacijos šaltinis, iš kur respondentai daugiausia sužinojo apie numatomą pašto reformą – iš darbdavio, bendradarbių (13 lentelė).

13 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal tai, iš kur sužinojo apie pašto reformą**

Respondentų grupės	Iš kur daugiausia sužinoje apie numatomus pokyčius pašto reformoje								n	p
	Iš darbdavio, bendradarbių		Iš laikraščių		Iš TV		Internetiniame tinklalapyje			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Amžius:</b>										
18-25 metai	8	80,0	2	20,0	0	0,0	0	0,0	14,482	0,271
26-35 metai	26	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0		
36-45 metai	75	80,6	12	12,9	2	2,2	4	4,3		
46-55 metai	77	91,7	7	8,3	0	0,0	0	0,0		
56 metai ir daugiau	14	82,4	2	11,8	0	0,0	1	5,9		
<b>Išsilavinimas:</b>										
vidurinis, spec. vidurinis	55	75,3	14	19,2	0	0,0	4	5,5	20,179	<b>0,003</b>
aukštesnysis	83	89,2	7	7,5	2	2,2	1	1,1		
nebiagtas aukštasis, aukštasis	62	96,9	2	3,1	0	0,0	0	0,0		
<b>Pareigos (statusas):</b>										
Vadovas	5	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	65,170	<b>0,000</b>
Skyriaus viršininkas, pavaduotojas	40	95,2	2	4,8	0	0,0	0	0,0		
Vyresnysis specialistas	40	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0		
Specialistas, tarnautojas	52	92,9	1	1,8	0	0,0	3	0,0		
Pašto viršininkas, pavaduotojas	6	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0		
Pašto operatorius	37	78,7	6	12,8	2	4,3	2	0,0		
Laiškininkas, laišk., v. aut.	12	66,7	6	33,3	0	0,0	0	0,0		
Darbininkas	8	50,0	8	50,0	0	0,0	0	0,0		
<b>Darbo stažas:</b>										
iki 5 metų	38	92,7	3	7,3	0	0,0	0	0,0	15,217	0,085
5-9 metai	36	87,8	5	12,2	0	0,0	0	0,0		
10-15 metų	40	83,3	6	12,5	2	4,2	0	0,0		
Virš 15 metų	86	86,0	9	9,0	0	0,0	5	5,0		

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingai didžioji dalis darbuotojų nepriklausomai nuo išsilavinimo ( $p = 0,003$ ,  $n = 20,179$ ) ir užimanų aukštesnes pareigas ( $p = 0,000$ ,  $n = 65,170$ ) sužinojo daugiausia apie pašto reformą iš darbdavio, bendradarbių.

#### 4.4.2. Reformos reikalingumo vertinimas

**Reformos reikalingumo vertinimas.** Kadangi daugelis respondentų, kad reforma nereikalinga būtinai dabar (43,9 proc.), tačiau daugelis pritar, kad reforma gal ir reikalinga, bet vėliau (46,1 proc.), galima daryti prielaid, kad darbuotojų tarpe vyrauja skepticizmas, abejingumas ar nenoras galvoti apie perspektyv. Šiuo atveju reikalinga vykdyti kuo aktyvesnes informavimo, konsultavimo akcijas, kurios būtų naudingos keičiant žmonių mitymo stereotipus padedant geriau suprasti reformos reikalingumą.

Toks darbuotojų neapsisprendimas dėl reformos reikalingumo neleidžia numatyti, pašto darbuotojai palaikys reformos vykdym. Turint omeny, kad didžioji apklaustųjų dalis pritar reformos būtinumui galima manyti, kad didžioji dauguma bent neprieštaraus reformai. Tai, kad 46,1 proc. nurod, kad „reforma gal ir reikalinga, bet vėliau“ (šie asmenys nėra tvirtai apsisprendę šiuo klausimu, bet kartu jie nepasisako už reformą) patvirtina prielaid, kad darbuotojai nesipriešins pašto reformos vykdymui (14 lentelė).

14 lentelė

#### Atsakymų teiginius apie reformos reikalingumo vertinimą procentinis pasiskirstymas

Reformos reikalingumo vertinimas	Reformos reikalingumo vertinimas		
	Reforma reikalinga būtinai dabar	Reforma gal ir reikalinga, bet vėliau	Reforma nereikalinga
Taip	36,5	46,1	8,7
Ne	43,9	40,0	76,1
Nežinau	19,6	13,9	15,2

#### 4.4.3. Pašto paslaugų kokybės vertinimas

**Pašto paslaugų kokybės vertinimas.** Kiekvieną dieną paštuose aptarnaujama šimtai klientų ir tikstantieji klientai netiesiogiai bendrauja su paštininkais – laiškus ar periodinį spaudą, neadresuotą reklamą randa gaunamąjį laiško dėžutėse. Kiekvienas pašto darbuotojas supranta – kad svarbiausia teikti kokybiškas paslaugas. Norint tai gyvendinti neužtenka laiku pristatyti pašto korespondenciją. Reikia išmanyti pašto, elgesio taisykles, turėti visą informaciją apie atliekamus kokybės kontrolės tikrinimus – vidaus ir tarptautinius, diegiamus moniję projektus<sup>212</sup>.

Kokybiškai teikiamos paslaugos – tai monijos prestižas ir pajamos. Galutiniai atsiskaitymai tarp šalių priklauso nuo teikiamų paslaugų kokybės.

ES šalies operatoriai susitarę susieti galutinius atsiskaitymus su paslaugų kokybe. Tarptautini pašto paslaugų kokybės standartas nustatytas pašto direktyvoje: 85 proc. pirmenybini siuntų nuo siuntų iki gavimo turi būti pristatyta per D+3 (D – išsiuntimo diena). Kiekvienos šalies pašto operatoriui yra nustatyti pašto paslaugų standartai šalies viduje, pagal kuriuos užtikrinti tarptautini pašto paslaugų kokybės standartai.

<sup>212</sup> Purtylytė, G. Paslaugų kokybės tikrinimai (2005 spalio Nr. 10 (64)). *AB Lietuvos pašto m. nraštis*, p. 2.

ES šali pašto operatoriai susitarė ir dėl kitų pašto paslaugų kokybės sąlygų, kurios padeda gyvendinti pašto direktyvos nuostatas:

1. paprastinti pašto paslaugų naudotojų skundų pateikimo tvarką;
2. greičiau atsakyti pašto paslaugų naudotojų skundus, reklamacijoms keistis elektroniniu paštu, nustatyti vėlavimo standartus;
3. nuolat rinkti duomenis apie pašto paslaugų naudotojų skundus: dėl pavėluoto siuntų pristatymo, dėl pamestų ir apgadintų pašto siuntų ir kt.<sup>213</sup>

Tyrimo metu buvo svarbu nustatyti, kaip darbuotojai vertina pašto paslaugų kokybę. Tyrimo duomenys parodė (15 lentelė), kad 83,9 proc. apklaustųjų pašto paslaugų kokybę vertina vidutiniškai, 91,3 proc. pašto paslaugų kokybę laiko neprasta ir tik 2,6 proc. – nežino, ar pašto paslaugų kokybę aukšta ar prasta.

15 lentelė

#### **Atsakymų teiginius apie pašto paslaugų kokybės vertinimą procentiniais pasiskirstymais**

<b>Kaip vertinate pašto paslaugų kokybę ?</b>	<b>taip</b>	<b>ne</b>	<b>nežinau</b>
3.1. Kokybės aukšta	11,7	85,7	2,6
3.2. Kokybės vidutiniška	83,9	16,1	-
3.3. Kokybės prasta	6,1	91,3	2,6

#### **4.4.4 Pašto reformos pokyčių vertinimas**

**Pašto reformos pokyčiai pašte.** Šiuo tyrimo bloku norima sužinoti apklaustųjų nuomonę apie vykdomą pašto reformą.

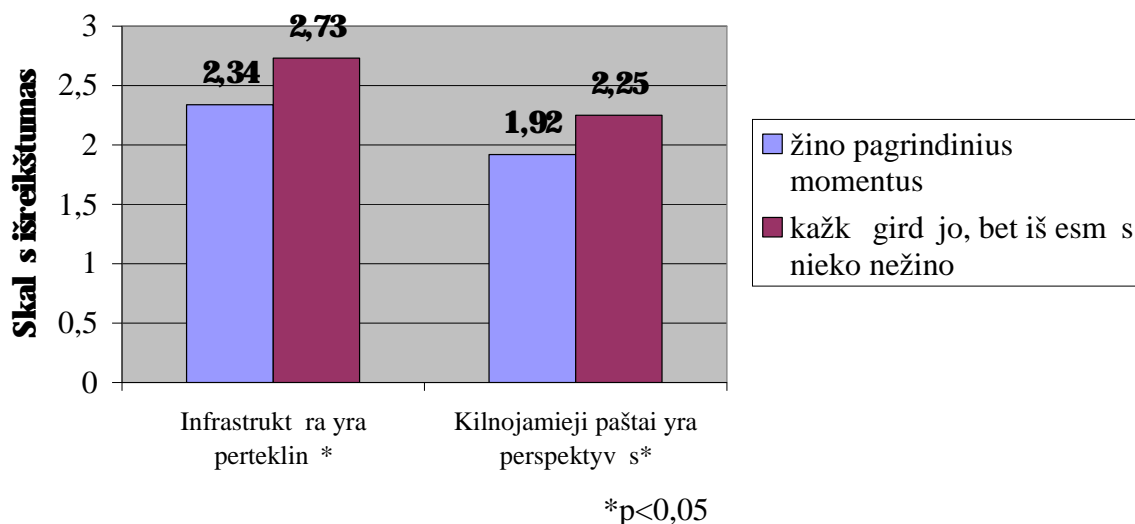
*Viešojo pašto tinklo optimizavimas.* Vėlyvojo „GIS-Centras“ atliktos analizės duomenimis, pašto tinklas Lietuvoje yra tankus, t. y. dalies pašto teritorijas visiškai apraipo kitų pašto aptarnavimo teritorijos. Kadangi kaimuose mažiau gyventojų, juose kuriasi nedaug verslomonių, o už teikiamas pašto paslaugas rajoniniame gyvenvietės pajamų surenkama mažiau nei patiriama išlaidų, buvo prieita prie išvados – optimizuoti pašto tinklą<sup>214</sup>.

Lietuvos paštas, nuo 2006 metų pradžios dirbantis kaip akcinė bendrovė, yra pareigotas teikti universalias paslaugas bei užtikrinti jų prieinamumą tiek miestuose, tiek atokesnėse kaimo vietovėse. Pertvarkius pašto darbą, t. y. steigus kilnojamosios pašto, kaimuose gyventojams užtikrinamas visų pašto paslaugų teikimas, jos teikiamos nenutrūkstamai 5 darbo dienas per savaitę ir klientų poreikiai yra visiškai tenkinami<sup>215</sup>.

<sup>213</sup> Galutini atsisakytumai su kitomis šalimis vingrybės (2005 rugsėjis Nr. 9 (63)). *AB Lietuvos pašto metraštis*, p.3.

<sup>214</sup> Subačius, G. Kaimuose naikinami pašto skyriai. *Panevėžio balsas* (2008 birželio 7 d.). [žiūrėti 2008-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/news/economy/business/article.php?id=17303434>>

<sup>215</sup> Kilnojamosios paštai – tai visos pašto paslaugos (2007 spalio Nr. 10 (88)). *AB Lietuvos pašto metraštis*, p.2.



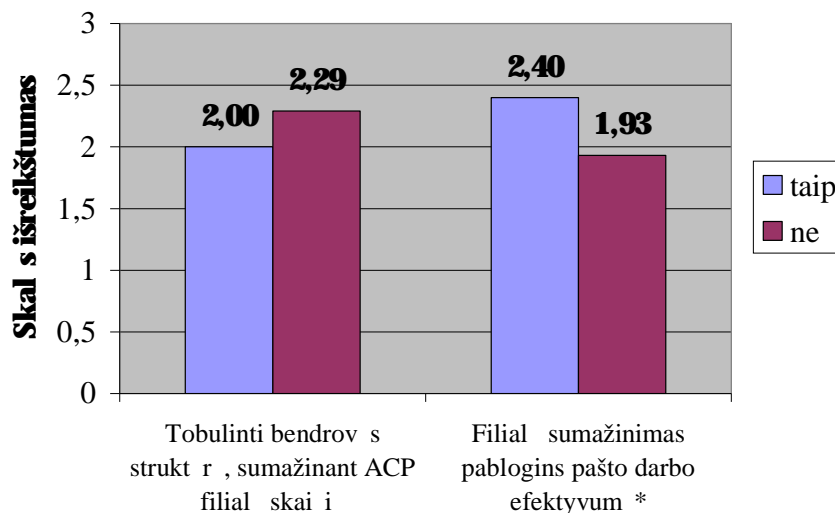
**23 pav.** Žinančių pašto reformos pagrindinius momentus ( $n = 125$ ) ir kažką girdusių, bet iš esmės nieko nežinančių ( $n = 105$ ) viešojo pašto tinklo optimizavimo išreikštumo palyginimas

Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaustųjų, kurie kažką girdėjo, bet iš esmės nieko nežino apie pašto reformą, bdinga nuomonė, kad infrastruktūra yra perteklini ( $t = -2,911$ ,  $p < 0,05$ ), kilnojamieji paštai yra perspektyvūs ( $t = -2,749$ ,  $p < 0,05$ ) (23 pav.).

*Valdymo ir struktūros optimizavimas.* Nuo 2009 m. balandžio 1 d. keičiama filialų struktūra – mažinamas padalinis, įvykdomos funkcijos ir administracijos darbuotojų skaičius. Struktūriniais pokyčiais labiausiai bus reformuota aukščiausia valdymo grandis – padalinis direktorių ir kitų vadovų pareigybės. Numatyti pokyčiai sudarys lygias labiau centralizuoti monsvėklį, padės išvengti administracijos darbuotojų funkcijų dubliavimo ir leis toliau optimaliai vykdyti bendrovės funkcijas.<sup>216</sup>

Gauti rezultatai rodo, kad rodiklis kaip bendrovės struktūros tobulinimas, sumažinant ACP filialų skaičių statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ). Tačiau statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaustųjų, kuriems nepakanka apie pašto reformą, bdinga nuomonė, kad filialų sumažinimas darbo efektyvumo nepablogins ( $t = 3,005$ ,  $p < 0,05$ ) (24 pav.).

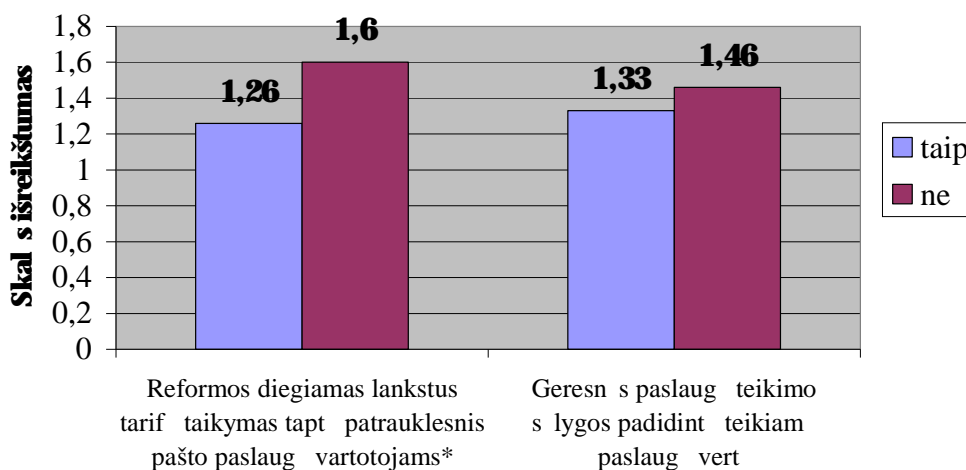
<sup>216</sup> Lietuvos paštas stiprina bendradarbiavimą su profesiniais lygomis. (2009 vasaris Nr. 2 (104)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.2.



\* $p < 0,05$

**24 pav.** Darbuotojų, kuriems pakanka informacijos apie pašto reformą ( $n = 42$ ) ir kuriems nepakanka informacijos ( $n = 188$ ), valdymo ir struktūros optimizavimo išreikštumo palyginimas

#### *Pašto paslaugų teikimo sąlygos.*



$p < 0,05$

**25 pav.** Darbuotojų, kuriems pakanka informacijos apie pašto reformą ( $n = 42$ ) ir kuriems nepakanka informacijos ( $n = 188$ ), pašto paslaugų teikimo sąlygų išreikštumo palyginimas

Gauti rezultatai rodo, kad geresnės paslaugų teikimo sąlygų padidintų teikiamų paslaugų vertę statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ) tarp darbuotojų, kuriems pakanka informacijos apie pašto reformą ir kuriems nepakanka informacijos. Tačiau statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaustųjų, kuriems nepakanka informacijos apie pašto reformą, būdinga nuomonė, kad reformos diegiamas lankstus tarifų taikymas pašto paslaugų vartotojams netaps patrauklesnis ( $t = -3,620$ ,  $p < 0,001$ ) (25 pav.).

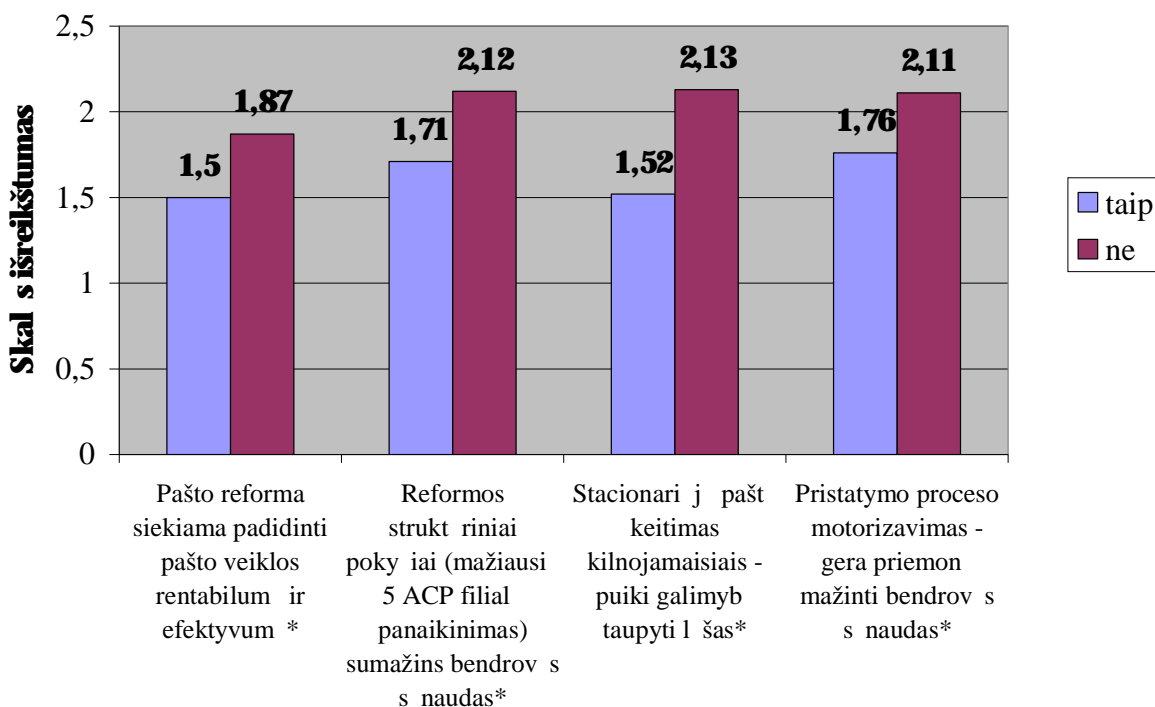
**Snaud mažinimas.** Lietuvos paštas, atsižvelgdamas ekonominę šalies padėtį bei rinkos tendencijas, šios bendrovės veiklos optimizavimui, nuo 2009 m. balandžio 1 d. pertvarkomi



apskri i centriniai paštai. Pereinama prie naujo Lietuvos pašto valdymo modelio, pagal j bendrov s valdymas bus organizuojamas penki didži j filial – Vilniaus, Kauno, Klaip dos, Panev žio ir Šiauli . „Šie valdymo poky iai Lietuvos paštui leis sumažinti s naud , labiau centralizuoti administracini funkcij vykdym ir bendrov s veiklos proces organizavim “ – teigia Lietuvos pašto generalinis direktorius Ernestas Vaidelys<sup>217</sup>.

Siekiant efektyvesn s Lietuvos pašto veiklos, bus neapsieinama be nuostolingai dirban i pašto skyri naikinimo. Uždaromus paštus pakeis kilnojami j paštai, kurie jau dabar pateisino l kes ius – sumaž jo s naudos, o paslaug kokyb nenukent jo<sup>218</sup>.

Statistiškai reikšmingai daliai apklaust j , kuriems nepakanka informacijos apie pašto reform , b dinga nuomon , kad pašto reforma siekiama padidinti pašto veiklos rentabilum ir efektyvum (t = -2,406, p < 0,05), bendrov s strukt riniai poky iai sumažins bendrov s s naudas (t = -2,402, p < 0,05), stacionari j pašt keitimas kilnojamaisiais – puiki galimyb taupyti l šas (t = -4,398, p < 0,05), pristatymo proceso motorizavimas – gera priemon mažinti bendrov s s naudas (t = -2,651, p < 0,05) statistiškai reikšmingai skiriasi (26 pav.).



\*p<0,05

**26 pav.** Darbuotoj , kuriems pakanka informacijos apie pašto reform (n = 42) ir kuriems nepakanka informacijos (n = 188), apie s naud mažinim išreikštumo palyginimas

<sup>217</sup> Pertvarkomi apskri i centriniai paštai. vtv.lt. *Panev žio balsas*(2009 kovo 31 d.). [ži r ta 2009-04-02]. Prieiga per internet : <<http://www.vtv.lt/naujienos/ekonomika/pertvarkomi-apskriciu-centriniai-pastai.html>>.

<sup>218</sup> Lietuvos paštas – ant permair slenkš io. *balsas.lt*. [ži r ta 2008-08-20]. Prieiga per internet : <<http://www.balsas.lt/naujiena/115111/lietuvos-pastas-ant-permainu-slenkscio/rubrika:naujienos-verslas-valdzia>>

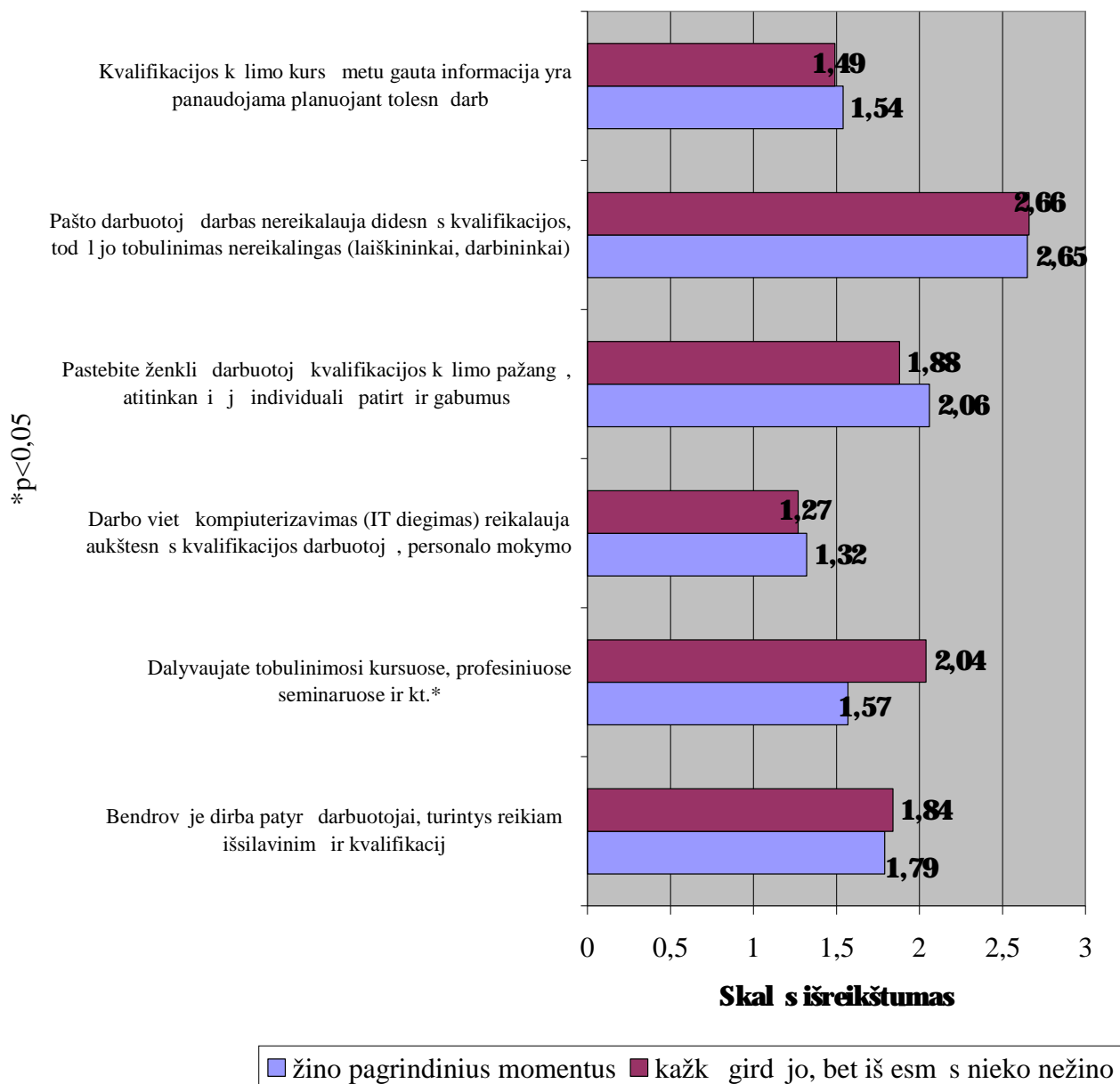
*Darbuotoj skatinimo sistemos tobulinimas, personalo mokymas* Kiekvienas esame šiuolaikinis informacinis visuomenės dalis, todėl turime tinkamai panaudoti naujausias žinias ir galimybes. AB Lietuvos pašte gyvendintas pašto darbuotojų kompetencijos ugdymo projektas „Perpašt pasaulis (3P)“. Šio projekto tikslai – suteikti darbuotojams papildomą vadybos, anglų kalbos, kompiuterinio raštingumo žinių ir galimybių gauti kompetencijas, reikalingas prisitaikyti prie bendrovėje vykstančių pokyčių bei juose dalyvauti. Be kompiuterinio raštingumo, anglų kalbos kursų, buvo surengta bendrųjų mokymų: efektyvaus vadovavimo ir bendradarbiavimo, lyderystės; projektų valdymo; pokyčių valdymo ir kt.

Bendrovė, bėdama tarptautiniame pašto organizacijų – Pasaulinio pašto sąjungos, Europos valstybių pašto operatorių asociacijos „PostEurop“, Baltijos šalių pašto sąjungos narė ir vykdydama ES direktyvą, reglamentuojančią pašto sektoriaus veiklą, reikalavimus, privalo užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę ir nuolat rėmianti savo darbuotojų kompetenciją<sup>219</sup>.

Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaustųjų, kurie iš esmės nieko nežino apie pašto reformą, nedalyvauja tobulinimosi kursuose, profesiniuose seminaruose ir kt. mokymuose ( $t = -3,768, p < 0,05$ ) (27 pav.).

---

<sup>219</sup> ES parama kompetencijos ugdymui (2007 balandis Nr. 4 (82)). *AB Lietuvos pašto metraštis*, p.3.



**27 pav.** Žinan i pašto reformos pagrindinius momentus (n = 125) ir kažk gird jusi , bet iš esm s nieko nežinan i (n = 105) darbuotoj skatinimo sistemos tobulinimo, personalo mokymo išreikštumo palyginimas

Tokie rodikliai, kaip bendrov je dirba patyr darbuotojai, turintys reikiam išsilavinim ir kvalifikacij , darbo viet kompiuterizavimas reikalauja aukštesn s kvalifikacijos darbuotoj , ženkli darbuotoj kvalifikacijos k lymo pažanga, atitinkanti j individuali patirt ir gabumus, pašto darbuotoj darbas nereikalauja didesn s kvalifikacijos, tod l jo tobulinimas nereikalingas, kvalifikacijos k lymo kurs metu gauta informacija yra panaudojama planuojant tolesn darb statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ) tarp darbuotoj , kuriems žino pagrindinius momentus apie pašto reform ir kuries kažk gird jo, bet iš esm s nieko nežino.

*Paslaug kokyb s gerinimas*. 24-ajame pasauliniame pašto kongrese iki 2016 met prat stas PPS Paslaug kokyb s fondo gyvavimas.<sup>220</sup> 2001 metais Pasaulin je pašto s jungoje kurtas fondas finansuoja nacionalini pašt parengtus paslaug gerinimo projektus. Lietuvos paštas pareng ir pateik fondui projekt „Br kšninio kodo tarptautin ms ir vidaus registruotosioms siuntoms informacin sistema Lietuvos pašte“<sup>221</sup>. Projekto tikslas – vidaus ir tarptautinio pašto paslaug gerinimas.

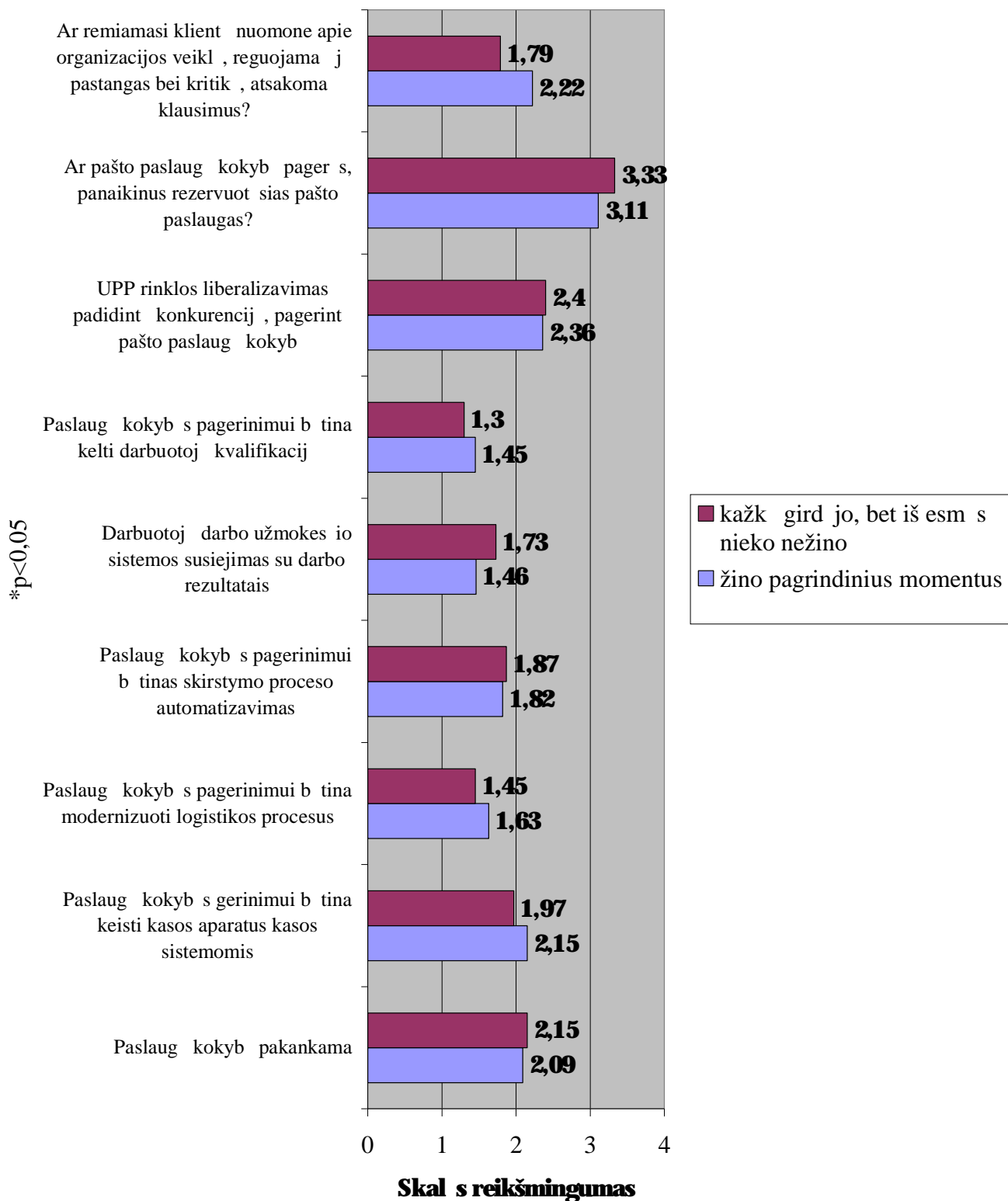
Br kšninio kodo informacin sistema (BKIS) – kompiuterizuota informacin sistema, skirt registruojam j pašto siunt ir j jud jimo informacijai apdoroti, centralizuotai rinkti ir saugoti bei išsiuntimo dokumentams sudaryti. diegus š projekt sumaž jo rank darbo, pagreit jo siunt paruošimas ir persiuntimas, grei iau reaguojama siunt paradimus, kitus pašto taisykli pažeidimus, manoma diegti tiek vidaus, tiek tarptautini siunt steb jimo sistem (Track & Trace), sumaž jo klaid , pildant žymeles, lydraš ius, galima grei iau parengti ataskaitas.

Tokie rodikliai, kaip paslaug kokyb pakankama, paslaug kokyb s pagerinimui b tina keisti kasos aparatus kasos sistemomis, modernizuoti logistikos procesus, automatizuoti skirstymo proces , darbuotoj kvalifikacijos k limas, UPP rinkos liberalizavimas konkurencijos padidinimui statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ) tarp darbuotoj , kuriems žino pagrindinius momentus apie pašto reform ir kuries kažk gird jo, bet iš esm s nieko nežino. Ta iau statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaust j , kurie iš esm s nieko nežinano apie pašto reform , b dinga nuomon , kad darbuotoj darbo užmokes io sistema susiejama su darbo rezultatais ( $t = -2,943$ ,  $p < 0,05$ ), o žinantiems pagrindinius momentus apie pašto reforma b dinga nuomon , kad panaikinus rezervuot sias pašto paslaugas, pašto paslaug kokyb pager s ( $t = -2,049$ ,  $p < 0,05$ ), taip pat remiamasi klient nuomone apie organizacijos veikl , reguojama j pastangas bei kritik ( $t = 3,121$ ,  $p < 0,05$ ) (28 pav.).

---

<sup>220</sup> 24-asis pasaulinis pašto kongresas nubr ž naujas pašto sektoriaus pl tros gaires (2008 rugs jis Nr. 9 (99)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.

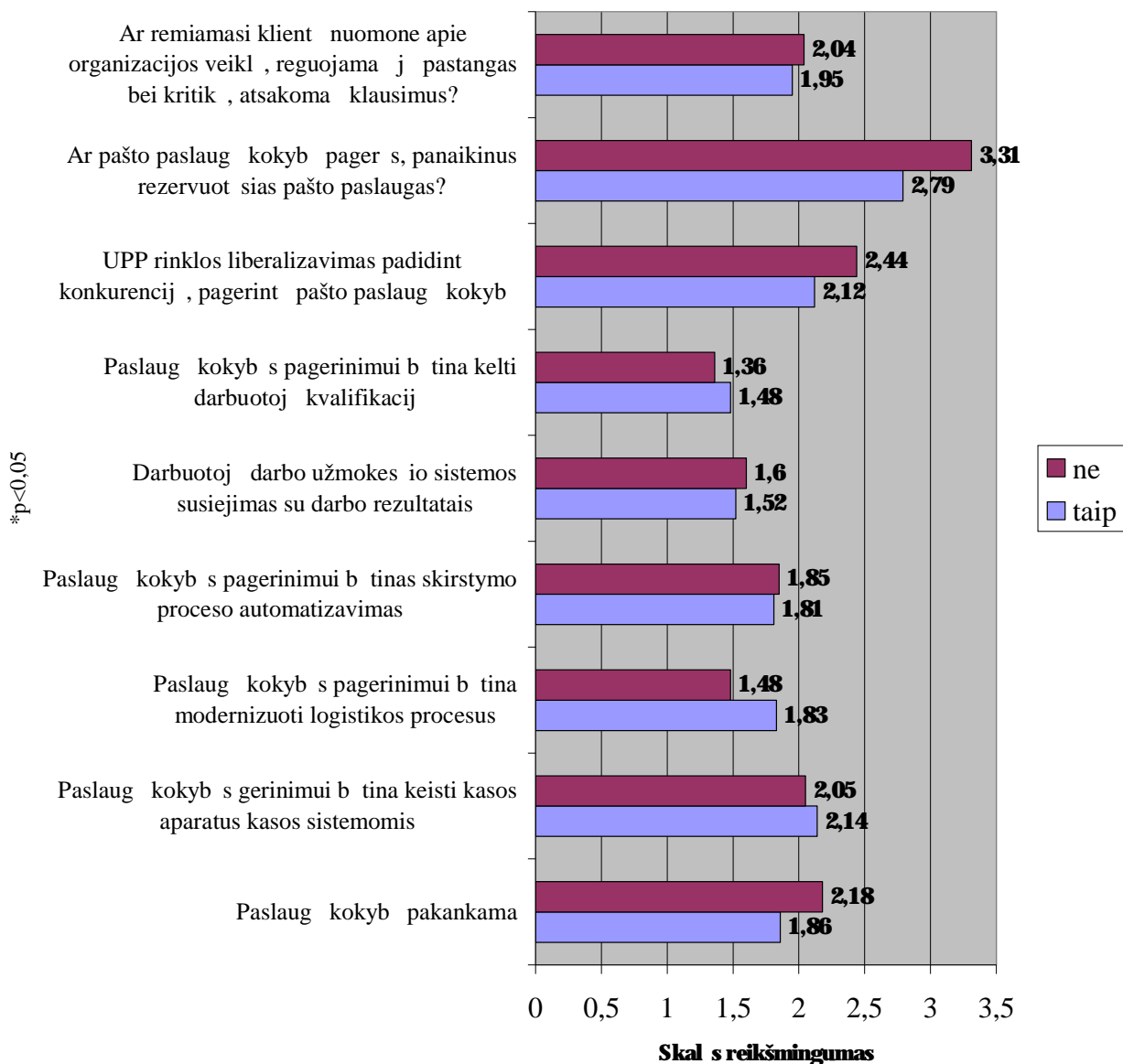
<sup>221</sup> Stambi j projekt diegimas (2005 spalio Nr. 10 (64)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.2.



**28 pav.** Žinan i pašto reformos pagrindinius momentus (n = 125) ir kažk gird jusi , bet iš esm s nieko nežinan i (n = 105) paslaug kokyb s gerinimo išreikštumo palyginimas

Tokie rodikliai, paslaug kokyb s pagerinimui b tina keisti kasos aparatus kasos sistemomis, automatizuoti skirstymo proces , darbuotoj darbo užmokes io sistemos susiejimas su darbo rezultatais, UPP rinklos liberalizavimas konkurencijos padidinimui, d mesio kreipimas klient nuomon statistiškai reikšmingai nesiskiria (p>0,05) tarp darbuotoj , kuriems žino pagrindinius

momentus apie pašto reform ir kuries kažk gird jo, bet iš esm s nieko nežino. Tai u statistiškai reikšmingai daliai apklaust j , kuriems pakanka apie pašto reform , b dinga nuomon , kad paslaug kokyb s pagerinimui b tina modernizuoti logistikos procesus ( $t = 2,017, p < 0,05$ ). Didžiajai daliai apklaust j mano, kad paslaug kokyb nepakankama ( $t = -2,997, p < 0,05$ ) ir panaikinus rezervuot sias pašto paslaugas, pašto paslaug kokyb nepager s ( $t = -3,839, p < 0,05$ ) (29 pav.).



**29 pav.** Darbuotoj , kuriems pakanka informacijos apie pašto reform (n = 42) ir kuriems nepakanka informacijos (n = 188), paslaug kokyb s gerinimo išreikštumo palyginimas

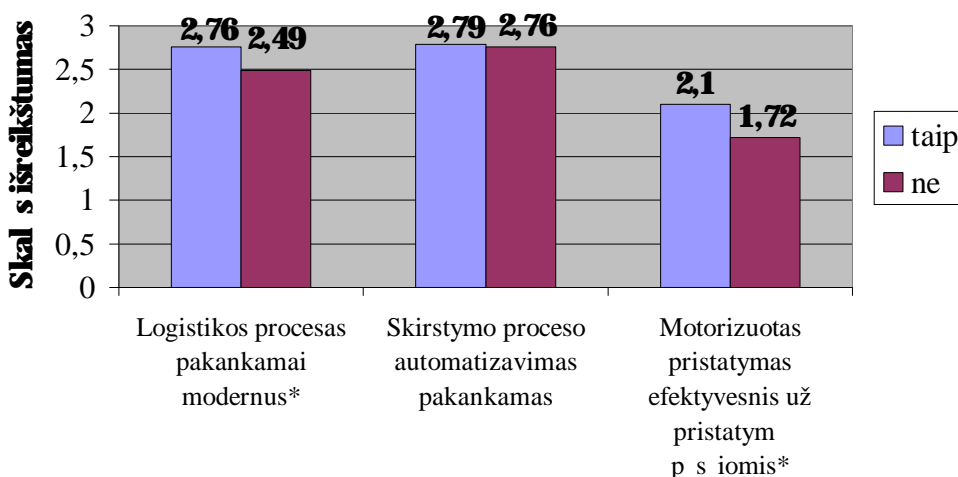
*Vidaus proces tobulinimas, siekiant veiklos efektyvuma.* 2007 m. bendrov s Klient aptarnavimo skyrius atliko gyventoj apklaus , siekdamas vertinti pašto siunt pristatymo automobiliu veiksmingum <sup>222</sup>. Šios apklausos tikslas – sužinoti gyventoj nuomon , kuris siunt

<sup>222</sup> Pašto siunt pristatymas automobiliu – veiksmingas. (2007 geguž Nr. 5 (83)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.3.

pristatymo b das patogesnis: dabartinis, kai pašto siuntos pristatomos automobiliu, ar ankstesnis, kai pašto siuntas pristat laiškininkas p s iomis.

Siunt pristatymo automobiliu apklausoje dalyvavo tiek verslo, tiek privat s Lietuvos pašto paslaug vartotojai.

Apklaustos rezultatai rodo, kad, siuntas pristatant automobiliu, pager jo siunt pristatymo laikas – daugumai klient siuntos pristatomos tinkamesniu laiku, pager jo siunt pristatymo kokyb (daugiau siunt pristatoma neapgadint , t. y. nesulankstyt , nesušlapusi ), didesn dalis klient laiškininko, pristatan io siuntas automobiliu, darb vertina „labai gerai“.



\*p<0,05

**30 pav.** Darbuotoj , kuriems pakanka informacijos apie pašto reform (n = 42) ir kuriems nepakanka informacijos (n = 188), vidaus proces tobulinimo, siekiant veiklos efektyvumo, išreikštumo palyginimas

Gauti rezultatai rodo, kad rodiklis skirstymo proceso automatizavimas pakankamas statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ) tarp darbuotoj , kuriems pakanka informacijos apie pašto reform ir kuriems nepakanka informacijos. Taciau statistiškai reikšmingai daliai apklaust j , kuriems pakanka apie pašto reform , b dinga nuomon , kad logistikos procesas pakankamai modernus ( $t = 2,118$ ,  $p < 0,05$ ), motorizuotas pristatymas efektyvesnis už pristatym p s iomis ( $t = 2,641$ ,  $p < 0,05$ ). Tai rodo, kad šios priemon s teigiamai veikia vidaus procesus, siekiant veiklos efektyvumo (30 pav.).

*Bendrov s vaizdžio k rimas, jo gerinimas.* Pastaruoju metu Lietuvos paštas žiniasklaidoje minimas itin dažnai. Bendrov s veikl komentuoja ir žurnalistai, ir Seimo nariai.

„AB Lietuvos pašto siekis – tapti šiuolaikiška konkurencinga bendrove, tenkinan ia spar iai augan ius klient poreikius ir dirban ia pelningai, tapti mone, kuria didžiuot si jos darbuotojai“<sup>223</sup> – aiškina Lietuvos pašto generalinis direktorius E. Vaidelys.

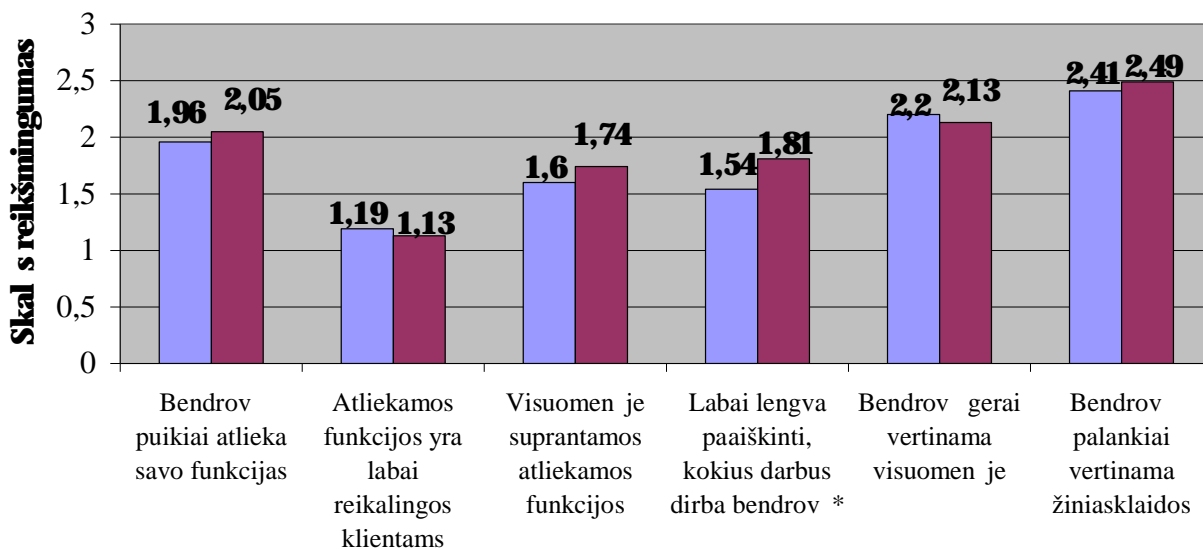
<sup>223</sup> Meliauskait , G. Kam naudinga kenkti Lietuvos paštui (2007 rugpj tis Nr. 8 (86)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.



Lietuvos pašte diegtos modernios technologijos: elektronin pasiuntini pašto siunt paieškos sistema, tarptautinio pašto siunt siuntimo ir pristatymo kokyb s tikrinimo sistema UNEX, br kšninio kodo informacin sistema, centralizuota verslo valdymo sistema. Tai sudar s lygas bendrovei tapti šiuolaikiškesne ir pl sti paslaugas.

Lietuvos paštas, vykdydamas poky ius vis pašto paslaug naudotoj labai, tikisi visuomen s palaikymo. Bendrov pareigota visiems Lietuvos gyventojams vienodomis s lygomis teikti universali sias pašto paslaugas ir siekia klientus aptarnauti geriau, drbti pelningai, išlaikyti darbuotojus ir gerinti pašto paslaug kokyb .

Teikiam paslaug kokyb – tai kertinis pamatas, siekiant svarbiausi bendrov s užsibr žt tiksl , tod l b tent j reikia stiprinti ir tvirtinti. Kokyb leidžia išlaikyti esamus klientus ir pritraukti nauj , kokyb – tai ir paslaugomis patenkinti klientai, pelnytas j pasitik jimas, tai ir padid jusi paslaug apimtis, taip pat did jan ios pajamos ir galimyb siekti geresni tarptautini kokyb s tikrinimo rezultat – visi šie veiksniai turi takos bendrov s vaizdžiui ir lemia bendr finansin mon s s km <sup>224</sup>.



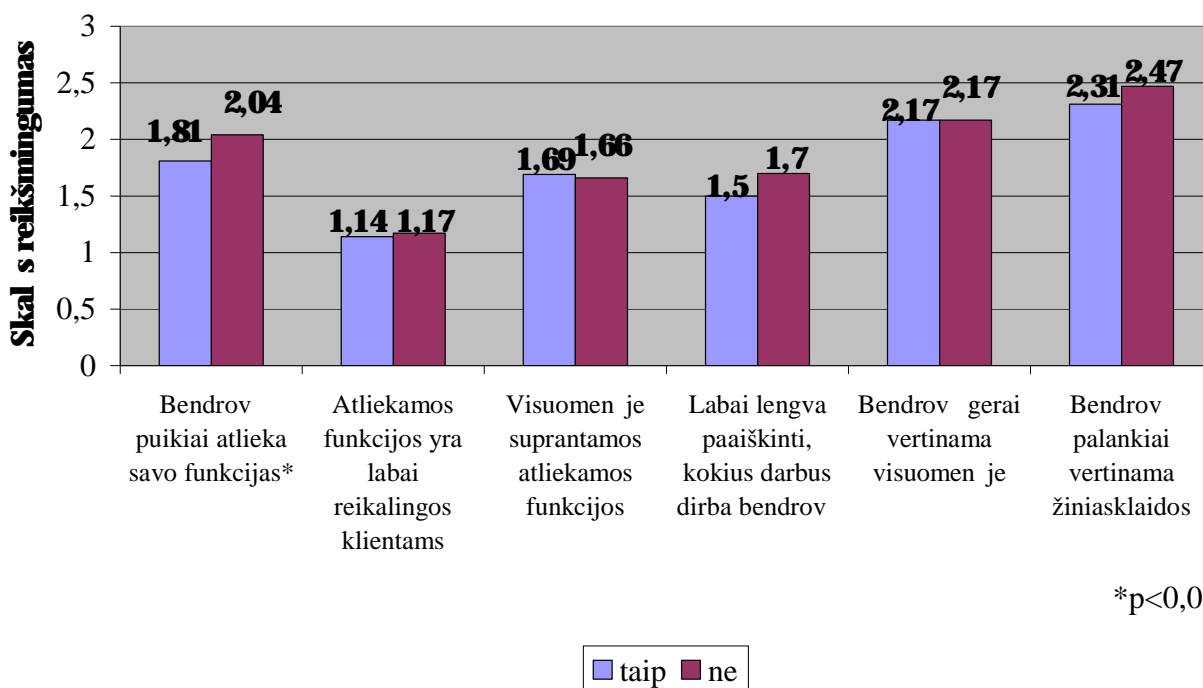
\*p<0,05

■ žino pagrindinius momentus ■ kažk gird jo, bet iš esm s nieko nežino

**31 pav.** Žinan i pašto reformos pagrindinius momentus (n = 125) ir kažk gird jusi , bet iš esm s nieko nežinan i (n = 105) bendrov s vaizdžio k rimo, jo gerinimo išreikštumo palyginimas. Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaust j , kurie iš esm s nieko nežino apie pašto reform , b dinga nuomon , kad lengva paaiškinti, kokius darbus atlieka bendrov (t = -2,729, p < 0,05) (15 pav.). Tokie rodikliai, kaip bendrov puikiai atlieka savo funkcijas, atliekamos funkcijos yra labai reikalingos klientams, visuomen je suprantamos atliekamos funkcijos, bendrov gerai vertinama visuomen je, bendrov palankiai vertinama žiniasklaidos statistiškai reikšmingai

<sup>224</sup> Paslaug kokyb ir bendrov s vaizdis neatskiriami (2007 geguž Nr. 5 (83)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.

nesiskiria ( $p > 0,05$ ) tarp darbuotojų, kuriems žino pagrindinius momentus apie pašto reformą ir kuriems kažk gird jo, bet iš esmės nieko nežino (31 pav.).



**32 pav.** Darbuotojų, kuriems pakanka informacijos apie pašto reformą ( $n = 42$ ) ir kuriems nepakanka informacijos ( $n = 188$ ), bendrovės vaizdžio kirmo, jo gerinimo išreikštumo palyginimas

Statistiškai reikšmingai daliai apklaustųjų, kuriems nepakanka informacijos apie pašto reformą, bdinga nuomonė, kad bendrovė puikiai atlieka savo funkcijas ( $t = -2,081$ ,  $p < 0,05$ ) (32 pav.). Tokie rodikliai, kaip atliekamos funkcijos yra labai reikalingos klientams, visuomenė suprantamos atliekamos funkcijos, labai lengva paaiškinti, kokius darbus atlieka bendrovė, bendrovė gerai vertinama visuomenėje, bendrovė palankiai vertinama žiniasklaidos statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ) tarp darbuotojų, kuriems pakanka informacijos apie pašto reformą ir kuriems nepakanka.

*Darbuotojų motyvacija.* g džiaitobul ja, jei yra tinkamai puoselėjami ir paremti profesionalia patirtimi. Žinios naudingos, jei sklinda iš kompetentingų šaltinių ir praktikuojamos kasdieninėje veikloje.<sup>225</sup>

Nuo 2006 m. kiekvienais metais vyksta AB Lietuvos pašto darbuotojų kompetencijos vertinimas. Siekiama vertinti darbuotojų praktines veiklos rezultatus, profesinę patirtį ir organizuoti atitinkamą jo kvalifikacijos tobulinimą ir sudaryti prielaidas siekti profesinės karjeros ateityje, nustatyti bendrovės darbuotojų kompetencijos ugdymo poreikį. Nors ir pasikeitė bendrovės

<sup>225</sup> Ruoškimas kompetencijos vertinimui (2006 balandis Nr. 4 (70)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.

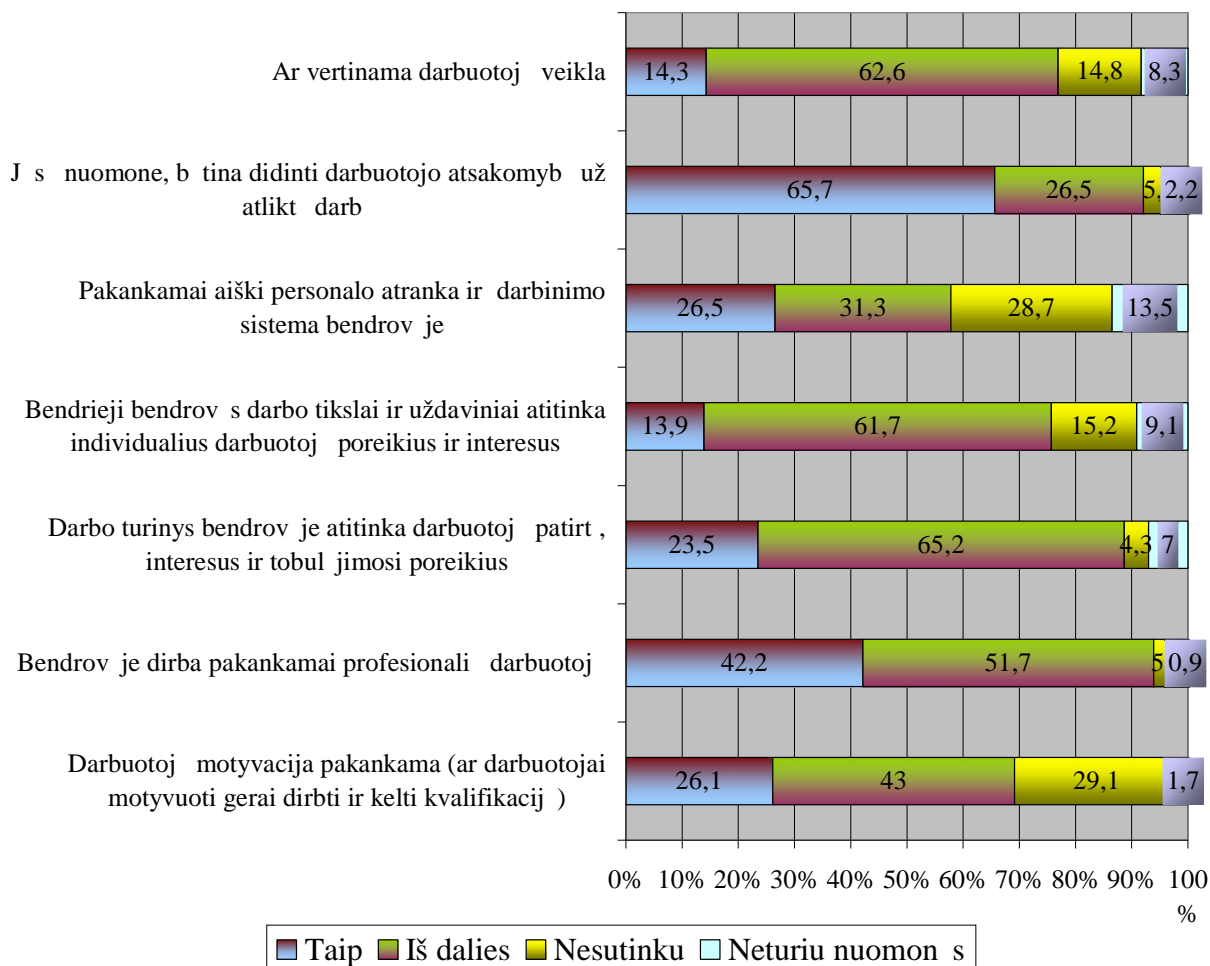
struktūra ir kai kuri darbuotojų pareigybės, darbuotojai privalo išmanyti savo darbą, kokybiškai ir kultūringai teikti paslaugas.

16 lentelė

**Atsakymų teiginius apie darbuotojų motyvaciją pasiskirstymas**

<b>Darbuotojų motyvacija</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
12.1. Darbuotojų motyvacija pakankama (ar darbuotojai motyvuoti gerai dirbti ir kelti kvalifikaciją)	26,1	43,0	29,1	1,7
12.2. Bendrovėje dirba pakankamai profesionali darbuotojų	42,2	51,7	5,2	0,9
12.3. Darbo turinys bendrovėje atitinka darbuotojų patirtį, interesus ir tobulėjimo poreikius	23,5	65,2	4,3	7,0
12.4. Bendrieji bendrovės darbo tikslai ir uždaviniai atitinka individualius darbuotojų poreikius ir interesus	13,9	61,7	15,2	9,1
12.5. Pakankamai aiški personalo atranka ir darbinimo sistema bendrovėje	26,5	31,3	28,7	13,5
12.6. Jūsų nuomone, būtina didinti darbuotojo atsakomybę už atliktą darbą	65,7	26,5	5,7	2,2
12.7. Ar vertinama darbuotojų veikla?	14,3	62,6	14,8	8,3

Tyrimo duomenys parodė, kad dirbantieji yra iš dalies pakankamai motyvuoti gerai dirbti ir kelti kvalifikaciją (43,0%), iš dalies bendrovėje dirba pakankamai profesionali darbuotojų (51,7%), iš dalies darbo turinys bendrovėje atitinka darbuotojų patirtį, interesus ir tobulėjimo poreikius (65,2%), iš dalies bendrieji bendrovės darbo tikslai ir uždaviniai atitinka individualius darbuotojų poreikius ir interesus (61,7%), iš dalies aiški personalo atranka ir darbinimo sistema bendrovėje (31,3%), didžiausios dalies apklaustųjų nuomone būtina didinti darbuotojo atsakomybę už atliktą darbą (65,7%), darbuotojų veikla vertinama iš dalies (62,6%) (16 lentelė) (33 pav.).



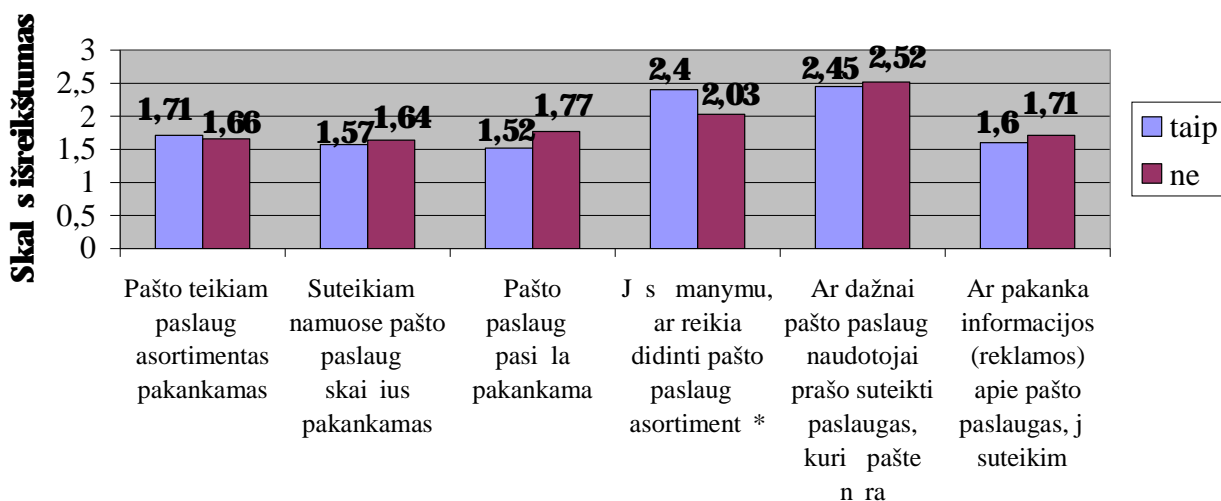
**33 pav.** Atsakymų teiginius apie darbuotojų motyvaciją pasiskirstymas

Statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo rasta nei pagal vieną požymį.

**Pardavimų aktyvinimas.** Nuo 2008 m. rugsėjo 1 d. Lietuvos paštas teikia naują pasiuntinių pašto paslaugų verslo modelį Europos siuntinys (EPG). Tarptautiniai siuntiniai ar siuntinių grupių pristatymo gavėjui, garantuojant jų teikimą, paslauga teikiama daugelyje Europos šalių.

Nuo 2008 m. rugsėjo 10 d. visuose kompiuterizuotuose Lietuvos paštuose, kuriuose teikiama finansinis modelis „General Financing“ paslauga „Kreditas 123“, gyventojai vartojimo kreditą gali gauti ne tik grynaisiais pinigais, bet ir asmeniniame skaitmeniniame banke. Šios paslaugos privalumai: lankšios kreditavimo sąlygos, laiko taupymas, palankus mokėjimo grafikas bei galimybė rinktis, kokiu būdu pageidaujama gauti vartojimo kreditą – grynaisiais ar ne grynaisiais pinigais<sup>226</sup>.

<sup>226</sup> Gauti vartojimo kreditą dar patogiau (2008 rugsėjis Nr. 9 (99)). *AB Lietuvos pašto metraštis*, p.2.



\*p<0,05

**34 pav.** Darbuotoj , kuriems pakanka informacijos apie pašto reform (n = 42) ir kuriems nepakanka informacijos (n = 188), pardavim aktyvinimo išreikštumo palyginimas

Paveiksle pateikti rezultatai atskleidžia, kad darbuotojams, kuriems pakanka apie pašto reform , b dinga nuomon , kad reikia didinti pašto paslaug asortiment (t = 2,139, p < 0,05) (34 pav.). Tokie rodikliai, kaip pašto teikiam paslaug asortimentas pakankamas, suteikiam namuose pašto paslaug skai ius pakankamas, pašto paslaug pasi la pakankama, klausimai kaip pašto paslaug naudotojai prašo suteikti paslaugas, kuri pašte n ra, ar pakanka informacijos apie pašto paslaugas, j suteikim statistiškai reikšmingai nesiskiria (p>0,05) tarp darbuotoj , kuriems pakanka informacijos apie pašto reform ir kuriems nepakanka.

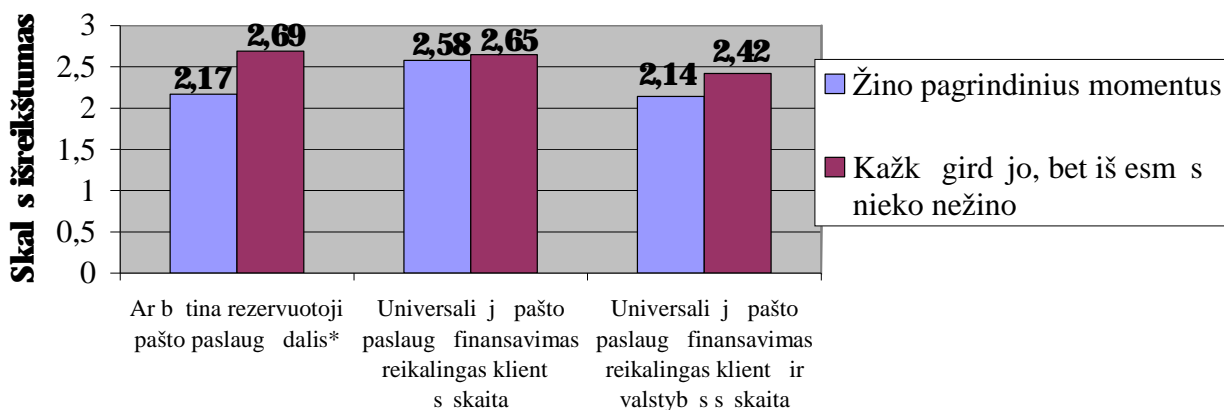
*UPP rezervuotosios dalies suregulavimas.* Liberalizavus rink , išliks sipareigojimas valstyb ms užtikrinti universali j pašto paslaug (UPP) teikim bent vien kart per dien penkias dienas per savait visiems šalies naudotojams vienodomis s lygomis. Liberalizavimas – tai vienodos galimyb s teikti paslaugas. Ir pašto paslaug naudotoj , ir pašto paslaug teik j interesus gins nustatyta UPP teikimo tvarka. Nesvarbu, ar viena mon , ar kelios bus pareigos teikti UPP, jos tur s atitikti tam tikras UPP teik jui keliamas s lygas. Lietuvos paštas turi pasiruošti organizuoti UPP teikim liberalizuotoje rinkoje – reik s parengti ir priimti nemažai UPP teikimo tvark reglamentuojan i teis s akt , kurie užtikrins visiems pašto rinkos dalyviams vienodas s lygas tapti UPP teik jais, o gyventojams – galimyb naudotis UPP.

„Žinoma, po liberalizavimo konkurencija tikrai padid s verslo srityje ir miestuose, ta iau sunku nusp ti, kokia pad tis bus ir kaimuose, kur nepelninga verslui dirbti“ – pastebi Linas Bakutis, RRT Universali j paslaug skyriaus ved jas<sup>227</sup>.

<sup>227</sup> A. Vernickait . Laiškai klaidžioja vis ilgiau. *Verslo žinios Nr. 231* (2007-12-05). [ži r ta 2008-09-02]. Prieiga per internet : <[archyvas.vz.lt/news.php?id=860722&strid=1002&rs=0&ss=1&y=2007%2012%2005-49k](http://archyvas.vz.lt/news.php?id=860722&strid=1002&rs=0&ss=1&y=2007%2012%2005-49k)>.

Lietuvos paštas jau dabar turi daug konkurent , o j gali dar padaug ti. Ta iau jie neteikia paslaug ten, kur darbo s naudos didel s ir sunku uždirbti, t. y. kaimuose. Valstybei teks apsispr sti, ar ginant vartotoj interesus reik t padengti nuostolingo UPP teikimo kaimiškose vietov se s naudas ir kokiais b dais tai daryti: skirti valstyb s dotacij , steigti kompensavimo fond ir padalyti s naudas tarp pašto paslaug teik j (ar naudotoj ) ar pasirinkti kok kit b d . Lietuvos paštas tur damas tiek pašt ir išpl tot infrastrukt r , išliks didel tak turiniu pašto rinkos dalyviu ir visiškai j liberalizavus. Vienintelis Lietuvos paštas turi visoje šalyje pašto paslaug teikimo viet tinkl ir šia prasme jis yra monopolininkas<sup>228</sup>.

Birut Jagminien , priva ias pašto paslaugas teikian ios mon s „Bijusta“ direktor sako, kad rinkos liberalizavimas nedaug k tepakeis. „Mums ir dabar niekas nedraudžia dirbti. B da – ne laišk gramai, o kaip laišk paduoti adresatui“, - sako p. B. Jagminien .<sup>229</sup>



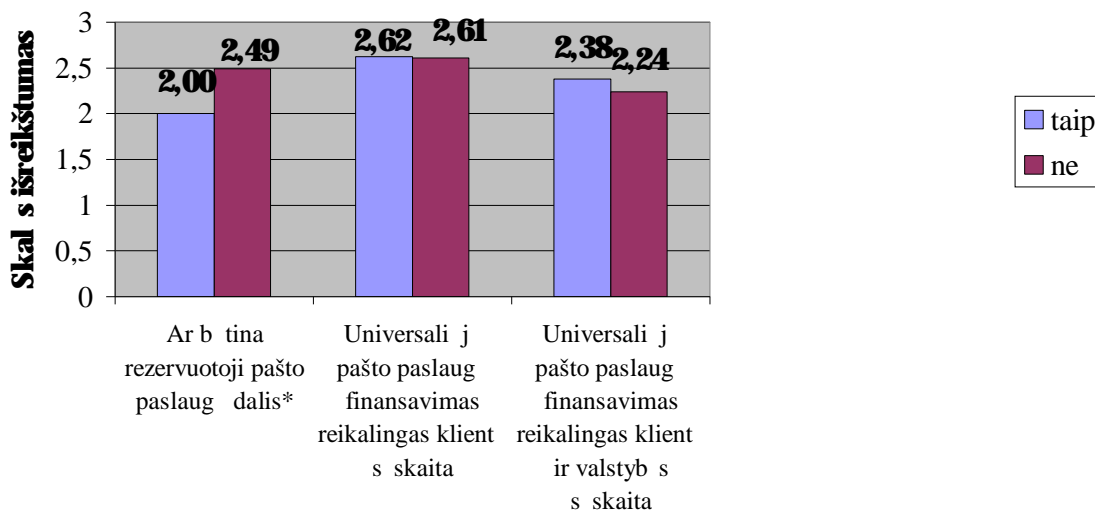
\*p<0,05

**35 pav.** Žinan i pašto reformos pagrindinius momentus (n = 125) ir kažk gird jusi , bet iš esm s nieko nežinan i (n = 105) UPP rezervuotosios dalies sureguliojimo išreikštumo palyginimas

Gauti rezultatai rodo, kad tokie rodikliai kaip universali j pašto paslaug finansavimas reikalingas klient ir valstyb s s skaita, klient ir valstyb s s skaita statistiškai reikšmingai neskiriasi ( $p > 0,05$ ) tarp darbuotoj , kurie žinojo apie pašto reform pagrindinius momentus, ir kurie kažk gird jo, bet iš esm s nieko nežino. Ta iau statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaust j , kurie iš esm s nieko nežino apie pašto reform , nežino, ar rezervuoti dalis b tina ( $t = -2,982, p < 0,05$ ) (35 pav.).

<sup>228</sup> Ar liberalizavimas reiškia ir privatizavim (2007 geguž Nr. 5 (83)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.

<sup>229</sup> A. Vernickait . Laiškai klaidžioja vis ilgiau. *Verslo žinios Nr. 231* (2007-12-05). [ži r ta 2008-09-02]. Prieiga per internet : <[archyvas.vz.lt/news.php?id=860722&strid=1002&rs=0&ss=1&y=2007%2012%2005-49k](http://archyvas.vz.lt/news.php?id=860722&strid=1002&rs=0&ss=1&y=2007%2012%2005-49k)>.



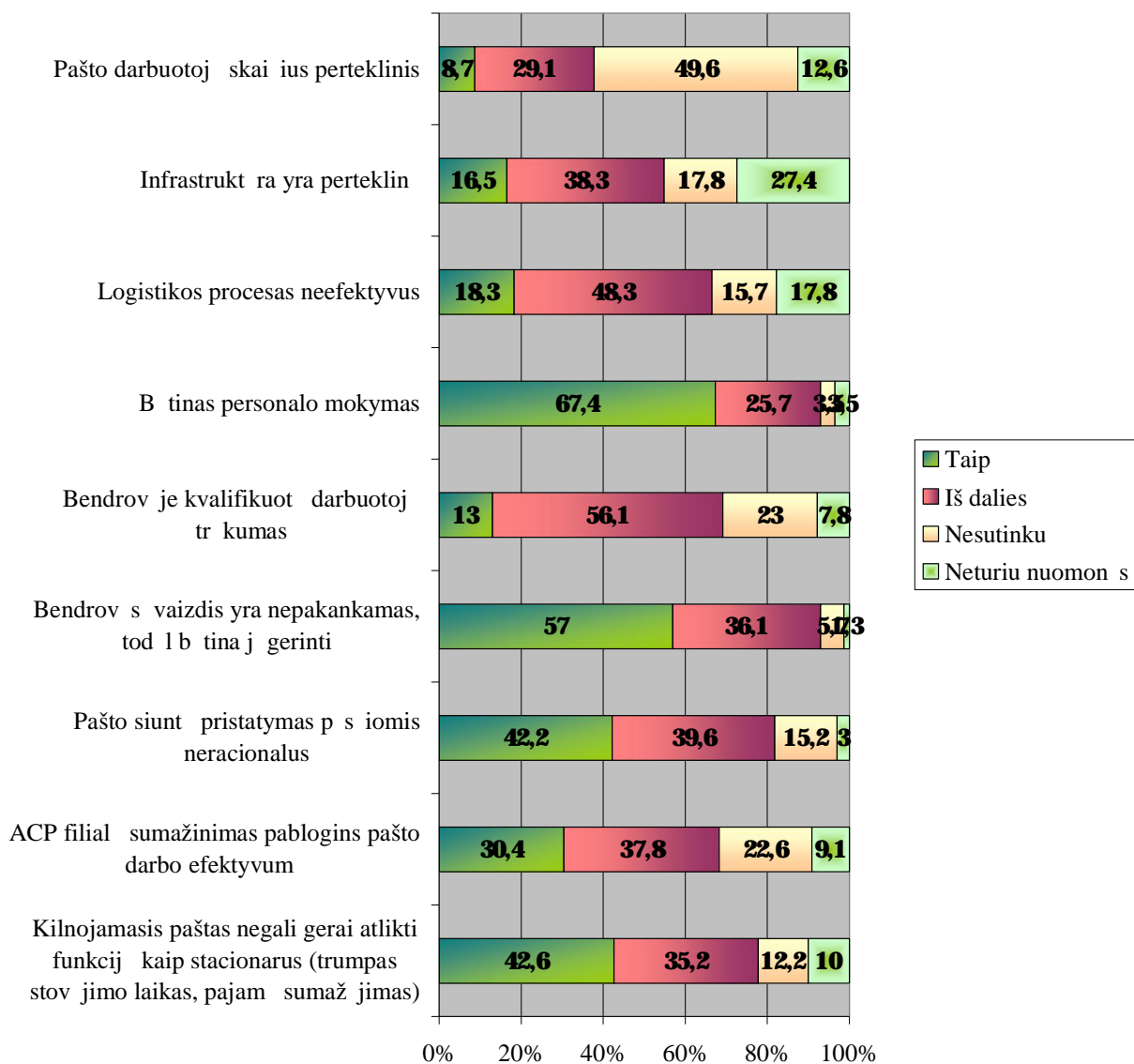
\* $p < 0,05$

**36 pav.** Darbuotoj , kuriems pakanka informacijos apie pašto reform (n = 42) ir kuriems nepakanka informacijos (n = 188), UPP rezervuotosios dalies sureguliuavimo išreikštumo palyginimas

Paveiksle pateikti rezultatai atskleidžia, kad darbuotojams, kuriems nepakanka informacijos apie pašto reform , bdinga nuomon , kad rezervuoti pašto paslaug dalis neb tina ( $t = -2,191$ ,  $p < 0,05$ ) (36 pav.). Tokie rodikliai kaip universali j pašto paslaug finansavimas reikalingas klient ir valstyb s s skaita, klient ir valstyb s s skaita statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ) tarp darbuotoj , kuriems pakanka informacijos apie pašto reform ir kuriems nepakanka informacijos.

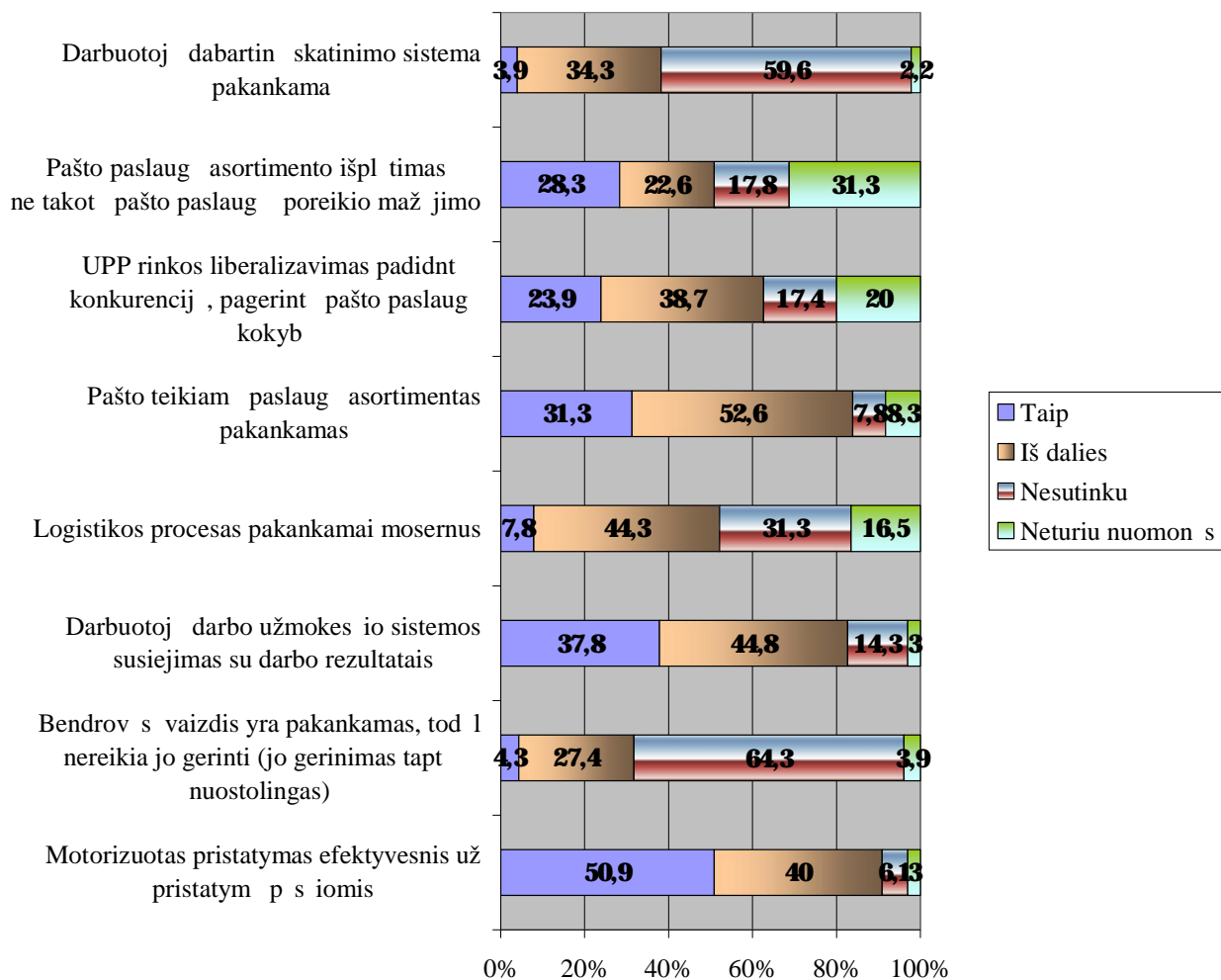
*Pašto reformos tr kumai.* Kalbant apie pašto reformos tr kumus darbuotoj poži riu, paaišk jo, kad kilnojamas paštas negali gerai atlikti funkcij kaip stacionarus (42,6%), iš dalies ACP filial sumažinimas pablogins darbo efektyvum (37,8%), pašto siunt pristatymas p s iomis neracionalus (42,2%), bendrov s vaizdis yra nepakankamas, todėl būtina j gerinti (57,0%), iš dalies bendrov je kvalifikuot darbuotoj tr kumas (56,1%), b tinas personalo mokymas (67,4%), iš dalies logistikos procesas neefektyvus (48,3%), iš dalies infrastrukt ra yra perteklin (38,3%), pašto darbuotoj skai ius neperteklinis (49,6%) (37 pav.).





**37 pav.** Atsakymų teiginius apie pašto reformos trūkumus pasiskirstymas

*Pašto reformos privalumai.* Kalbant apie pašto reformos privalumus darbuotojai požiūriu, paaiškėjo, kad motorizuotas pristatymas yra efektyvesnis už pristatymą pėsčiomis (50,9%), bendrovės vaizdis yra nepakankamas, todėl reikia jį gerinti (64,3%), iš dalies darbuotojų darbo užmokesčio sistemos susiejimas su darbo rezultatais (44,8%), iš dalies logistikos procesas pakankamai modernus (44,3%), iš dalies pašto teikiamas paslaugų asortimentas pakankamas (52,6%), UPP rinkos liberalizavimas padidinti konkurenciją, pagerinti pašto paslaugų kokybę (38,7%), dauguma apklaustųjų neturi nuomonės, ar pašto paslaugų asortimento išplėtimas ne tiktų pašto paslaugų poreikio mažėjimo (31,3%), darbuotojų dabartinė skatinimo sistema nepakankama (59,6%) (38 pav.).



**37 pav.** Atsakymų teiginius apie pašto reformos privalumus pasiskirstymas

#### 4.3.5. Rezultatų aptarimas

Statistiškai reikšmingai didesnę dalį darbuotojų su aukštesniu išsilavinimu ir nebaigtu aukštesniu išsilavinimu ( $p = 0,000$ ,  $\chi^2 = 15,458$ ), taip pat užimantys aukštesnes pareigas ( $p = 0,000$ ,  $\chi^2 = 27,722$ ) žino apie pašto reformos pagrindinius momentus, nei darbuotojai su žemesniu išsilavinimu ir užimantys žemesnes pareigas.

Tyrimo dalyvavę didžioji dauguma apklaustųjų (82%) nurodė, jog nepakanka informacijos apie pašto reformą. Nors daugumai nepakako informacijos apie pašto reformą, tačiau pašto reforma domina (97 proc.).

Statistiškai reikšmingai didžioji dalis darbuotojų nepriklausomai nuo išsilavinimo ( $p = 0,003$ ,  $\chi^2 = 20,179$ ) ir užimančių aukštesnes pareigas ( $p = 0,000$ ,  $\chi^2 = 65,170$ ) sužinojo daugiausia apie pašto reformą iš darbdavio, bendradarbių.

Daugelis respondentų teigė, kad reforma nereikalinga būtinai dabar (43,9 proc.), tačiau daugelis pritarė, kad reforma gal ir reikalinga, bet vėliau (46,1 proc.). Kadangi didžioji dalis apklaustųjų pritarė reformos būtinumui, galima manyti, kad didžioji dauguma bent neprieštarauja reformai. Tai,

kad 46,1 proc. nurod, kad „reforma gal ir reikalinga, bet v liau“ patvirtina prielaid, kad darbuotojai nesipriešins pašto reformos vykdymui.

Pašto paslaug kokyb daugelis apklaust j (83,9 proc.) vertina vidutiniškai

Tyrimo dalyvav dirbantieji norod, jog yra iš dalies pakankamai motyvuoti gerai dirbti ir kelti kvalifikacij (43,0%), iš dalies bendrov je dirba pakankamai profesionali darbuotoj (51,7%), iš dalies darbo turinys bendrov je atitinka darbuotoj patirt, interesus ir tobul jimo poteikius (65,2%), iš dalies bendrieji bendrov s darbo tikslai ir uždaviniai atitinka individualius darbuotoj poreikius ir interesus (61,7%), iš dalies aiški personalo atranka ir darbinimo sistema bendrov je (31,3%), didžiausios dalies apklaust j nuomone b tina didinti darbuotojo atsakomyb už atlikt darb (65,7%), darbuotoj veikla vertinama iš dalies (62,6%).

Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaust j, kurie kažk gird jo, bet iš esm s nieko nežino apie pašto reform, b dinga nuomon, kad:

- infrastrukt ra yra perteklin ( $t = -2,911, p < 0,05$ );
- kilnojantieji paštai yra perspektyv s ( $t = -2,749, p < 0,05$ );
- nedalyvauja tobulinimosi kursuose, profesiniuose seminaruose ir kt. mokymuose ( $t = -3,768, p < 0,05$ );
- darbuotoj darbo užmokes io sistema susiejama su darbo rezultatais ( $t = -2,943, p < 0,05$ );
- kad lengva paaiškinti, kokius darbus atlieka bendrov ( $t = -2,729, p < 0,05$ );
- nežino, ar rezervuoti dalis b tina ( $t = -2,982, p < 0,05$ ).

Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaust j žinantiems pagrindinius momentus apie pašto reforma b dinga nuomon, kad:

- panaikinus rezervuot sias pašto paslaugas, pašto paslaug kokyb pager s ( $t = -2,042, p < 0,05$ );
- remiamasi klient nuomone apie organizacijos veikt, reguojama j pastangas bei kritik ( $t = 3,121, p < 0,05$ ).

Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaust j, kuriems nepakanka apie pašto reform, b dinga nuomon, kad:

- filial sumažinimas darbo efektyvumo nepablogins ( $t = 3,005, p < 0,05$ );
- reformos diegiamas lankstus tarif taikymas pašto paslaug vartotojams netaps patrauklesnis ( $t = -3,620, p < 0,05$ );
- pašto reforma siekiama padidinti pašto veiklos rentabilum ir efektyvum ( $t = -2,406, p < 0,05$ );
- tokios reformos gyvendinimo priemon s kaip bendrov s strukt riniai poky iai (mažiausi 5 ACP filial panaikinimas) ( $t = -2,402, p < 0,05$ ), stacionari j pašt keitimas kilnojamaisiais ( $t = -$

4,398,  $p < 0,05$ ), pristatymo proceso motorizavimas, bendrovės sėkmingas naudojimas nesumažins ( $t = -2,651$ ,  $p < 0,05$ );

- paslaugų kokybė nepakankama ( $t = -2,997$ ,  $p < 0,05$ ) ir panaikinus rezervuotą paslaugų sąrašą, pašto paslaugų kokybė pagerės ( $t = -3,839$ ,  $p < 0,05$ );

- bendrovės puikiai atlieka savo funkcijas ( $t = -2,081$ ,  $p < 0,05$ );

- reikia didinti pašto paslaugų asortimentą ( $t = 2,139$ ,  $p < 0,05$ );

- rezervuotoji pašto paslaugų dalis nebūtina ( $t = -2,191$ ,  $p < 0,05$ ).

Statistiškai reikšmingai daliai apklaustųjų, kuriems pakanka apie pašto reformą, bus dinga nuomonė, kad:

- paslaugų kokybės pagerinimui būtina modernizuoti logistikos procesus ( $t = 2,017$ ,  $p < 0,05$ );

- logistikos procesas pakankamai modernus ( $t = 2,118$ ,  $p < 0,05$ ),

- motorizuotas pristatymas efektyvesnis už pristatymą pėsčiomis ( $t = 2,641$ ,  $p < 0,05$ ).

## IŠVADOS

1. Remiantis dabartine patirtimi, pašto sektoriaus liberalizavimas neatneš dideli laimėjimų vartotojams, tai liečia aptarnavimo kokybę su pagerinimais ir pašto paslaugų palankesnes kainas. Didelė rinkos atidarymo teigiama taktika buvo padaryta didiesiems klientams krintanti kainų formoje ir naujiems paslaugų teikėjams naujai atsiradusi rinkos galimybės formoje. Privatūs klientai ir smulkios verslininkai po liberalizavimo turėjo tik taisyklų minusus, tokius kaip kainų didėjimas vienetiniams laiško siuntoms ir universalios paslaugos kokybės pablogėjimas. Pašto rinkos atidarymo didėjanti taktika jokiu būdu neatitinka kituose sektoriuose atnešanios naudos klientams, tai liečia kainas ir kokybę konkurencijoje. Rinkos atidarymo laimėjimai yra labai riboti ir šalia to neproporcingai paskirstyti, tai liečia naudą atnešančiai didiesiems siuntėjams ir naujiems teikėjams. Nepaisant ideologinių motyvų, nepasiteisino ekonomiškai pašto sektoriaus pilnas liberalizavimas.

2. Pilnai atidarius pašto rinką iki numatytos datos, universalios paslaugos finansavimui nėra jokio tenkinamo sprendimo. Siūlomose ES komisijos alternatyvios finansavimo priemonės neišbandytos, jų panaudojimo pasekmės pašto sektoriuje iki šiol nežinomos. Daugumoje šalių priimanamos dėl ekonominio sektoriaus reikšmės svarbios visuomeninės užduotys pašto monopolizacijai, paštas negali tapti eksperimento lauku universalios paslaugos finansavimui konkurencijai neutraliems mechanizmomis. Problemos, kurias iškylo konkurencijoje universalios paslaugos vykdymui ir finansavimui, buvo sušvelnintos ilgesniam laikui išsaugojant susiaurintą rezervuotą sritį.

3. Pašto rinkos liberalizavimas veda prie darbo vietų praradimo. Tradicinėse pašto monopolinėse užimtumo sumažinimas negali būti išlyginamas konkurentams ir kaimyniniams logistikos bei Ekspreso segmentams, sukuriant naujas darbo vietas. Neigiamas užimtumo taktika pašto monopolinėse matoma ir kokybės srityje, taip pat ir pas naujus teikėjus. Didėjanti pašto rinkos atvėrimui auga pavojus, kad konkurencija vyks dėl darbo užmokesčio ir socialinių garantijų mažinimo ir, esant mažesnėms naujų teikėjų naudoms, dėl prastesnių darbo sąlygų sumažės vis daugiau garantuotų darbo vietų.

4. Universalios paslaugas gali užtikrinti visiškai rinkos atvėrimas 2013 m. Jei procesas bus atidėtas, gali kilti pavojus, nes rinka vystosi greitai ir ją reikia toliau reformuoti. Kalbant apie Europos pašto reguliavimo sistemą, nepripažinus besivystančios rinkos pokyčių, gali padidėti spaudimas universalios paslaugos ilgalaikiam tvarumui, nes rinkos jėgos nebus pakankamai skatinamos.

Atlikus AB Lietuvos pašto veiklos pokyčius, iškylo šios tendencijos:

5. Keičiama ir tobulinama bendrovės valdymo struktūra, standartizuotos funkcijos ir vidiniai procesai leis ateityje greičiau tobulinti ir centralizuoti vidinius procesus. Modernizuojant monopolizaciją ir optimizuojant darbo procesus tikimasi pasiekti puikius jos veiklos rezultatus. 2005 m. Lietuvos

pašto ir V „GIS-Centro“ atlikta analizė parodė, kad paštas tinklas Lietuvoje tankus, t. y. dalies paštas teritorijas aprašo kitas paštas aptarnavimo teritorijos. Kilnojamieji paštai – viena iš alternatyvų keisti nuostolingus paštus kaimo vietovėse.

6. Pašto paslaugų kokybės pagrindinis rodiklis – pašto siuntų pristatymo laikas. Pašto paslaugų kokybės reikalavimai Lietuvoje nevykdomi. Todėl tam, kad paštas siuntų greičiau pasiektų gavėjus, optimizuojamas paštas tinklas, pertvarkomas darbo organizavimas, stiprinama kokybės kontrolė paštuose. Paslaugų kokybei gerinti bendrovė buvo numatyti palaipsniui nustatyti 6 darbo dienas savaitę šeštadieniais – sekmadieniais. Dėl šio grafiko vedimo labai padidėjo paštas naudose. Siekiant sumažinti naudą, bendrovė planuoja visuose miesto ir kaimo paštuose nustatyti 5 darbo dienas savaitę (pirmadieniais – penktadieniais) pagal realų darbo krūvį.

7. Nuo 2006 m. sausio 1 d. pakeitus rezervuotą pašto siuntų svorį ribą nuo 100 gramų iki 50 gramų turėjo takos bendrovės turimai paštas paslaugų rinkos dalies sumažėjimui.

8. Bendrovė gyvendindama motorizuoto pristatymo plėtrą, susiduria su problema – nuomojamo transporto priemonių trūkumu dėl mažos automobilių nuomos kainos, nedidelio laiškininkų atlyginimo, prastų kaimo kelių, žmogiškojo faktoriaus.

9. Sparti interneto plėtra, fiksuoto ir mobiliojo ryšio operatorių informacijos perdavimas internetu ir kitais būdais, bankų ir kitų paslaugų teikėjai siūlo atsiskaitymas tiesioginio debeto būdu mažina paslaugų, teikiamų paštuose poreikį. Be to verslininkai pradėjo skverbtis į mokymus, mokesčių priemonių rinkos segmentą.

10. Lietuvos šalies kio augimo tempas mažėjimas, kio subjektų sąnaudų taupymas ir mažėjanti klientų perkamoji galia lėmė UPP paklausos mažėjimą.

11. UPP ir kitų paslaugų pajamos padidėjo, nes išaugo registruotų pašto korespondencijos siuntų kiekis, be to padidėjo UPP ir kitų paštas paslaugų tarifai. Finansinės veiklos pajamos mažėjimą 2008 metais lėmė banko palikančių dydis. Sąnaudose padidėjo, nes bendrovė, siekdama mažinti darbuotojų trūkumą ir įkaitį, nebloginti teikiamų paslaugų kokybę ir atsižvelgdama didinančią darbo įkaitį rinkoje gerokai didino darbo užmokestį ir tobulino darbo apmokėjimo sistemą. Bendrovei nuolat trūksta laiškininkų, skirstytojų ir paštas operatorių. Darbuotojų kaita turi neigiamą taką teikiamų paslaugų kokybei.

Atlikus anketinį tyrimą paaiškėjo, kad:

12. Statistiškai reikšmingai didesnė dalis darbuotojų su aukštesniu išsilavinimu ir nebaigtu aukštesniu išsilavinimu ( $p = 0,000$ ), taip pat užimantys aukštesnes pareigas ( $p = 0,000$ ) žino apie paštas reformos pagrindinius momentus, nei darbuotojai su žemesniu išsilavinimu ir užimantys žemesnes pareigas.

13. Tyrimė dalyvavę didžioji dauguma apklaustųjų nurodė, jog nepakanka informacijos apie pašto reformą. Nors daugumai nepakako informacijos apie pašto reformą, tačiau pašto reforma domina.

14. Statistiškai reikšmingai didžioji dalis darbuotojų nepriklausomai nuo išsilavinimo ( $p < 0,05$ ) ir užimanų aukštesnes pareigas ( $p = 0,000$ ) sužinojo daugiausia apie pašto reformą iš darbdavio, bendradarbių.

15. Daugelis respondentų teigė, kad reforma nereikalinga šiuo metu (43,9 proc.), tačiau daugelis pritarė, kad reforma gal ir reikalinga, bet vėliau (46,1 proc.). Kadangi didžioji dalis apklaustųjų pritarė reformos būtinumui, galima manyti, kad didžioji dauguma bent neprieštaraus reformai. Tai, kad 46,1 proc. nurodė, kad „reforma gal ir reikalinga, bet vėliau“ patvirtina prielaidą, kad darbuotojai nesipriešins pašto reformos vykdymui.

16. Tyrimė dalyvavę dirbantieji norėdė, jog yra iš dalies pakankamai motyvuoti gerai dirbti ir kelti kvalifikaciją, iš dalies bendrovėje dirba pakankamai profesionali darbuotojų, iš dalies darbo turinys bendrovėje atitinka darbuotojų patirtį, interesus ir tobulėjimo poreikius, iš dalies bendrovės darbo tikslai ir uždaviniai atitinka individualius darbuotojų poreikius ir interesus, iš dalies aiški personalo atranka ir darbinimo sistema bendrovėje, didžiausios dalies apklaustųjų nuomone būtina didinti darbuotojo atsakomybę už atliktą darbą, darbuotojų veikla vertinama iš dalies.

17. Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaustųjų, kurie kažką girdėję, bet iš esmės nieko nežino apie pašto reformą, būdinga nuomonė, kad infrastruktūra yra perteklinė ( $p < 0,05$ ); kilnojantieji paštai yra perspektyvūs ( $p < 0,05$ ); nedalyvauja tobulinimosi kursuose, profesiniuose seminaruose ir kt. mokymuose ( $p < 0,05$ ); darbuotojų darbo užmokesčio sistema susiejama su darbo rezultatais ( $p < 0,05$ ); kad lengva paaiškinti, kokius darbus atlieka bendrovė ( $p < 0,05$ ); nežino, ar rezervuoti dalis būtina ( $p < 0,05$ ).

18. Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaustųjų žinantiems pagrindinius momentus apie pašto reformą būdinga nuomonė, kad panaikinus rezervuotąsias pašto paslaugas, pašto paslaugų kokybę pagerins ( $p < 0,05$ ); remiamasi klientų nuomone apie organizacijos veiklą, reguojama jų pastangos bei kritika ( $p < 0,05$ ).

19. Statistiškai reikšmingai didesniai daliai apklaustųjų, kuriems nepakanka apie pašto reformą, būdinga nuomonė, kad filialų sumažinimas darbo efektyvumo nepablogins ( $p < 0,05$ ); reformos diegiamas lankstus tarifų taikymas pašto paslaugų vartotojams netaps patrauklesnis ( $p < 0,05$ ); pašto reforma siekiama padidinti pašto veiklos rentabilumą ir efektyvumą ( $p < 0,05$ ); tokios reformos gyvendinimo priemonės kaip bendrovės struktūriniai pokyčiai (mažiausi 5 ACP filialų panaikinimas) ( $p < 0,05$ ), stacionarijū pašto keitimas kilnojamaisiais ( $p < 0,05$ ), pristatymo proceso motorizavimas, bendrovės sėkmingas naudavimas nesumažins ( $p < 0,05$ ); paslaugų kokybę nepakankama



( $p < 0,05$ ) ir panaikinus rezervuotias pašto paslaugas, pašto paslaugų kokybę nepagerins ( $p < 0,05$ ); bendrovės puikiai atlieka savo funkcijas ( $p < 0,05$ ); reikia didinti pašto paslaugų asortimentą ( $p < 0,05$ ; rezervuoti pašto paslaugų dalis nebūtina ( $p < 0,05$ ).

20. Statistiškai reikšmingai daliai apklaustųjų, kuriems pakanka apie pašto reformą, būdinga nuomonė, kad paslaugų kokybę pagerinimui būtina modernizuoti logistikos procesus ( $p < 0,05$ ); logistikos procesas pakankamai modernus ( $p < 0,05$ ), motorizuotas pristatymas efektyvesnis už pristatymą su žmogėmis ( $p < 0,05$ ).

21. Pasitvirtino iškelta hipotezė, kad pašto sektoriaus vykdoma reforma daro tiesioginį teigiamą poveikį bendrovės veiklos efektyvumui.

## REKOMENDACIJOS

1. Liberalizuojant pašto paslaug rink , aštr s konkurencin kova, ir nacionalinis pašto paslaug teik jas turi keistis. Norint prisitaikyti prie pad ties rinkoje b tina modernizuoti paslaug teikim bei viso pašto veikl . Šiam tikslui b tina gyvendinti daug reform . Optimizavus pašto veiklos administravim , sumažinus paslaug s naudas, galima l šas skirti pažangioms reformoms gyvendinti.

2. B tina gerinti mon s vaizd . Kilnojamieji paštai turi b ti sukurti išlaikant nauj poži r darbo ir klient aptarnavimo s lygas ir bendrov s vaizdžio k rim . Pagrindinis siekis, pertvarkant bendrov , yra naujos Lietuvos pašto vert s suk rimas. Lietuvos paštas, kaip verslo mon , turi pakilti aukštesn kokyb s lyg . Lietuvos paštas yra svarbus vien tod l, kad turi plat pašto tinkl . Svarbu, kad paštai tapt modern s, efektyviai teikiantys visapusiškas paslaugas gyventojams ir verslo klientams.

3. Atlikus tyrim , paaišk jo, kad reforma reikalinga. Panaš s procesai taip pat vyksta vairi Europos šali paštuose. Globaliniu atžvilgiu pašto sektoriaus liberalizavimas yra labai skirtingas. Europos S junga yra rinkos atidarymo pašto sektoriuje vedlys. Tolimesniame ES pašto rinkos liberalizavimo procese tur t b ti apgalvotos pasekm s kitoms šalims. Ypa turi b ti atkreiptas d mesys, kad pilnas rinkos atidarymas kai kurioms šalims tur s neigiamas pasekmes, ypa gali tur ti užimtumui ir universali j paslaug atlikimui nei iki šiol pasteb ta ES rinkos atidarymo procese. Greitas rinkos atidarymas bei visiškas teisini ir reguliuojan i r m perleidimas ES pagal š k „vienas stiprina visus“ neatitinka ypating problem , susijusi su pašto rink atidarymu, sprendimo.

4. Pagrindin problema – numatyti veiksmus, kurie užtikrint s kming ir konkurencing pašto sektoriaus darb , kad jis ir toliau teikt aukštos kokyb s universali sias paslaugas už prieinam kain , siekiant užimtumo, užtikrinant ekonomikos konkurencingum ir tenkinant klient poreikius. Prieš panaikinat rezervuot j paslaug sektori , b tin universali j paslaug finansavimui, reikia aiškiau apibr žti pagrind , kuriuo remiantis turi b ti vykdomas pašto paslaug liberalizavimas.

## LITERAT RA KNYGOS

1. Denhardt R.B. (2001). *Vieš j organizacij teorijos*. Vilnius: Algarv .
2. Doherty T. L., Horne T. (2002). *Managing Public Services – Implementing Changes. A Thoughtful Approach to the Practice of Management*. London: Routledge.
3. Lane J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: margi raštai.
4. Langvinien N., Vengrien B. (2005) *Paslaug teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
5. Obrazcovas, V. (2003). *Valstyb s ir savivaldybi turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius.
6. Osborne D., Gaebler T. (1992). *Rainventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
7. Osborne D., Plastrik P. (1997). *Banishing Bureaucracy: Five Strategies for Reinventing Government*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
8. Pollit Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Vilnius: Algarv , p. 82.
9. Pope J. (2000). And Transparency International. Confronting Corruption: the Elements of a National Integrity System. *TI Source Book*
10. Rosen E. D. (1993). *Improving Public sector Productivity. Concepts and Practice*. London, new Delhi: SAGE publications.
11. Weber M. (1997). *Protestantiškoji etika ir kapitalizmo dvasia*. Vilnius: Pradai.

## STRAIPSNIAI VAIRIUOSE LEIDINIUOSE

12. Burns T., Stalker G. M. (1981) *Mechanistic and organic systems*. Plano: Business publikations.
13. Cooper, T. J. (1990). The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Rrole. *San Francisko: Jossey-Bass Publisher*.
14. Domarkas V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 4, p. 7-15.
15. Du Gay P. (2000). In Praise of Bureaucracy. *London: SAGE publications*.
16. Farazmand A. (2002). Administrative Ethics and Professional Competence: Accountability and Performance under Globalization. *International review of administrative sciences*, Vol. 68, Nr. 1, p. 127-144.
17. Hague M. (2000). Significance of Accountability Under the New Approach to Public Governance. *International review of administrative sciences*, Vol.66, Nr. 4, p. p.599-617.
18. Hood Ch. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public administration*. Vol. 69, Nr. 1.
19. Kernaghan K. (2000). The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values. *International review of administrative*, Vol. 66, Nr. 1, p. 91-104.

20. Kettl D. F. (2000). The Global Public management. A Report on the transformation of Governance. *Washington: Brookings Institution Press*
21. Lan Zh, Rosenbloom D. (1992). Editorial. *Public administration review*. Vol. 52, Nr. 6.
22. Menzel D. (2001). Images of Public Administration. *PA Times*. Vol.24, Nr. 5.
23. Paliduskait J. (2007). *Etiniai iššūkiai „naujųjų viešųjų vadybų“*. Kn. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija. p. 76-99.
24. Paliduskait J. (2005). Korupcijos ir atsakomybės problema viešosios administravimo sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 13, p. 25-36.
25. Paliulis N., Pabedinskait A., Raudeliūnienė J. (2001) Nacionalinio pašto reorganizavimas ES kontekste. *Verslas: teorija ir praktika. Vilniaus Gedimino technikos universiteto mokslo žurnalas*. T. 1, p. 121-135.
26. Peters B. G. (2003). The Changing Nature of Public Administration: from Easy Answers to Hard Questions. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.5, p. 7-20.
27. Pollit Ch. (1990). Managerialism and the Public Services: the Angloamerican Experience. *Oxford: Basil Blackwell*.
28. Šiugždien J. (1999). *vadas viešųjų administravimui*. Kn. Viešųjų institucijų valdymas. Kaunas: Technologija, p.6-12.
29. Wise L. R. (2004). Bureaucratic Posture: on the need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior. *Public administration review*. Vol. 64, Nr. 6, p. 669-680.
30. Wolf A. (2000). Trends in Public Administration – a Practitioner's View. *International review of administrative sciences*. Vol. 66, Nr. 4, p. 689-696.

### **KONFERENCIJŲ MEDŽIAGA**

31. Bickerton G., Postal Deregulation: its impact on postal workers and the response of a postal union (Prepared for the 14 Conference on Postal and Delivery Economics 31 May – 3 June 2006, Bern, Switzerland). [žiūrėti 2008-12-30]. Prieiga per internetą : [http://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2006/impact\\_postal\\_dereg\\_cupw\\_2006\\_en.pdf](http://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2006/impact_postal_dereg_cupw_2006_en.pdf).
32. Reform der polnischen Postdienste im Rahmen der EU-Richtlinien Warschau, 21.-22.04.2008. *...Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2008-12-26]. Prieiga per internetą : <http://www.input-consulting.com/publish-index.html>.
33. Universaldienst, Beschäftigung und Wettbewerb in liberalisierten Postmärkten - Erfahrungen, Problemfelder und Perspektiven (Beitrag für die 2. UNI Post Global Union Weltkonferenz, Athen/Griechenland, 27. und 28. April 2007). *...Input-consulting. Publikationen*. [žiūrėti 2009-01-21]. Prieiga per internetą : <http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2007>.

### **ELEKTRONINIAI DOKUMENTAI**

34. 2007 met metinis pranešimas. *Lietuvos paštas*. [ži r ta 2008-01-11]. Prieiga per internet : <<http://www.post.lt/lt/?id=740>>.
35. 2007 m. pašto ir pasiuntini paslaug rinka. *Ryšį reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <<http://www.rrt.lt/index.php?-158700893>>.
36. 2008-08-08 Lietuva išrinkta Pasaulin s pašto s jungos administracin taryb . *Ryšį reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2009 01 11]. Prieiga per internet : <<http://rrt.lt/index.php?-584259366>>.
37. 2008 m. vasario 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/6/EB. EURLex. [ži r ta 2009-04-09]. Prieiga per internet : <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:052:0003:01:LT:HTML>>.
38. 24-asis pasaulinis pašto kongresas nubr ž naujas pašto sektoriaus pl tros gaires (2008 rugs jis Nr. 9 (99)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.
39. *AB Lietuvos paštas*. 2006 met metinis pranešimas, patvirtinta AB Lietuvos pašto valdybos 2007 m. balandžio 19 d. nutarimu Nr. 7-1.
40. A. Vernickait . Laiškai klaidžioja vis ilgiau. *Verslo žinios Nr. 231* (2007-12-05). [ži r ta 2008-09-02]. Prieiga per internet : <<archyvas.vz.lt/news.php?id=860722&strid=1002&rs=0&ss=1&y=2007%2012%2005-49k>>.
41. AB Lietuvos pašto statai, 1 p. ( registruoti 2008-07-23).
42. AB Lietuvos pašto strateginis veiklos 2006-2008 met planas, Vilnius (2006).
43. *AB Lietuvos pašto 2009-2011 met strateginis veiklos planas*. patvirtinta AB Lietuvos pašto valdybos 2008 m. gruodžio 2 d. nutarimu Nr. 12-52.
44. Akcin s bendrov s Lietuvos pašto problemos ir perspektyvos. *Lietuvos Respublikos susisieki mo ministerija*. [ži r ta 2009-01-28]. Prieiga per internet : <[www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=1022&p\\_d=61753&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=1022&p_d=61753&p_k=1)>.
45. Apie sektori . Lietuvos Respublikos susisieki mo ministerija. [ži r ta 2008-10-04]. Prieiga per internet : <[www.transp.lt/Default.aspx?Element=IManagerData&TopicID=146&DL=>](http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=IManagerData&TopicID=146&DL=>)>.
46. Ar liberalizavimas reiškia ir privatizavim (2007 geguž Nr. 5 (83)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.
47. Be valstyb s n ra pašto, be pašto n ra valstyb s. *Lietuvos paštas*, [ži r ta 2008-10-19]. Prieiga per internet : <<http://www.post.lt/lt/?id=101>>.
48. Briuselio Europos Vadov Tarybos (2005 m. kovo 22-23 d.) pirmininkaujan ios valstyb s nar s išvados. *Teis s aktai. Lisabonos strategijos gyvendinimas*. [ži r ta 2009-04-10]. Prieiga per internet <<http://www.ukmin.lt/lisabona/lt/node/21>>.

49. Bundesnetzagentur fuer Elektrizitaet, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen. *Jahresbericht 2006*. [ži r ta 2008-12-22]. Prieiga per internet :  
<[www.bundesnetzagentur.de/media/archive/9009.pdf](http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/9009.pdf)>.
50. Cohen R., Robinson M., Sheehy R., Waller J. (2004) Postal Regulation and Worksharing in the U.S. *Postal Regulatory commission*. [ži r ta 2009-04-13]. Prieiga per internet :  
<<http://www.prc.gov/prc-pages/newsroom/TechnicalPapers.aspx?name=prcstaff&AspxAutoDetectCookieSupport=1>>.
51. Competitive market review (2006). *Postcomm*. [ži r ta 2009-03-16]. Prieiga per internet :  
<[http://www.psc.gov.uk/postcomm/live/competition/competitivemarket-reviews/Competitive Market Review 2006 revised.pdf](http://www.psc.gov.uk/postcomm/live/competition/competitivemarket-reviews/Competitive_Market_Review_2006_revised.pdf)>.
52. Communication from the commission to the European Parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions - A single market for 21st century Europe, COM(2007) 724 galutinis. *Commission of the European Communities*. [ži r ta 2009-04-10]. Prieiga per internet : <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2007/com2007\\_0724en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2007/com2007_0724en01.pdf)>.
53. Consumer Markets Scoreboard Special Eurobarometer 219 -Consumers opinions on services of general interest - summary of the report. *The European Commission*. [ži r ta 2009-01-28]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/consumers/strategy/facts\\_eurobar\\_en.print.htm](http://ec.europa.eu/consumers/strategy/facts_eurobar_en.print.htm)>.
54. EMCC case studies. *Managing large-scale restructuring: Swedish Postal Services* (2006). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <[www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2005/ef0548enC5.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2005/ef0548enC5.pdf)>.
55. Employment Trends in the EU Postal Sector - Final Report (2002). *PLS Ramboll*. [ži r ta 2008-11-29]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/studies/2002-employment-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2002-employment-report_en.pdf)>.
56. Europos Komisija: Lietuvos kio atsigavimas prasid s 2010 m. II pusmet . Vz.lt. [ži r ta 2009 01 27]. Prieiga per internet : <<http://vz.lt/Default2.aspx?ref=toppr&ArticleID=2c14b542-eda9-48ca-87d2-e72149a80808>>.
57. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB d l Bendrijos pašto paslaug vidaus rinkospl tros bendr j taisykli ir paslaug kokyb s gerinimo, OL L 15, 21.1.1998. *EURLex*. [ži r ta 2009-02-10]. Prieiga per internet : <[eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1997L0067:20031120:LT:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1997L0067:20031120:LT:PDF)>.
58. ES parama kompetencijos ugdymui (2007 balandis Nr. 4 (82)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.3.
59. Funding universal service obligations in the postal sector (2007). *Oxera. Oxford*. [ži r ta 2009-02-16]. Prieiga per internet :

<<http://www.oxera.com/cmsDocuments/Funding%20universal%20services%20obligations%20in%20the%20postal%20sector.pdf>>.

60. Galutini atsiskaitym su kitomis šalimis vingryb s (2005 rugs jis Nr. 9 (63)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.3.

61. Gauti vartojimo kredit dar patogiau (2008 rugs jis Nr. 9 (99)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.2.

62. Government of the Future. (2001). *OECD Public Management Policy Brief*: PUMA, Nr. 9. [ži r ta 2009-05-05]. Prieiga per internet : <[www.oecd.org/dataoecd/1/5/1917165.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/1/5/1917165.pdf)>.

63. Gudelis D., Rozenbergait V. (2004). Viešojo ir privataus sektori partneryst s galimyb s. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 8. [internete]. [ži r ta 2009-05-04]. Prieiga per internet : <[www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Raisiene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Raisiene.pdf)>

64. Haas, R. *Liberalisierung öffentlicher Dienstleistungen in der Europäischen Union und Österreich. Auswirkungen auf Preise, Qualität, Versorgungssicherheit und Universaldienste in den Sektoren Energie und Post*, Wien (2004 April, Nr. 3). [ži r ta 2009-02-22]. Prieiga per internet : <<http://wien.arbeiterkammer.at/pictures/d10/Liberalisierung-Band3.pdf>>.

65. Im Gleichklang? Befunde zur Liberalisierung und Regulierung des Postsektors in ausgewählten EU-Mitgliedstaaten, Stuttgart (2006). *...Input-consulting. Publikationen*. [ži r ta 2009-04-06]. Prieiga per internet : <<http://www.input-consulting.com/publish-index.html#2006>>

66. Informacin s sistemos pl tros koncepcija. *V Lietuvos paštas*, 2003 m., p. 3.

67. International Monetary Fund. *IMF Data Mapper*. [ži r ta 2009-01-27]. Prieiga per internet : <<http://www.imf.org/external/index.htm>>.

68. Išvados ir pasi lymai d l pašto statymo projekto (2004 kovas). Lithuanian Free Market Institute. [ži r ta 2009-05-03]. Prieiga per internet : <<http://www.lrinka.lt/Tyrimai/Konkurencija/Pastas.phtml>>.

69. Janišius, G. *Lietuvos pašto privatizavimas kelias s km*. Vz.lt, [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet : <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=629917>>.

70. Kas yra biurokratija? *Valstyb s tarnybos departamentas prie Vidaus reikla ministerijos*. [ži r ta 2009-05-04]. Prieiga per internet : <<http://www.vtd.lt/index.php?1597343349>>.

71. Kilnojantieji paštai – tai visos pašto paslaugos (2007 spalio Nr. 10 (88)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.2.

72. Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 595 galutinis. *EURLex. Europos bendrij komisija*. [ži r ta 2009-02-01]. Prieiga per internet : <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0595:FIN:LT:HTML>>.



73. Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui, KOM(2006) 596 galutini. *Europos bendrij komisija*. [ži r ta 2009-02-10]. Prieiga per internet :  
<[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0596\\_/com\\_com\(2006\)0596\\_lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0596_/com_com(2006)0596_lt.pdf)>.
74. Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui. Pašto direktyvos taikymas (Direktyva 97/67/EB su pakeitimais, padarytais Direktyva 2002/39/EB), SEK(2008) 3076. *EURLex, Europos Bendrij komisija*. [ži r ta 2009-04-09]. Prieiga per internet :  
<[ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/reports/report\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/reports/report_lt.pdf)>.
75. Leisinger K. M. (1996). Multinational Corporations, Governance Deficits, and Corruption: Discussing a Complex Issue From the Perspective of Business Ethics. [ži r ta 2009-04-28]. Prieiga per internet : <<http://www.foundation.novartis.com/>>.
76. Liberalisierung und Prekarisierung. Beschäftigungsbedingungen bei den neuen Briefdienstleistern in Deutschland, Stuttgart (2006). Input Consulting. [ži r ta 2009-02-10]. Prieiga per internet : [www.input-consulting.com/download/200612\\_Liberalisierung-Prekarisierung-Briefmarkt\\_Input.pdf](http://www.input-consulting.com/download/200612_Liberalisierung-Prekarisierung-Briefmarkt_Input.pdf).
77. Lietuvos paštas – ant permair slenkš io. *balsas.lt*. [ži r ta 2008-08-20]. Prieiga per internet :  
<<http://www.balsas.lt/naujiena/115111/lietuvos-pastas-ant-permainu-slenkscio/rubrika:naujienos-verslas-valdzia>>.
78. Lietuvos paštas stiprina bendradarbiavim su profesin mis s lygomis. (2009 vasaris Nr. 2 (104)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.2.
79. Lietuvos pašto darbuotojai bijo sulaukti „Telekomo“ likimo. *Vakar ekspresas* [ži r ta 2008-10-05]. ]. Prieiga per internet : <<http://www.ve.lt/?rub=1078895039&data=2004-10-06&pried=2004-10-20&id=1096989920>>.
80. Lietuvos pašto sektoriaus 2004-2008 met pl tros strategija. *Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija*. [ži r ta 2007-11-03]. Prieiga per internet :  
<<http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=ViewArticle&Lang=LT&TopicID=215&ArticleID=1526>>.
81. Lietuvos Respublikos pašto statymas, 1999-04-15 Nr. VIII – 1141 (Nauja statymo redakcija nuo 2004 m. geguž s 1 d Nr. [IX-2118](#), 2004-04-13, Žin., 2004, Nr. 60-2125 (2004-04-24)). Lietuvos paštas. [ži r ta 2009-01-11]. Prieiga per internet : <<http://www.post.lt/lt/?id=105>>.
82. Lietuvos Respublikos Seimas. *Lietuvos Respublikos pašto statymas*, Valstyb s žinios 2004-04-24, Nr. 60-2125.
83. Lietuvos Respublikos Valstybin s mon s Lietuvos pašto pertvarkymo akcin bendrov Lietuvos pašt 2004-05-25 statymas Nr. IX – 2245.

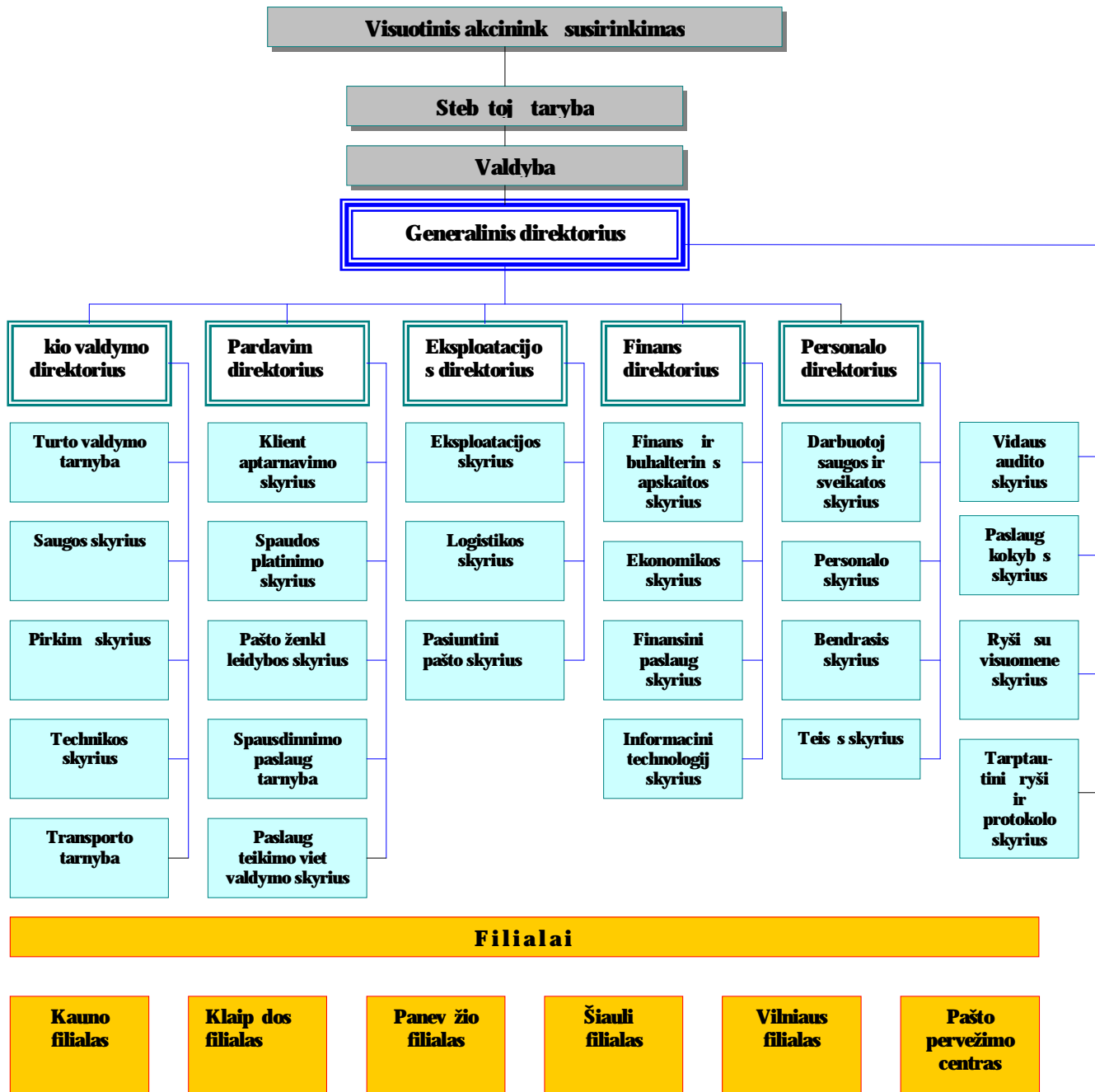
84. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002-11-19 nutarimas Nr. 1797 „Dėl I verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarkos“.
85. Main developments in the European postal sector (2006-2008), Ecorys - September 2008. *European Commission. The EU Single Market*. [žiūrėta 2009-04-01]. Prieiga per internetą : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm).
86. Main developments in the postal sector (2004-2006) - (WIK Consult GmbH - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [žiūrėta 2009-01-16]. Prieiga per internetą : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm).
87. Mag. Dagmar Hemmer, Mag. Paul Pochhacker (Wien, August 2003). Privatisierung und Liberalisierung öffentlicher Dienstleistungen in der EU-15: Postdienste. *OGPP*. [žiūrėta 2008-10-25]. Prieiga per internetą : [www.politikberatung.or.at/typo3/fileadmin/02\\_Studien/1\\_Liberalisierung/PostNEU.pdf](http://www.politikberatung.or.at/typo3/fileadmin/02_Studien/1_Liberalisierung/PostNEU.pdf).
88. Meliauskaitė, G. Kam naudinga kęnkti Lietuvos paštui (2007 rugpjūtis Nr. 8 (86)). *AB Lietuvos pašto męnraštis*, p.1.
89. Nuomonęs projektas Stephen Hughes dėl visiško bendrijos pašto paslaugų rinkos suformavimo (pasiūlymas dėl direktyvos (COM(2006)0594-C6-0354/2006-2006/0196(COD))-pakeičiamasis aktas), PE 382.547v02-00. *Europos parlamentas*. [žiūrėta 2009-04-09]. Prieiga per internetą : [www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/am/646/646174/646174lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/am/646/646174/646174lt.pdf).
90. Öffentliche Konsultation zum Thema Postdienste - Zusammenfassung Teil (2006a). *Europäische Kommission der EU Binnemarkt*. [žiūrėta 2009-02-06]. Prieiga per internetą : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/consultations\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/consultations_en.htm).
91. Pages 4-11 postal reform [žiūrėta 2009-04-03]. Prieiga per internetą : <http://www.nalc.org/postal/reform/summary.pdf>.
92. Paslaugų kokybė ir bendrovęs vaizdis neatskiriami (2007 gegužė Nr. 5 (83)). *AB Lietuvos pašto męnraštis*, p.1.
93. Pašto ir pasiuntinių paslaugų ataskaitos. *Ryšė reguliavimo tarnyba*. [žiūrėta 2009 01 26]. Prieiga per internetą : <http://www.rrt.lt/index.php?-158700893>.
94. Pašto paslaugų kokybė – bendro darbo rezultatas. (2006 gegužė Nr. 5 (71)). *AB Lietuvos pašto męnraštis*, p.1-2.
95. Pašto siuntų pristatymas automobiliu – veiksmingas. (2007 gegužė Nr. 5 (83)). *AB Lietuvos pašto męnraštis*, p.3.
96. Pertvarkomi apskrėi centiniai paštai (2009 vasaris Nr. 2 (104)). *AB Lietuvos pašto męnraštis*, p.1.

97. Pertvarkomi apskri i centriniai paštai. vtv.lt. *Panev žio balsas*(2009 kovo 31 d.). [ži r ta 2009-04-02]. Prieiga per internet : <<http://www.vtv.lt/naujienos/ekonomika/pertvarkomi-apskriciu-centriniai-pastai.html>>.
98. Postal market 2004: review and outlook (2004, September). *Universal postal union*. [ži r ta 2009-03-19]. Prieiga per internet : <[http://www.upu.int/statistics/en/postal\\_market\\_2004\\_review\\_and\\_outlook\\_en.pdf](http://www.upu.int/statistics/en/postal_market_2004_review_and_outlook_en.pdf)>.
99. Postal Services in New Zealand. *Ministry of Economic Development*. [ži r ta 2009-03-25]. Prieiga per internet : <[http://www.med.govt.nz/templates/Page\\_1441.aspx](http://www.med.govt.nz/templates/Page_1441.aspx)>.
100. Private Express Statutes. *Wikipedia*. [ži r ta 2009-03-25]. Prieiga per internet : <[http://en.wikipedia.org/wiki/Private\\_Express\\_Statutes](http://en.wikipedia.org/wiki/Private_Express_Statutes)>.
101. Purtulyt , G. Paslaug kokyb s tikrinimai (2005 spalio Nr. 10 (64)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.2.
102. Rezervuotosios pašto paslaugos. *Vartotoj teisi gynimo centras*. [ži r ta 2009-05-03]. Prieiga per internet : <<http://www.vartotojucentras.lt/istatymas.php?id=239>>.
103. Ruoškim s kompetencijos vertinimui (2006 balandis Nr. 4 (70)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.1.
104. Stambi j projekt diegimas (2005 spalio Nr. 10 (64)). *AB Lietuvos pašto m nraštis*, p.2.
105. Status and structures of postal administrations (2006). *Universal Postal Union*. [ži r ta 2009-02-24]. Prieiga per internet : <[www.upu.int/status/en/status\\_en.pdf](http://www.upu.int/status/en/status_en.pdf)>.
106. Study on main developments in the European postal sector (WIK Consult GmbH - July 2004), *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-21]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.
107. Study on the development of competition in the European postal sector (2006-2008) - (Ecorys - July 2005). *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-04-09]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.
108. Study on the evolution of the regulatory model for European postal services (WIK Consult GmbH - July 2005). *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-09]. Prieiga per internet : <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htmf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htmf)>.
109. Suba ius, G. Kaimuose naikinami pašto skyriai. *Panev žio balsas*(2008 birželio 7 d.). [ži r ta 2008-12-01]. Prieiga per internet : <<http://www.delfi.lt/news/economy/business/article.php?id=17303434>>.
110. Tarptautinis bendradarbiavimas. *Ryši reguliavimo tarnyba*. [ži r ta 2008-12-10]. Prieiga per internet : <[http://62.212.198.172/go.php/lit/Tarptautinis\\_bendradarbiavimas/773?PHPSESSID=3D715cd9cf98a%3D](http://62.212.198.172/go.php/lit/Tarptautinis_bendradarbiavimas/773?PHPSESSID=3D715cd9cf98a%3D)>.

111. The impact on Universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009 (PricewaterhouseCoopers - May 2006). *European Commission The EU Single Market*. [ži r ta 2009-01-26]. Prieiga per internet :  
<[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)>.
112. The worldwide postal network in figures (Oktober 2006). *Universal postal union*. [ži r ta 2009-04-13]. Prieiga per internet :  
<[http://www.upu.iwnt/news\\_centre/documents/en/brochure\\_the\\_worldwide\\_postal\\_network\\_in\\_figures\\_en.pdf](http://www.upu.iwnt/news_centre/documents/en/brochure_the_worldwide_postal_network_in_figures_en.pdf)>.
113. Universali j pašto paslaug kokyb s reikalavim aprašas (patvirtinta Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2004 m. spalio 12 d. sakymu Nr.3-495). *Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija*. [ži r ta 2009-02-24]. Prieiga per internet :  
<<http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=ViewArticle&Lang=LT&TopicID=172&ArticleID=699>>.
114. Universali j pašto paslaug teik jo charakteristikos, patvirtinta LR susisiekimo ministro 2004-10-20 sakymu Nr. 3-504. *Lietuvos Respublikos Seimas*, [ži r ta 2009 01 28]. Prieiga per internet : <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=244212](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=244212)>.
115. Valstybinio audito ataskaitoje „V Lietuvos pašto galimyb s did jan ios konkurencijos s lygomis pagerinti veiklos rezultatus“ pateikt rekomendacij gyvendinimas. Lietuvos Respublikos valstyb s kontrol . [ži r ta 2008-04-10]. Prieiga per internet :  
<[www.vkontrole.lt/auditas\\_ataskaita.php?1604](http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?1604)>.
116. V Lietuvos pašto 2004-04-06 generalinio direktoriaus sakymas Nr. 1-79 „D I V Lietuvos pašto filial 2004 m. ekonomini rodikli plano ir motorizuoto pašto siunt pl tros 2004-2008 m. plano patvirtinimo“.
117. Vorschlag fur eine richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 97/67/EG über die Vollendung des Binnenmarktes für Postdienste, den 18.10.2006, SEK(2006) 1292. *Kommission der europäischen Gemeinschaften*. [ži r ta 2009-03-29]. Prieiga per internet : <[ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/legislation/assessment-summary\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/legislation/assessment-summary_de.pdf)>.
118. Wettbewerbsentwicklung bei der Post 2005: Beharren auf alten Privilegien. Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 44 Postgesetz in Verbindung mit § 81 Telekommunikationsgesetz a.F., (2005), Bonn. *Monopolkommission*. [ži r ta 2009-04-05]. Prieiga per internet : <[www.monopolkommission.de/sg\\_44/text\\_s44.pdf](http://www.monopolkommission.de/sg_44/text_s44.pdf)>.

# **PRIEDAI**

**AB LIETUVOS PAŠTO VALDYMO STRUKTŪRA nuo 2009 m. balandžio 1 d.**



ANKETA

Atliekant pašto sektoriaus reformos tyrim yra vykdoma darbuotoj apklausa, siekiant iširti reformos reikalingum bei suformuluoti pagrindines nuostatas, kaip b t galima j tobulinti. Maloniai prašome atsakyti anketos klausimus, teising atsakym pažym kite ženklų x ar rašykite atsakym .

Svarbu, kad atsakytum te visus testo klausimus. Tai padidins tyrimo rezultat tikslum . Anketa anonimin .

**1. Informuotumas apie pašto reform**

1.1. Teko gird ti apie pašto reform	žino pagrindinius momentus kāk gird jo, bet iš esm s nieko nežino nieko negird jo ir nežino
1.2. Apie tai pakanka informacijos	Taip Ne
1.3. Dom ina pašto reforma	Taip Ne labai Visškai ne
1.4. Iš kur daugiausia sužinote apie numatomus poky ius pašte?	š darbdavio, bendradarbi š laikraš i š TV š Radijo internetiniame tink laapy je

<b>2. Reformos reikalingumo vertinimas</b>	taip	ne	nežinau
2.1. Reforma reikalinga b tinai dabar			
2.2. Reforma gal ir reikalinga, bet v liau			
2.3. Reforma nereikalinga			

<b>3. Kaip vertinate pašto paslaug kokyb ?</b>	taip	ne	nežinau
3.1. Kokyb aukšta			
3.2. Kokyb vidutiniška			
3.3. Kokyb prasta			

Kaip vertinate reformos poky ius pašte? Pažym kite:

<b>4. Viešojo pašto tinklo optimizavimas</b>	Taip	Iš dalies	Nesutinku	Neturiu nuomon s
4.1. Infrastrukt ra yra perteklin				
4.2. K ilnojam ieji pštai kaimuose yra perspektyv s				

<b>5. Valdymo ir strukt ros optimizavimas</b>	Taip	š dalies	Nesutinku	Neturiu nuomon s
5.1. Tobulinti bendrov s strukt r , sumažinant ACP filial skai i				
5.2. Filial sumažinimas pablogins pašto darbo efektyvum				

<b>6. Pašto paslaug teikimo s lygos</b>	Taip	š dalies	Nesutinku	Neturiu nuomon s
---	------	----------	-----------	------------------



6.1. Reformos diegiamas lankstus tarif taikymas tapt patrauklesnis pašto paslaug vartotojams				
6.2. Geresn s paslaug teikimo salygos padidint teikiam paslaug vert				

<b>7. S naud mažinimas</b>	Tap	Š dalies	Nesutinku	Neturiu nuomon s
7.1. Pašto reforma siekiama padidinti pašto veiklos rentabilum ir efektyvum				
7.2. Bendrov s strukt riniai poky iai (mažiausi 5 ACP filial panaikinimas) sumažins bendrov s s naudas				
7.3. Stacionarij pašt keitimas kilnojamaisiais – puiki galimyb taupyti l šas				
7.4. Pristatymo procesomotorizavimas – gera priemon mažinti bendrov s s naudas				

<b>8. Darbuotoj skatinimo sistemos tobulinimas, personalo mokymas</b>	Tap	Š dalies	Nesutinku	Neturiu nuomon s
8.1. Bendrov je dirba patyr darbuotojai, turintys reikiam išsilavinim ir kvalifikacij				
8.2. Dalyvaujate tobulinimosi kursuose, profesin uose seminaruose ir kt.				
8.3. Darbo viet kompiuterizavimas (IT diegimas) reikalauja aukštesn s kvalifikacijos darbuotoj , personalo mokymo				
8.4. Pastebite ženkli darbuotoj kvalifikacijos k limo pažang , atitinkan i j individuali patirt ir gabumus				
8.5. Pašto darbuotoj darbas nereikalauja didesn s kvalifikacijos, tod l jo tobulinimas nereikalingas (laiškininkai, darbininkai)				
8.6. Kvalifikacijs k limo kurs metu gauta informacija yra panaudojama planuojant tolesn darb				

<b>9. Paslaug kokyb s gerinimas</b>	Tap	Š dalies	Nesutinku	Neturiu nuomon s
9.1. Paslaug kokyb pakankama				
9.2. Paslaug kokyb s pagerinimui b tina keisti kasos aparatus kasos sistemomis				
9.3. Paslaug kokyb s pagerinimui b tina modernizuoti logistikos procesus				
9.4. Paslaug kokyb s pagerinimui b tinas skirstymo proceso automatizavimas				
9.5. Darbuotoj darbo užmokes io sistemos susiejimas su darbo rezultatais				

9.6. Paslaugų kokybės pagerinimui būtina kelti darbuotojų kvalifikaciją				
9.7. UPP rinkos liberalizavimas padidinti konkurenciją, pagerinti pašto paslaugų kokybę				
9.8. Ar pašto paslaugų kokybę pagerins, panaikinus rezervuotą pašto paslaugą?				
9.9. Ar rėmiamasi klientų nuomone apie organizacijos veiklą, reaguojama į pastangas bei kritiką, atsakoma klausimus?				

<b>10. Vidaus procesų tobulinimas, siekiant veiklos efektyvumo</b>	Tap	Šiek tiek	Nesutinku	Neturiu nuomonės
10.1. Logistikos procesas pakankamai modernus				
10.2. Skirstymo proceso automatizavimas pakankamas				
10.3. Motyvuotas pristatymas efektyvesnis už pristatymą pėsčiomis				

<b>11. Bendrovės vaizdžio kurimas, jo gerinimas</b>	Tap	Šiek tiek	Nesutinku	Neturiu nuomonės
11.1. Bendrovė puikiai atlieka savo funkcijas				
11.2. Atliekamos funkcijos yra labai reikalingos klientams				
11.3. Visuomenėje suprantamos atliekamos funkcijos				
11.4. Labai lengva paaiškinti, kokius darbus atlieka bendrovė				
11.5. Bendrovė gerai vertinama visuomenėje				
11.6. Bendrovė palankiai vertinama žiniasklaidos				

<b>12. Darbuotojų motyvacija</b>	Tap	Šiek tiek	Nesutinku	Neturiu nuomonės
12.1. Darbuotojų motyvacija pakankama (ar darbuotojai motyvuoti gerai dirbti ir kelti kvalifikaciją)				
12.2. Bendrovėje dirba pakankamai profesionali darbuotojų				
12.3. Darbuotojų turinys bendrovėje atitinka darbuotojų patirtį, interesus ir tobulėjimo poreikius				
12.4. Bendrovėje darbuotojų darbo tikslai ir uždaviniai atitinka individualius darbuotojų poreikius ir interesus				
12.5. Pakankamai aiški personalo atranka ir darbinimo sistema bendrovėje				

12.6. Jūsų nuomone, būtų didinti darbuotojų atsakomybė už atliktą darbą				
12.7. Ar vertinama darbuotojų veikla?				

<b>13. Pardavimų aktyvinimas</b>	Taip	Iš dalies	Nesutinku	Neturiu nuomonės
13.1. Pašto teikiamų paslaugų asortimentas pakankamas				
13.2. Suteikiamų namuose pašto paslaugų skaičius pakankamas				
13.3. Pašto paslaugų pasiūla pakankama				
13.4. Jūsų manymu, ar reikia didinti pašto paslaugų asortimentą?				
13.5. Ar dažnai pašto paslaugų naudotojai prašo suteikti paslaugas, kurių paštas neturi?				
13.6. Ar pakanka informacijos (reklamų) apie pašto paslaugas, jų suteikimą				

Jei reikia didinti pašto paslaugų asortimentą, išvardinkite:

.....  
 .....

<b>14. UPP rezervuotosios dalies sureguliuojimas</b>	Taip	Iš dalies	Nesutinku	Neturiu nuomonės
14.1. Ar būtų rezervuoti pašto paslaugų dalis?				
14.2. Universalioji pašto paslaugų finansavimas reikalingas klientų skaičiaus				
14.3. Universalioji pašto paslaugų finansavimas reikalingas klientų ir valstybės skaičiaus				

<b>15. Pašto reformos trūkumai</b>	Taip	Iš dalies	Nesutinku	Neturiu nuomonės
15.1. Kilnojamas paštas negali gerai atlikti funkcijų kaip stacionarus (trumpas stovėjimo laikas, pajamų sumažėjimas)				
15.2. ACP filialų sumažinimas pablogins pašto darbo efektyvumą				
15.3. Pašto siuntų pristatymas pėsčiomis neracionalus				
15.4. Bendrovės vaizdis yra nepakankamas, todėl būtų gerinti				
15.5. Bendrovėje kvalifikuotų darbuotojų trūkumas				
15.6. Būtinų personalo mokymų				
15.7. Logistikos procesas neefektyvus				
15.8. Infrastruktūra yra perteklinė				
15.9. Pašto darbuotojų skaičius perteklinis				

Kita (išvardinkite):

.....  
 .....

<b>16. Pašto reformos privalumai</b>	Taip	Iš dalies	Nesutinku	Neturiu nuomonės
16.1. Motorizuotas pristatymas efektyvesnis už pristatymą pėsčiomis				
16.2. Bendrovės vaizdis yra pakankamas, todėl nereikia jo gerinti (jo gerinimas taptų nuostolingas)				
16.3. Darbuotojų darbo užmokesčio sistemos susiejimas su darbo rezultatais				
16.4. Logistikos procesas pakankamai modernus				
16.5. Pašto teikiamas paslaugų asortimentas pakankamas				
16.6. UPP rinkos liberalizavimas padidint konkurenciją, pagerint paslaugų kokybę				
16.7. Pašto paslaugų asortimento išplėtimas ne tikot paslaugų poreikio mažėjimo				
16.8. Darbuotojų dabartinis skatinimo sistema pakankama				

Kita (švardinkite)

.....

.....

<b>17. Jūsų lytis</b>	moteris	vyras
-----------------------	---------	-------

<b>18. Jūsų amžius (metai)</b>	18-25 26-35 36-45 46-55 56 ir daugiau
--------------------------------	---

<b>19. Jūsų išsilavinimas</b>	nebaigtas vidurinis vidurinis, spec. vidurinis aukštesnysis nebaigtas aukštasis/aukštasis
-------------------------------	--

<b>20. Jūsų statusas (pareigos)</b>	vadovas skyriaus viršininkas, pavaduotojas vyresnysis specialistas specialistas, tarnaotojas pašto viršininkas, pavaduotojas pašto operatorius laškininkas, laiškinių, vair. automobil darbininkas
-------------------------------------	--

21. Jūs dirbate bendrovėje (pažymkite atitinkamame langelyje):

- iki 5 metų
- 5-9 metų
- 10-15 metų
- virš 15 metų

***D kojamė!***