

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Rimantė MAČIULIENĖ

**VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMAS:
TAURAGĖS APSKRITIES VALSTYBINĖS MOKESČIŲ
INSPEKCIJOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Rimantė MAČIULIENĖ

**VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMAS:
TAURAGĖS APSKRITIES VALSTYBINĖS MOKESČIŲ
INSPEKCIJOS ATVEJIS**

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Rimantė Mačiulienė. Viešųjų paslaugų kokybės administravimas: Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos atvejis. Vadybos (viešojo administravimo) magistratūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė doc. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2011. – 102 p.

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas – ištirti viešųjų paslaugų kokybės administravimo situaciją ir tobulinimo galimybes Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Viešųjų paslaugų kokybės administravimo analizė teoriniu pagrindu leido atskleisti viešųjų paslaugų kokybės sampratą ir kokybės užtikrinimo priemonių taikymo Lietuvoje bei Europos Sąjungos šalyse raidos tendencijas, išskirti viešųjų paslaugų administravimo proceso pagrindinius etapus ir jų įgyvendinimą sąlygojančių veiksnių ypatumus. Tyrimo rezultatai parodė, kad viešųjų paslaugų kokybės administravimas Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje yra išsamiai reglamentuotas ir planingas, organizuojamos ir įgyvendinamos įvairios kokybės iniciatyvos, priemonės, kokybės vadybos modeliai. Vykdamas paslaugų teikimo stebėseną, vertinimą ir kontrolę, tarpusavyje derinami įvairūs centrinio ir vietinio vertinimo kontrolės metodai. Tobulinant viešųjų paslaugų teikimo kokybę, numatomos konkrečios priemonės, remiamasi užsienio patirtimi, dalyvaujama Europos Sąjungos projektuose. Gauti tyrimo duomenys gali būti panaudoti tobulinant Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos teikiamų paslaugų kokybės administravimą, taip pat gali būti pritaikyti viešųjų institucijų, siekiančių tobulinti viešųjų paslaugų kokybės administravimą, praktinėje veikloje ir jos reglamentavime.

Rimantė Mačiulienė. Public service quality management: the case of Taurage County State Tax Inspectorate. The final work of Management (Public Administration) master studies. Research adviser accoc.prof. Diana Šaparnienė. Šiauliai university, Department of Public Administration. – Šiauliai, 2011.- 102 p.

SUMMARY

The aim of the research was to investigate the situation and the possible improvements of public service quality administration in Taurage County State Tax Inspectorate.

The theoretical analysis revealed the concept of quality public services and the development trends in Lithuania and other European Union countries, identified stages of public service administration process and influencing features of implementation factors. The research results' analysis allowed to formulate the conclusions, that the quality of the public services in Taurage County State Tax Inspectorate are fully regulated and planned, various quality initiatives, measures and quality management models are well organized and implemented. The service provide monitoring, evaluation and control are implemented by the combination of various central and local control assessment methods. Improving public service quality, the institution outlines specific measures, makes decisions to take over foreign experiences, participate in European Union projects. The obtained data can be used to improve the public service quality management in Taurage County State Tax Inspectorate, also can be applied to practical activities and the regulation of public institutions seeking to improve the quality of public service administration.

TURINYS

SĄVOKOS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Viešųjų paslaugų kokybė: samprata ir įgyvendinimas Lietuvoje	11
1.2. Kokybės iniciatyvų vystymosi tendencijos Europos Sąjungos šalyse	17
1.3. Viešųjų paslaugų kokybės administravimo sistemos analizė	18
1.3.1. Kokybiškų paslaugų teikimo planavimas ir politikos kūrimas	23
1.3.2. Paslaugų kokybės organizavimas ir įgyvendinimas	26
1.3.3. Paslaugų kokybės stebėseną, vertinimas ir kontrolė	32
1.3.4. Paslaugų kokybės tobulinimas	37
2. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA	40
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	40
2.2. Tyrimo instrumento struktūra	42
2.3. Tyrimo imties charakteristikos	43
3. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMO TAURAGĖS APSKRITIES VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE TYRIMO REZULTATAI	46
3.1. Teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą, analizė	47
3.2. Viešųjų paslaugų kokybės administravimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje situacijos analizė	60
3.2.1. Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimas	62
3.2.2. Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų organizavimas ir įgyvendinimas	64
3.2.3. Viešųjų paslaugų kokybės stebėseną, vertinimas, kontrolė	73
3.2.4. Viešųjų paslaugų teikimo kokybės tobulinimas	76
IŠVADOS	81
REKOMENDACIJOS	84
LITERATŪRA	85
PRIEDAI	93

SĄVOKOS

Administravimas – veikla, reguliuojanti visus organizacijoje vykstančius socialinius ekonominius procesus (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2001).

Asmenų aptarnavimas – veikla, apimanti asmenų aptarnavimą jiems atvykus į instituciją, aptarnavimą telefonu, prašymų ir skundų, gautų tiesiai iš asmenų ar atsiųstų paštu, nagrinėjimą, priimtų sprendimų įforminimą ir perdavimą asmenims (Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo..., 2002).

Bendrasis vertinimo modelis – yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per

ISO 9000 – tarptautinė kokybės vadybos standartų šeima, įtraukianti virš 10 įvairių standartų (Mikulis, 2007).

Kokybės politika – tai oficialus rašytinis organizacijos aukščiausios vadovybės įsipareigojimas kokybės siekimo ir užtikrinimo srityje, numatantis tam tikro laikotarpio veiklos tobulinimo siekius, kryptis ir priemones bei tam reikalingus intelektualinius bei materialinius ir finansinius išteklius. (Rudzevičius, 2007).

vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus (Bendrasis vertinimo modelis, 2006).

Kokybės standartai – įvairių organizacijos veiklos etapų pagrindinių normų ir reikalavimų visma personalui apibendrinimas (Adomaitytė, 2006)

„Vieno langelio“ principas – prašymo ar skundo nagrinėjimas ir atitinkamos paslaugos suteikimas vienoje darbo vietoje, kai prašymą ar skundą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus – ir iš kitų institucijų ar organizacijų gauna pati prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjanti ir administracinį sprendimą priimanti institucija, neįpareigodama to atlikti prašymą ar skundą padavusį asmenį („Vieno langelio“ principo..., 2009).

Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Viešųjų paslaugų kokybė – tai visuma paslaugų savybių, lemiančių jų tinkamumą, tenkinti išreikštus ir numanomus vartotojo poreikius apibrėžtomis paslaugų vartojimo sąlygomis (Rudzevičius, 2007).

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Paslaugos konceptų įvairovė.....	12
2 lentelė. Viešųjų paslaugų grupės	13
3 lentelė. Paslaugų kokybės sampratų įvairovė.....	15
4 lentelė. Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų Lietuvoje raida	16
5 lentelė. Kokybės vadybos taikymo ES šalių viešojo administravimo įstaigose periodai.....	17
6 lentelė. Ekspertų imties charakteristika.....	44
7 lentelė. Tikslinės (focus) grupės imties charakteristika.....	45
8 lentelė. Elektroninio deklarovimo sistemos automatizavimo lygmenys	67
9 lentelė. Lėšos, skirtos kvalifikacijos kėlimui Tauragės AVMI (2006-2011 m.).....	70

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Paslaugų žemėlapiu struktūra.....	19
2 pav. Kokybės vadybos sistemos dokumentavimas.....	21
3 pav. Viešųjų paslaugų teikimo sistema.....	22
4 pav. Lietuvos organizacijose taikomų kokybės modelių pasiskirstymas.....	26
5 pav. Tiriamųjų imties matrica.....	43
6 pav. Paslaugų pasiskirstymas pagal jų teikimo būdus.....	47
7 pav. Asignavimų, skirtų 2011 m. VMI prie FM tikslui - siekti efektyvios veiklos, pasiskirstymas	55
8 pav. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo schema.....	59
9 pav. Naujų vartotojų kiekio pasiskirstymo rodikliai	69
10 pav. Tikslinės (focus) grupės dalyvių atsakymų pasiskirstymas.....	75

IVADAS

Aktualumas. Socialinės, ekonominės, politinės situacijos Lietuvoje pokyčiai kelia vis didesnius reikalavimus viešojo administravimo institucijoms. Devintajame praėjusios amžiaus dešimtmetyje daugelyje Vakarų Europos šalių buvo prieita nuomonės, kad tradicinis centralizuotas hierarchinis valdymas yra neefektyvus, sunaudojantis daug išteklių ir negebantis transformuotis, prisitaikyti prie informacinės visuomenės, prie paslaugomis paremtos visuomenės (Vanagas, 2006). Nuolat didėjantis dėmesys šiuolaikinių vadybos metodų diegimui, privataus sektoriaus vaidmens didėjimas bei informacinių technologijų taikymo atveriamos naujos galimybės iškelia naujų reikalavimų ir viešųjų institucijų administravimui. Šiandien kiekvienas viešųjų paslaugų vartotojas tikisi vis geresnės jų teikimo kokybės. Spauloje vis dažniau atrandama vartotojų išreikšta nuomonė apie jų aptarnavimo lūkesčius ir pasitenkinimą paslaugų kokybe.

Paslaugų kokybė tai ne tik galutinis rezultatas, bet ir pats paslaugos teikimo procesas, kuriame betarpiškai dalyvauja paslaugos teikėjas ir gavėjas. Orientacija į aukštos kokybės reikalaujantį vartotoją – viena svarbiausių teikiamų paslaugų kokybės gerinimo proceso dalių. Kokybės suvokimas vystėsi palaipsniui, priklausomai nuo tam tikro laikmečio vertybių, socialinių, ekonominių, politinių veiksnių. Atitinkamai buvo vystomi ir kokybės užtikrinimo metodai bei specialūs modeliai. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (1999) viešoji paslauga nusakoma, kaip valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines švietimo mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymo numatytas viešąsias paslaugas. Paslaugas teikiančio subjekto vadovas atsako už viešųjų paslaugų teikimo režimo laikymąsi ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Kintant visuomenės poreikiams, vis aktualesnis tampa viešųjų paslaugų kokybės administravimo efektyvinimas, diegiant šiuolaikinius paslaugų teikimo metodus.

Kaip nurodyta Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitoje (2008) (toliau – Kokybės stebėsenos ataskaita), kokybiškų paslaugų teikimas viešajame sektoriuje yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant kokybės reikalavimus įstatymuose, Piliečių chartijose, diegiant kokybės vadybos modelius ir (ar) atskiras priemones, organizuojant kokybės konkursus ir kt. Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto: nuo atskirų viešojo sektoriaus įstaigų padalinių reorganizavimo iki visą viešąjį sektorių apimančių reformų. Koks būdas paslaugų kokybei gerinti bus pasirinktas, priklausys nuo organizacijos strateginių tikslų, veiklos problematikos, teikiamų paslaugų specifikos. Galimas ir kompleksinis įvairių tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių metodikų ir metodų pasirinkimo derinys. Lietuvoje viešojo administravimo įstaigos diegiančios kokybės iniciatyvas turi pasirinkimo laisvę, kokį kokybės vadybos instrumentą taikyti savo

veikloje, tai nėra privaloma, bet rekomenduojama kaip viena iš veiksmingiausių veiklos ir rezultatų kokybės gerinimo priemonių.

Lietuvos viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje (2004) (toliau – Strategija) įvardintas uždavinys gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Šioje strategijoje nurodyta, kad siekiant minėto uždavinio „galima integruoti kokybės vadybą į administravimo veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti bei dalytis gerąja patirtimi su ES valstybėmis narėmis“. 2011 m. parengtas Viešojo administravimo tobulinimo tarpinstitucinis veiklos planas, kuris užtikrina Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos tęstinumą. Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai lyginant su Vakarų Europos valstybėmis pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas yra didelis.

Problematika. Mokslinėje užsienio literatūroje šiuolaikinio viešojo administravimo pokyčiai, orientuoti į sėkmingą viešųjų institucijų veiklą, padedančią gerinti viešųjų paslaugų kokybę, jos administravimą plačiai nagrinėjami įvairių mokslininkų (Johnson, 2000, Gordon, 2002, Dale, Oakland, 2003, Loffer, Vintar, Pillou, 2004, Carmona, Sieh, 2005, Smith, 2007, Windrum, Koch, 2008, Alexandru, 2009, ir kt.).

Paslaugų kokybė, jos gerinimo metodai, tobulinimo perspektyvos, į kokybę orientuotų vadovavimo būdų, pagrįstų visų institucijos narių dalyvavimu siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant vartotojo poreikius ir naudos visiems organizacijos nariams ir visuomenei, naudojimas, ir pan. yra gana plačiai tiriami reiškiniai įvairių mokslininkų (Raipa, 2009, Guogis, 2003, Puškorius, 2002, Dikavičius, Stoškus, 2003, ir kt.). Tačiau viešųjų paslaugų kokybės administravimui, kaip vientisam procesui, sudarytam iš tam tikrų kokybės administravimo vykdymo etapų, dar nėra skirta daug lietuvių mokslininkų dėmesio.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija aktyviai dalyvauja formuojant ir įgyvendinant kokybės vadybos politiką viešojo administravimo srityje. Nors ministerija teikia informaciją apie viešojo sektoriaus institucijų gerąją patirtį ir veiklos gerinimo naujoves, organizuoja paslaugų kokybės konferencijas, skatina Bendrojo vertinimo ir kitų kokybės vadybos modelių ir piliečių aptarnavimo gerinimo priemonių diegimą, vykdo kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, inicijuoja projektus, skirtus kokybės valdymui gerinti, viešųjų paslaugų kokybei kelti, piliečių aptarnavimui gerinti, tačiau pagal 2008 m. Kokybės stebėsenos ataskaitos rezultatus tik trečdalis Lietuvos viešojo administravimo įstaigų diegė kokybės vadybos modelius.

Lietuvoje, palyginti su kitomis ES šalimis, kokybės vadyba tiek valstybės, tiek įstaigų lygmenimis pradėta skatinti ir diegti palyginus neseniai, iki maždaug 2004 m. vyravo sektorinis požiūris į kokybės vadybos taikymo skatinimą, ir Lietuvoje tik nedaug viešojo administravimo įstaigų

yra įdiegusios kokybės vadybos modelius.

Valstybinė mokesčių inspekcija (toliau – VMI prie FM) yra pagrindinė institucija, įgyvendinanti Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatas mokesčių administravimo srityje. Valstybinę mokesčių inspekciją sudaro centrinis mokesčių administratorius – Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos ir jai pavaldžios apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos – vietos mokesčių administratoriai. Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija vykdydama mokesčines procedūras, nustatytas Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatyme, tiesiogiai mokesčių mokėtojams teikia 53 paslaugas. Daugiausia paslaugos yra teikiamos betarpiškai. Svarbu, kad šių paslaugų kokybė būtų tinkamai administruojama ir keltų visuomenės pasitikėjimą ir pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Tyrimo problema išreiškiama šiais klausimais: kas būdinga viešųjų paslaugų kokybės administravimui? Ar viešųjų paslaugų kokybės administravimas yra pakankamai reglamentuotas? Kokia yra Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau – Tauragės AVMI) viešųjų paslaugų kokybės administravimo situacija? Kokios galėtų būti viešųjų paslaugų kokybės administravimo situacijos tobulinimo galimybės?

Tyrimo objektas – viešųjų paslaugų kokybės administravimas.

Tyrimo tikslas – ištirti viešųjų paslaugų kokybės administravimo situaciją ir tobulinimo galimybes Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti viešųjų paslaugų kokybės administravimo teorinius aspektus, išskiriant viešųjų paslaugų administravimo proceso etapams būdingus bruožus ir problemines sritis.
2. Atlikti Lietuvos Respublikos, VMI prie FM ir Tauragės AVMI viešųjų paslaugų teikimą reglamentuojančių dokumentų analizę.
3. Identifikuoti viešųjų paslaugų kokybės administravimo proceso etapų situaciją Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijoje, analizuojant empirinius tyrimo duomenis.
4. Numatyti viešųjų paslaugų kokybės administravimo tobulinimo galimybes.

Hipotezė. Viešųjų paslaugų kokybės administravimas Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje yra išsamiai reglamentuotas įstaigos dokumentuose, tačiau praktiniame lygmenyje stebimas nepakankamas viešųjų paslaugų kokybės administravimo proceso etapų užtikrinimas.

Tyrimo bazė. *Tyrimo metodologija* grindžiama užsienio ir Lietuvos mokslininkų, nagrinėjusių paslaugų kokybės administravimą teorinėmis įžvalgomis. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad viešųjų paslaugų kokybės administravimo procesą galima suskirstyti į 4 pagrindinius etapus, kurių

ypatumus atskleidžia įvairių autorių darbai: viešųjų paslaugų kokybės planavimas (Widrum, 2008, Koch, 2008, Alexandru, 2009, Civinskas, 2008, Kaselis, 2008, Vitkienė, 2004, Gordon, 2002, Pillou, 2004, Dale, 2003, Oakland, 2003, Doberty, Horne, 2002, Klases, 2003, Kaziliūnas, 2007, Pociūtė, 2004, Rudzevičius, 2006, Carmona, Sieh, 2004, Johnson, 2000, Neverauskienė, 2002, ir kt.), įgyvendinimas (Carmona, Sieh, 2004, Johnson, 2000, Rudzevičius, 2006, Kaziliūnas, 2007, Neverauskienė, 2002, Oakland, 2003, Vintar, Kunstelj, Leben, 2002, Šaparnienė, Ožalienė, 2009, Vaškėlis, 2008, Pillou, 2004, Fife, 2001, Johnson, 2000, Chlivickas, 2001, Vitkienė, 2004, Petrauskienė, 2005, Cohen, Eimicke, Heikkila, 2008, Nakrošis, 2010, ir kt.), stebėseną, vertinimą, kontrolę (Pociūtė, 2004, Fife, 2001, Johnson, 2000, Gordon, 2002, Vengrienė, 2004, Vitkienė, 2004, Raipa, Petuikienė, 2009, Carmona, Sieh, 2005, Adomaitytė, 2006, Jesson, 2005, Dikavičius, Stoškus, 2003, ir kt.) ir tobulinimą (Pociūtė, 2004, Chlivickas, 2001, Jurjonienė, 2008, Johnson, 2000, ir kt.).

Naudoti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų turinio analizė, ekspertų apklausa, tikslinės (focus) grupės apklausa, kokybinė tyrimo duomenų analizė.

Tiriamieji: Remiantis kriterine atranka buvo atrinkti 6 ekspertai, kurie pagal savo pareigas yra daugiau ar mažiau atsakingi už viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimą: vienas ekspertas iš VMI prie FM, penki ekspertai iš Tauragės AVMI. Siekiant didesnio duomenų patikimumo ir išsamumo, buvo atlikta darbuotojų, tiesiogiai teikiančių viešąsias paslaugas Tauragės AVMI tikslinės (focus) grupės apklausa, kurioje dalyvavo devyni Tauragės AVMI darbuotojai, tiesiogiai teikiantys viešąsias paslaugas.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Viešųjų paslaugų kokybės administravimo analizė teoriniu pagrindu leido atskleisti viešųjų paslaugų kokybės sampratą ir kokybės užtikrinimo priemonių taikymo Lietuvoje bei Europos Sąjungos šalyse raidos tendencijas, išskirti viešųjų paslaugų administravimo proceso pagrindinius etapus ir jų įgyvendinimą sąlygojančių veiksnių ypatumus bei galimas problemines sritis. Gauti tyrimo duomenys gali būti panaudoti tobulinant Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos teikiamų paslaugų kokybės administravimą, taip pat gali būti pritaikyti viešųjų institucijų, siekiančių tobulinti viešųjų paslaugų kokybės administravimą, praktinėje veikloje ir jos reglamentavime.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys darbo dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (72 mokslinės literatūros šaltiniai ir 40 dokumentų) ir priedai. Darbe pateiktos 9 lentelės, 10 paveikslų, 5 priedai. Darbo apimtis – 102 puslapiai.

1. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Paslaugų svarba organizacijų veikloje ir žmonių gyvenime neabejotina. Paslaugų organizacijos daug dėmesio skiria ne tik naujovėms, bet ir investuoja į kokybę, gerina paslaugų prieinamumą vartotojui. A. Raipos ir E. Petukienės (2009) teigimu, pastaraisiais metais paslaugų teikimas viešojoje sferoje interpretuojamas naujai: paslaugos nebėra suprantamos kaip „vienpusiai“ procesai, nes vis didesnę vaidmenį kuriant ir įgyvendinant sprendimus vaidina vartojai ir kiti visuomenės nariai. Nuolat besikeičiant vartotojų poreikiams, viešosios įstaigos turi siekti paslaugų kokybės tenkinant vartotojų lūkesčius. Pasak S. Puškoriaus ir A. Raipos (2002), visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veikios formų, nuolat gerėjančių kokybinės veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių - informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos.

1.1. Viešųjų paslaugų kokybė: samprata ir įgyvendinimas Lietuvoje

Mokslinėje literatūroje egzistuoja įvairių paslaugos apibūdinimų (žr. 1 lentelę). Iki šiol nėra vieningo apibrėžimo, kokia veikla vadintina paslauga. Paslaugos sąvoka turi daugelį reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudėtinės dalies. Teikiant paslaugą veikla tampa kliento ar vartotojo poreikių tenkinimo priemone. Todėl paslauga paprastai yra neapčiuopiama, nepasiduodanti daiktų pažinimo logikai. Ji nesverinama, nepervežama, nesandėliuojama (Vengrienė, 2006).

Kaip matyti iš 1 lentelės, ankstyvuosiuose moksliniuose darbuose paslaugos esmė atskleidžiama ir jos samprata pateikiama nagrinėjant paslaugos paskirtį, vėliau joje išryškinami prekės ir paslaugos skirtumai ir akcentuojama, kad paslauga, skirtingai nei prekė, yra ne daiktas, o vyksmas. Šiuolaikiniai paslaugos apibrėžimai nurodo, kad paslauga – tai paslaugų gamintojo ir paslaugų vartotojo santykis.

Paslaugos konceptų įvairovė

Autorius	Apibrėžimas	Apibrėžimo esmė
Adam Smith (1723 –1790)	Visa veikla, kuri nekuria materialių produktų	Atskleidžiama ir jos samprata pateikiama nagrinėjant paslaugos paskirtį.
Vakarų šalis (1925 –1960)	Paslaugos neturi poveikio prekių formos keitimui.	
Hill (1977)	Paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas. Šis apibrėžimas pripažintas vienu geriausiai atspindinčių paslaugų reikšmę.	Išryškinami prekės ir paslaugos skirtumai ir pabrėžiama, kad paslauga nėra prekė, o veiksmas ar jų aibė.
Ketler, Bloom (1984)	Paslauga – tai bet kokia veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe.	
JAV marketingo asociacija (1984)	Paslauga – tai veikla, nauda ar pasitenkinimas, pateikiami pardavimui kaip tokie arba kartu su parduodama preke.	
Grönroos (1989)	Paslauga – veiksmas, ar serija veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemoms spręsti.	
Žvinklys (1991)	Tikroji paslauga visada susijusi su individualiu vartojimu. Paslaugos rezultatas visada turi būti žmogus – tos paslaugos vartotojas, kuris pats turi dalyvauti tame procese, nes paslaugos gaminimo ir vartojimo laikas sutampa. Paslaugų negalima sandėliuoti, skolinti.	Paslauga - tai proceso ir rezultato sintezė. Žmogus nėra paslaugos rezultatas, jis yra jos vartotojas, dalyvaujantis ją kuriant ir teikiant.
Vitkienė (1999)	Paslauga – procesas, kuriame vienu metu dalyvauja ir paslaugos vartotojas, ir paslaugos teikėjas, tad šis procesas kartu yra ir paslaugos kokybės valdymo objektas.	
Martinkus, Žilinskas (2001)	Paslaugos (angl. services) – tai kokia nors nemateriali ekonomikos veikla, kuri tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda prie žmonių poreikių tenkinimo; tai pardavimo objektu laikoma veikla, kuri gali suteikti naudą, malonumą, patenkinti poreikius.	
Bagdonienė, Hopernienė (2009)	Paslauga – tai vartotojo, fizinių priemonių ir kontaktinio personalo sąveikos pasekmė.	

Sudaryta autoriaus, remiantis Viliūtė V. (2009). Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo galimybės Kauno miesto kelionių agentūrose. Magistro darbas. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. P. 10

Nors viešųjų ir privačių paslaugų pobūdis skiriasi, tačiau teikiant ir vienas, ir kitas paslaugas susiduriama su panašiomis situacijomis, be to, privataus sektoriaus patirtį galima perkelti į viešąjį sektorių. Remiantis Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010), galima teigti, kad viešosios paslaugos apima įvairius paslaugų tipus ir aspektus, kurie gali skirtis pagal:

- *Viešųjų paslaugų gavėjus, arba tikslinę grupę.* Šių paslaugų vartotojai gali būti visa visuomenė, tam tikra gyventojų dalis, verslininkai, tam tikros bendruomenės ir pan.
- *Viešųjų paslaugų naudojimo kilmę.* Tai gali būti kontrolės arba privalomos (pavyzdžiui, mokesčiai, vandens skaitiklių duomenų patikrinimas) ir laisvai pasirenkamos paslaugos, naudojamos kartą, atsitiktinai arba nuolat, nemokamos ir mokamos.
- *Rinkos poziciją.* Tai paslaugos, kurių teikimui reikalingos specifinės žinios, ir paslaugos, apimančios kelias funkcijas; monopoliniai teikėjai (pavyzdžiui, vandens, elektros teikėjai) ir turintys konkurentus arba alternatyvas paslaugoms (pavyzdžiui, pirminės sveikatos priežiūros įstaigos).

Kiekvienoje valstybėje viešųjų paslaugų suvokimas gali skirtis priklausomai nuo šalies ekonominio, socialinio, kultūrinio išsivystymo lygio, valstybės dalyvavimo paslaugų teikime. Lietuvos viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas galima suskirstyti į tam tikras grupes (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Viešųjų paslaugų grupės

Viešosios paslaugos	Viešųjų paslaugų detalizacija
Įdarbinimo paslaugos	darbo biržos teikiamos paslaugos (darbo paieška, konsultavimas, profesinis orientavimas, perkvalifikavimo kursai, darbo rinkos mokymo centrų paslaugos ir pan.)
Komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugos	atliekų tvarkymo, vandens, dujų, elektros, šilumos tiekimo ir nuotekų valymo, būsto ir pastatų ūkio administravimo, viešosios aplinkos tvarkymo ir priežiūros paslaugos (švara viešosiose vietose, apšvietimas, vaikų žaidimo aikštelės, gyvūnų vedžiojimo aikštelės ir kt.)
Kultūros ir sporto paslaugos	kultūros įstaigų ir sporto organizacijų teikiamos paslaugos, kultūros ir sporto renginiai bei infrastruktūra, skirta gyventojų kultūriniais ir sporto poreikiams tenkinti (muziejai, teatrai, parkai, sporto aikštynai, renginiams skirtos vietos)
Mokesčių administratoriaus paslaugos	pajamų deklaravimo, mokesčių deklaracijų tvarkymo, konsultavimo mokesčių klausimais paslaugos
Paslaugos verslui	licencijų ir leidimų išdavimas verslo subjektams, paramos suteikimas, paslaugos, susijusios su smulkiojo ir vidutinio verslo skatinimu ir plėtra, mokymai ir konsultacijos smulkiojo ir vidutinio verslo atstovams
Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo paslaugos	paslaugos, skirtos visuomenės, materialiojo turto ir aplinkos apsaugai, ekstremalių situacijų atvejais (gaisrų gesinimas ir žmonių gelbėjimas, nukentėjusių asmenų išlaisvinimas iš sudaužytų automobilių autoavarijų metu, skęstančių žmonių gelbėjimas ir nuskendusius žmonių paieška, pagalba gyventojams nelaimėse butyje, evakuacija iš ekstremalių situacijų vietų ir pan.)
Paslaugos, susijusios su nekilnojamojo turto tvarkymu	nuosavybės registravimo, kadastrinių matavimų, nekilnojamojo turto vertinimo paslaugos, leidimų, skirtų statybai, pastatų atnaujinimui, išdavimas
Socialinės paslaugos	paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar vis gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimomis) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime; ši paslaugų grupė taip pat apima socialines išmokas ir kompensacijas, socialinį draudimą, lengvatas
Susisiekimo ir ryšių paslaugos	viešojo transporto paslaugos, automobilių parkavimo ir pašto teikiamos paslaugos
Sveikatos apsaugos paslaugos	valstybės sveikatos priežiūros įstaigų teikiamos paslaugos (greitosios pagalbos, pirminės sveikatos priežiūros, gydymo ir sveikatinimo įstaigų, reabilitacijos centrų ir pan. teikiamos paslaugos)

Švietimo paslaugos	formalaus (pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo, profesinio mokymo, aukštesniųjų ir aukštojo mokslo studijų) ir neformalaus švietimo (ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo ir kito neformalaus vaikų bei suaugusiųjų švietimo) įstaigų teikiamos paslaugos, taip pat informacinė, psichologinė, socialinė pedagoginė, specialioji pedagoginė ir specialioji pagalba bei sveikatos priežiūra mokykloje, informacinė, Konsultacinė, kvalifikacijos tobulinimo bei kita pagalba mokytojui.
Teisėsaugos institucijų ir įstaigų paslaugos	teisėsaugos institucijų ir įstaigų (policijos, teismų, prokuratūros ir kt.) teikiamos paslaugos
Teisinės paslaugos	pirminės ir antrinės teisinės pagalbos paslaugos, notarų, antstolių paslaugos
Turizmo informacijos paslaugos	turizmo informacijos centrų teikiamos paslaugos (turizmo informacijos sklaida ir konsultacijos, turizmo informacinių leidinių sklaida, informacinių stendų priežiūra ir pan.).
Kitos paslaugos	į šią paslaugų grupę patenka paslaugos, nepriskirtinos jokiai kitai pirmiau išvardytai grupei (civilinės būklės aktų registravimo, asmens dokumentų išdavimo paslaugos, pažymų ir išrašų išdavimas; skundų ir prašymų nagrinėjimas).

Sudaryta autoriaus, remiantis Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

Šiuo metu vienas iš svarbiausių momentų, skatinančių organizacijas konkuruoti ir išsilaikyti rinkoje yra paslaugų kokybė. Kokybė formuoja organizacijos įvaizdį ir daro tiesioginę įtaką vartotojo pasitenkinimui. Kokybė – tai žmogaus gebėjimas susikurti platų, informatyvų, visapusišką, kūrybišką požiūrį daugelį dalykų, nes kokybė yra grindžiama socialiniu, etniniu, kultūriniu, istoriniu patyrimu, visuotinai priimtu bei individualiu suvokimu (Vitkienė, 2008). Visu pirma, kokybė, tai – tam tikri reikalavimai (nustatyti standartai), kurių paslaugų organizacija privalo laikytis, norėdama pasiekti tam tikrą kokybę. Antra, kokybė, tai – garantija, jog prekė ar paslauga yra tinkama vartoti. Tai vartotojo subjektyviai suvokiama kokybė.

Tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, pavyzdžiui, apie socialinės paramos skyriaus paslaugų kokybę galime sužinoti iš pateiktų faktų, ataskaitų, tiek subjektyviai, pavyzdžiui, straipsnių laikraščiuose, iš klientų atsiliepimų ir pan.

Paslaugų kokybę apibrėžti daug sudėtingiau nei produktų dėl paslaugų neapčiuopiamumo, neatskiriamumo ir įvairiapusiškumo. Paslaugų kokybę sąlygoja kokybės valdymo ir paslaugų produktyvumo užtikrinimas. Taigi, svarbu išskirti tris pagrindinius paslaugų kokybės ypatumus:

- vartotojui paslaugų kokybė yra sudėtingiau įvertinti nei produktų;
- paslaugų kokybę vartotojas vertina prieš paslaugos teikimą, vykstant procesui ir jo pabaigoje.
- paslaugų kokybę vartotojas suvokia kaip skirtumą tarp patirtos ir laukiamos paslaugų kokybės.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą išryškėja tai, kad dauguma autorių (žr. 3 lentelę) sutaria, kad iš esmės paslaugų kokybė yra vartotojų lūkesčių patenkinimas.

Paslaugų kokybės sampratų įvairovė

Autorius	Paslaugų kokybės samprata
Barczyk (1999)	Paslaugų kokybę išreiškia paslaugos vartotojo pasitenkinimo lygis; tikras kokybės matas – vartotojų poreikių patenkinimas.
Kindurys (2002)	Tai profesionalus klientų aptarnavimas ir jų lūkesčių patenkinimas.
Gilmore (2003)	Organizacijos galimybė patenkinti ar netgi viršyti vartotojo lūkesčius.
Ruževičius (2007)	Tai visuma paslaugų savybių, lemiančių jų tinkamumą, tenkinti išreikštus ir numanomas vartotojo poreikius apibrėžtomis paslaugų vartojimo sąlygomis.
Kaziliūnas (2007)	Tai turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis.
Vitkienė (2008)	Tai garantija, jog prekė ar paslauga yra tinkama vartoti.

Sudaryta autoriaus, remiantis Giraitienė A. (2009). Prienų rajono savivaldybės administracijos socialinės paramos skyriaus konsultavimo paslaugų kokybės tobulinimas. Magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Kaunas: Akademija. P. 16

Literatūroje (Delivering high quality....., 2006) nurodoma, kad kokybiškos ir sėkmingos viešosios paslaugos yra tos, kurios:

- lengvai naudojamos;
- pristatomos nedelsiant,
- reaguoja į pagrįstą kliento poreikį;
- yra aiškios ir nuoseklios;
- atitinka standartus;
- gaunamos ekonomiškai efektyviais būdais.

Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus piliečių chartijose ar kituose dokumentuose, diegiant kokybės vadybos modelius, organizuojant kokybės konkursus ir taikant įvairias kitas kokybės užtikrinimo priemones. Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto - nuo bandomųjų projektų iki įvairių kokybės vadybos modelių ir priemonių taikymo įgyvendinant visą viešąjį sektorių apimančias reformas. Kalbant apie Lietuvos viešųjų paslaugų kokybės administravimą, pažymėtina, kad kokybės užtikrinimo priemonių taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje istorija dar trumpa (žr. 4 lentelę).

Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų Lietuvoje raida

Laikotarpis	Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų Lietuvoje raida
iki 1998 m.	Atgavus nepriklausomybę, Lietuvoje vyravo sektorinis požiūris į paslaugų kokybės užtikrinimą, t. y. siekis gerinti paslaugų kokybę buvo apibrėžtas skirtingų valstybės sektorių (sveikatos, švietimo ir kt.) veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose. Pavyzdžiui, iki 1998 m. svarbiausiuose sveikatos sektoriaus dokumentuose - Sveikatos sistemos, Sveikatos draudimo ir Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymuose - paslaugų kokybė, nors ir apibrėžiama pakankamai siaurai, išskirta kaip prioritetas. Pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatyme, Lietuvos sveikatos programoje, Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo programoje (1998m.), Lokalaus medicininio audito nuostatuose taip pat numatyta gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir tam taikyti įvairias, pirmiausia paslaugų teikimo kontrolės, priemones. Buvo įsteigta Valstybinė medicininio audito inspekcija, atsakinga už sveikatos paslaugų kokybės priežiūrą, kuri kartu skatina taikyti kokybės vadybą sveikatos priežiūros įstaigose. Švietimo sektoriuje kokybės siekis taip pat buvo apibrėžtas svarbiausiuose šio sektoriaus dokumentuose: Švietimo įstatyme, Mokslo ir studijų institucijų vertinimo taisyklėse ir kt. Nuo 1995 m. veikia Studijų kokybės vertinimo centro koordinuojama studijų kokybės vertinimo sistema, kuri apima vidinį vertinimą (savianalizę) ir išorinį kokybės vertinimą.
1999-2003 m.	Tuo laikotarpiu toliau buvo plėtojamos sektorinės paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos ir ji plačiau suvokta. Tačiau nei šalies, nei atskirų sektorių lygmeniu nebuvo taikoma sisteminių kokybės vadybos skatinimo priemonių ir nėra duomenų apie modelių taikymo mastą. Tuo laikotarpiu pradėta teikti parama kokybės užtikrinimo sistemoms diegti pagal pasirengimo narystei ES struktūrinės paramos priemones (Phare programą ir kt.). Tačiau šia parama galėjo pasinaudoti tik tos įstaigos, kurioms įdiegti tam tikrus kokybės standartus buvo būtina siekiant atitikti ES teisės aktuose numatytus reikalavimus reguliavimo, kontrolės ir inspektavimo srityse. 2002 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose pavyzdinę tvarką. 2002 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimu Nr. 2115 patvirtino elektroninės valdžios koncepciją Lietuvoje.
Nuo 2004 m.	Tai naujas viešojo sektoriaus įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo raidos etapas Lietuvoje. Tuo laikotarpiu buvo parengtos kai kurios sektorinės kokybės užtikrinimo strategijos, pradėtos taikyti nacionalinio lygmens kokybės iniciatyvų taikymo skatinimo priemonės pagal Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją, patvirtintą 2004 m. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 488. Vidaus reikalų ministerija organizuoja kokybės konferencijas ir atskirai Bendrojo vertinimo modelio (toliau – BVM) taikymui aptarti skirtas konferencijas, vykdo kokybės iniciatyvų taikymo viešojo administravimo įstaigose gerosios patirties pavyzdžių atranką ir juos viešina. 2009 m. parengtos „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos. 2010 m. Europos viešojo administravimo tinklo (EUPAN) parengtas Europos vartotojų pasitenkinimo vadovas pasirodo lietuvių kalba, taip pat 2010 m. išleista Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika.

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

Taigi teikiant paslaugas, kintant vartotojų poreikiams, siekiant tobulinti viešojo administravimo sistemą, viešųjų paslaugų kokybės koncepcija tampa vis svarbesne viešojo sektoriaus institucijų veikloje. Tačiau pažymėtina, kad Lietuva lyginant su kitomis Europos Sąjungos (toliau – ES) šalimis įvairios viešųjų paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvos pradėtos taikyti palyginti vėlai ir šių iniciatyvų aprėptis dar nėra didelė.

1.2. Kokybės iniciatyvų vystymosi tendencijos Europos Sąjungos šalyse

Pastangos gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę plėtojosi kartu su viešojo administravimo sistemos modernizavimu, naujų administravimo formų paieškomis, kokybės vadybos metodų taikymu ir pan. Įvairiose šalyse tai pasireiškė skirtingu laikotarpiu (žr. 5 lentelę) ir skirtingomis formomis.

5 lentelė

Kokybės vadybos taikymo ES šalių viešojo administravimo įstaigose periodai

Kokybės vadybos taikymo pradžia	ES šalys narės
XX a. 8-asis dešimtmetis	Danija, Prancūzija, Ispanija, Jungtinė Karalystė
XX a. 9-ojo dešimtmečio pirmoji pusė	Belgija, Kipras, Italija, Nyderlandai, Lenkija, Portugalija, Švedija
XX a. 9-ojo dešimtmečio antroji pusė	Austrija, Čekijos Respublika, Suomija, Vokietija, Graikija, Vengrija, Airija, Latvija, Malta, Slovėnija
Nuo 2000-ųjų m. ir vėliau	Bulgarija, Estija, Lietuva, Liuksemburgas, Slovakija, Rumunija

Šaltinis: Nakrošis V., Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 31. P. 65

Daugiausia patirties kokybės vadybos metodų taikyme turi Danija, Prancūzija, Ispanija ir Jungtinė Karalystė. Lietuva patenka į vėliausiai pradėjusių taikyti kokybės vadybą šalių sąrašą.

Jungtinės Karalystės viešajame sektoriuje svarbų vaidmenį nuo 1970 m., garantuojant viešojo transporto, švietimo, socialinės apsaugos, butų ūkio ir kitų sektorių teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, vaidina piliečių / paslaugų chartijos.

Devintajame dešimtmetyje buvo paskelbta apie 10 tūkstančių vietinių piliečių / paslaugų chartijų, apie 40 piliečių / paslaugų chartijų paskelbė ministerijos. Kiekviena tarnyba parengė savo piliečių / paslaugų chartijas, kuriose turėjo būti nurodyta, ko gali tikėtis piliečiai ir kokios turi būti pasekmės, kuomet tinkamų paslaugų negaunama. Pagrindinis tokių piliečių / paslaugų chartijų tikslas buvo pagerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę. Taip pat piliečiai galėjo geriau įsivaizduoti, už kokias paslaugas moka (per mokesčių sistemą), suvokdami, kad jie yra užsakovai. Taigi, piliečių / paslaugų chartijos suformavo naują požiūrį į viešąsias institucijas kaip į paslaugų teikėjus, kartu atsirado galimybių palyginti viešąjį sektorių su privačiu (Viešųjų paslaugų standartai: įgyvendinimas ir tobulinimas, 2005).

Jungtinės Karalystės patyrimas sukėlė susidomėjimą daugelyje šalių. Piliečių / paslaugų chartijos pradėtos rengti Australijoje (1997), Belgijoje (1992), Kanadoje (1995), Prancūzijoje (1992), Indijoje (1997), Jamaikoje (1994), Malaizijoje (1993), Portugalijoje (1993), Ispanijoje (1992).

Ispanijoje yra įkurta Viešosios politikos ir paslaugų kokybės vertinimo agentūra (ang. the Spanish Agency for the Evaluation of Public Policies and Quality of Services), kuri siekdama sustiprinti viešojo administravimo institucijų kokybę, teikia viešųjų įstaigų vadovams informaciją sprendimų priėmimo procese, skatina mokymus ir organizacijų tobulinimą, kreipia viešojo sektoriaus vartotojų orientaciją į aukštesnės kokybės paslaugas ir pan.

Nuo 1980 m. *Prancūzijoje* viešojo sektoriaus kokybei skiriama daug dėmesio. 2007-2012 m. vyriausybės programoje viešojo sektoriaus kokybė tampa vienu svarbiausiu klausimu. Pagrindiniai tikslai – teikti viešąsias paslaugas, atitinkančias piliečių poreikius, supaprastinti procedūras ir sumažinti administracinę naštą, gerinti pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis, išplečiant paslaugų standartus.

Danijoje Modernizavimo programa, kurios tikslas modernizuoti ir pagerinti kokybę viešajame sektoriuje, buvo pradėta 1980 m. pradžioje. Nuo tada, modernizavimo ir kokybės valdymo atsakomybė viešajame sektoriuje buvo priskirta Finansų ministerijai. 2002 m. vyriausybė atnaujino modernizavimo programą. 2007 m. vyriausybė pasiūlė Kokybės reformą. (ang. The Quality Reform). Tai dvi svarbiausios valstybinės iniciatyvos siekiant pagerinti viešojo administravimo kokybę.

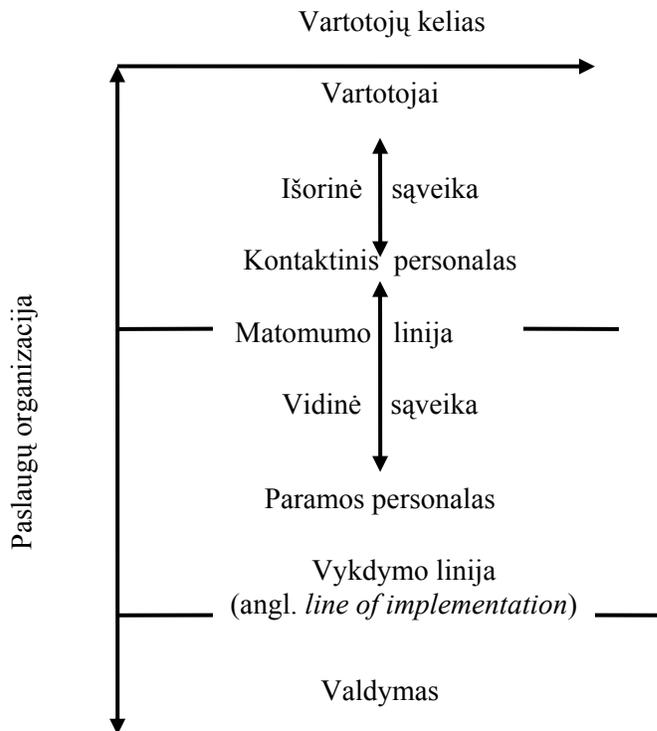
Apibendrinant galima teigti, kad kai kurios Europos valstybės viešojo sektoriaus kokybės gerinimo būdus pradėjo taikyti jau nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio. Lietuvoje šių iniciatyvų pradžia iš esmės laikomi 2004 m., Lietuvai įstojus į ES. Viešojo administravimo sistemai tapus sudėtingesne, gebėjimas planuoti, organizuoti, koordinuoti, įgyvendinti geresnės kokybės viešąjį administravimą tapo neišvengiama viešojo administravimo įstaigų veikla. Be to, kitų ES valstybių narių kokybės vadybos modelių ir sistemų sėkmingo taikymo pavyzdžiai skatino šios veiklos vystymosi iniciatyvas ir Lietuvoje.

1.3. Viešųjų paslaugų kokybės administravimo sistemos analizė

Kintant kokybės supratimui kito ir modeliai tai kokybei užtikrinti. Anksčiau kokybė buvo suvokiama kaip defektų nebuvimas, tuomet jai užtikrinti pakakdavo patikrinimų, testavimų, pataisymų. Atsiradus platesniam kokybės suvokimui buvo pradėti taikyti rezultatų vertinimai, kokybės auditai ir standartai. Kokybės siekimas tapo ne tik produktų ar paslaugų, bet ir pačių procesų, žmogiškųjų išteklių gerinimu. Todėl kokybei užtikrinti pradėti naudoti kompleksiniai modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą.

L. Bagdonienė ir R. Hopernienė (2009) nagrinėja J. Kingan-Brundage paslaugos teikimo projektavimo metodą – paslaugų žemėlapi. Tai priemonė, padedanti atskleisti sėkmės veiksnius numatant visus galimus teikimo atvejus. Analizuojant paslaugų žemėlapio struktūrą (žr. 1 pav.) matyti,

kad paslaugos proceso sistemą sudaro keturios dalyvių grupės: vartotojai, kontaktinis ir paramos personalas bei vadovai. Vartotojai sąveikauja su paslaugų organizacija, dažniausiai su svarbiausia jos sudedamąją dalimi – personalu. Išorinė sąveika atspindi vartotojo ir kontaktinio personalo santykius. Vartotojas paslaugų kokybės teikimą mato tiek, kiek jis kontaktuoja su personalu. Vidinė sąveika apima kontaktinio ir paramos personalo bendradarbiavimą, tačiau jos sudedamoji dalis yra ir santykiai su vadybos funkcijas vykdančiais specialistais.



1 pav. Paslaugų žemėlapiio struktūra.

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopernienė R. (2009). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.

Matomumo linija atskiria tas paslaugų teikimo operacijas, kurių vartotojas nemato. Visos operacijos iki vykdymo linijos lemia paslaugų organizacijos pasiekimu, kurie nemažai priklauso nuo to, kaip vadovai atlieka savo pareigas, t.y. ar iškelia realius tikslus, ar aprūpina laiku visais ištekliais, kaip kontroliuoja eigą, finansinius rezultatus ir kt. (Bagdonienė, Hopernikienė, 2009).

B. Vengrienė (2006), analizuodama paslaugų kokybės valdymo sistemą, taip pat kalba apie matomumo liniją, dalinančią pasaugų teikimo veiklą į kontakto, kurioje dalyvauja klientas, ir tarnybinę zoną, nematomą klientui. Pažymėtina tai, kad teikiamų paslaugų kokybės gerinimui svarbią reikšmę įgyja sąveikos klientas-teikėjas tobulinimas. Tačiau sąveikos kokybiškumo prielaidos gali būti sudaromos ir tarnybinėje zonoje, kai veiklos kokybiniai parametrai paveikia pačios paslaugos ar teikimo proceso savybes.

Taigi kalbant apie viešųjų paslaugų kokybės administravimo sistemą, galima išskirti du esminius elementus: paslaugos teikėją ir paslaugos vartotoją. Šio darbo tyrimo laukas apims paslaugų teikimo proceso nagrinėjimą paslaugų teikėjo požiūriu.

Kokybiškos paslaugos teikimo procese dalyvauja visi organizacijos elementai, t.y. galutinė teikiamos paslaugos kokybė priklauso nuo kiekvieno procese dalyvaujančio žmogaus. Kad visi darbuotojai būtų įtraukti į kokybiškos paslaugos teikimo procesą, kad šis procesas būtų efektyvus ir pateisintų vartotojų lūkesčius, svarbus tinkamas organizacijos valdymas. Mokslinėje literatūroje kokybės vadyba, visuotinė kokybės vadyba yra plačiai nagrinėjami reiškiniai (Puškorius, Raipa, Neverauskienė, 2002; Pociūtė, 2004; Ruževičius, 2006; Vanagas, 2006; Kaziliūnas, 2007; ir kt.). Pasak A. Neverauskienės (2002), „ kokybės sistema turi būti organizuota tokiu būdu, kad visa veikla, daranti įtaką kokybei būtų adekvačiai ir nuolatos valdoma“ (p. 14).

A. Jurkauskas (2003) nurodo, kad vadovo vaidmenį, remiantis jo pagrindine veikla organizuojant paslaugų teikimą, galima aprašyti tokia seka: politikos formavimas; planavimas; organizavimas, koordinavimas, kontrolė; veikimas.

A. Kaziliūnas (2007) kokybės vadybos sistemą apibūdina kaip sistemą, skirtą organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti. Veiklų, susijusių su kokybe, nukreipimas ir valdymas dažniausiai susideda iš kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo, kokybės kontrolės ir kokybės gerinimo.

Pasak T. L. Doberty ir T. Horne (2002), viešųjų paslaugų kokybės valdymas – tai sistema, susidedanti iš orientacijos į vartotoją, strateginio planavimo, vadovavimo, nuolatinio tobulinimo ir komandinio darbo.

E. Vitkienė (2004) paslaugų kokybės valdymą suskirsto į tam tikrus lygmenis:

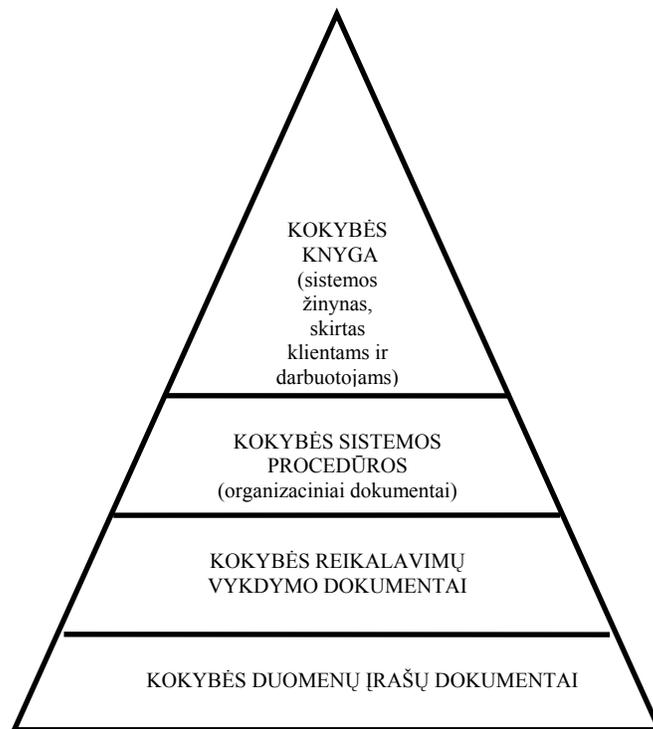
Administracijos lygmuo – valdymo procesas, kuris prasideda nuo kokybės paklausos ir paslaugų kokybės reikalavimų nustatymo, darbuotojo požiūrio į kokybę, jos suvokimo lygio ir savitarpio analizės. Šiame lygmenyje nustatomi pagrindiniai paslaugų kokybės veiksnio kontrolės matai.

Darbuotojų lygmuo – svarbu nustatyti kokybės standartus, kuriuos formuoja bendras darbuotojų požiūris - darbuotojai iš rinkos gauna signalus ir gali išaiškinti vartotojų lūkesčius. Jie gali analizuoti paklausą ir vartotojo norus.

Vartotojų lygmuo – nustatoma priimtina paslaugos kokybė. Vartotojai tikisi tam tikros paslaugos kokybės ir ją patyrę arba lieka patenkinti, arba jų lūkesčiai neišsipildo.

J. Ruževičiaus (2006) nuomone, projektuojant kokybės sistemą pirmiausia atliekama esamos vadybos sistemos diagnostika, apibrėžiami kuriamos sistemos tikslai ir jos „plotis“, identifikuojami

vidaus ir išorės klientai, jų sąveika ir poreikiai, nustatomi pagrindiniai ir palaikantys veiklos procesai bei priskiriami jų valdytojai („šeimininkai“). Po to pradeda rengti organizacijos kokybės knyga (žr. 2 pav).

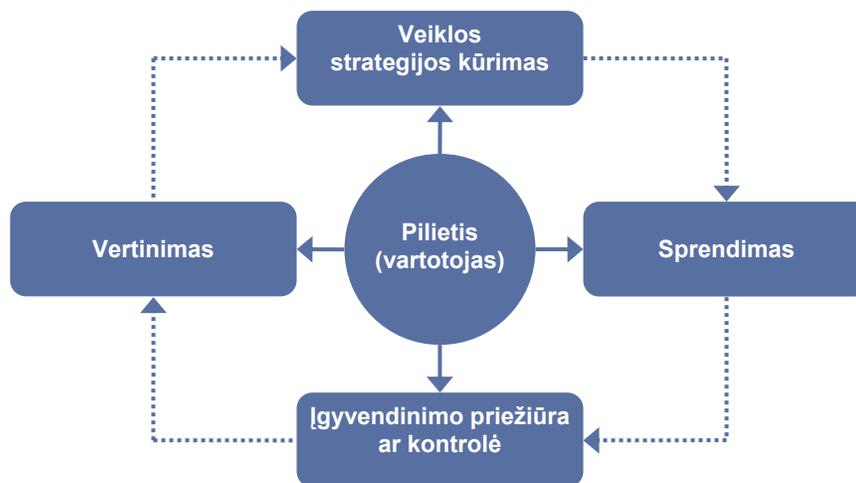


2 pav. Kokybės vadybos sistemos dokumentavimas

Šaltinis: Ruževičius J. (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti. Vilnius: Vilniaus universitetas.

Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010) nurodyta, kad sėkmingai veikiančios organizacijos kaip pradinį tašką naudoja vartotojų poreikius ir lūkesčius, į tai orientuodamos savo planus bei patenkindamos ir kitus būtinuosius reikalavimus. Viešojo sektoriaus organizacijose apibrėžti veiklos valdymo sistemą ir jos sudėtinės dalis yra kur kas sudėtingiau nei privataus verslo sektoriaus. Šiuos sunkumus didžiąją dalimi lemia ne tik skirtingi tokio tipo įstaigų tikslai, bet ir istoriškai susiformavusi institucinė sąranga, teisės aktais reglamentuojami organizacijų veiklos modeliai ir kur kas išsamiau aprašyti jų veiklos ribotumai. Kaip teigia J. Gavėnas (2009), remiantis geriausia užsienio šalių praktika, pamatiniais bendrosios vadybos principais bei sukaupta praktika privataus sektoriaus organizacijose, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo sistemoms turėtų būti būdingi pagrindiniai veiklos valdymo etapai: analizė ir planavimas, vidinis veiklos organizavimas, veiksmų koordinavimas ir suderinamumas tarpusavyje, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas, veiklos ir jos rezultatų stebėseną, vertinimas ir kontrolė.

Pasitenkinimo valdymas susijęs su paslaugų ir (arba) produktų valdymu, tačiau taip pat ir su vartotojų lūkesčių bei suvokimo valdymu. Iš 3 pav. matyti, kad orientacija į viešųjų paslaugų vartoją svarbi visuose veiklos strategijos ir valdymo ciklo etapuose (kūrimo, sprendimuose, įgyvendinime, priežiūroje ir vertinime).



3 pav. Viešųjų paslaugų teikimo sistema

Šaltinis: Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010).

Kokybės valdymo sistema nukreipia ir valdo su kokybe susijusią veiklą. Sistema apima elementus, būtinus kokybei siekti. Pasak D. Pociūtės (2002), kokybės valdymo sistema yra aiškiai apibrėžta, bet ne atskira, o integruota į bendrą organizacijos valdymo sistemą. Kiekvienos organizacijos kokybės valdymo sistema yra originali, nestandartinė, nors sukurta vadovaujantis universaliais kokybės sistemų modeliais bei rekomendacijomis. Jos originalumą lemia tai, jog sistemą kuria tos organizacijos darbuotojai.

Remiantis H. Klases (2003) veiklos valdymo ciklu, galima išskirti tokius kokybės valdymo etapus:

- vizijos ir misijos formulavimas: kur norima eiti;
- kokybės į(si)vertinimas: kur esama dabar;
- tikslų nustatymas: kas turi būti daroma ateityje;
- priemonių konceptualizacija ir įgyvendinimas: kaip tai galima padaryti;
- proceso ir rezultatų vertinimas: kas buvo įvykdyta;
- mokymasis: kaip galima pagerinti.

Šie etapai nuolat kartojasi, išplaukia vienas iš kito, nes viešojo administravimo sektoriuje vykstantys pokyčiai vis labiau reikalauja modernių veiklos metodų taikymo, kintančios verslo sąlygos,

besikeičiantys klientų poreikiai įpareigoja laiku reaguoti į besikeičiančią situaciją ir suteikti vartotojui kuo kokybiškesnes paslaugas. Nors viešojo administravimo institucijos gana sunkiai priima naujoves, tačiau modernūs valdymo metodai jau pradami diegti ir šiose institucijose. Lietuvoje viešosios institucijos gali pačios pasirinkti joms priimtinesnį kokybės vadybos modelį.

Apibendrinant įvairių mokslininkų nagrinėtą kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo procesą teikėjo požiūriu galima išskirti pagrindinius šio proceso etapus, tai: kokybiškų paslaugų teikimo planavimas; organizavimasis įgyvendinimas; stebėseną, vertinimas, kontrolė bei kokybės tobulinimas.

1.3.1. Kokybiškų paslaugų teikimo planavimas ir politikos kūrimas

Viešųjų paslaugų kokybės administravimo procesai organizacijoje prasideda nuo situacijos analizės ir kokybės iniciatyvų, įvairių kokybės gerinimo priemonių, kokybės vadybos modelių planavimo etapo.

Įvairių mokslininkų (Widrum, 2008, Koch, 2008, Dale, 2003, Alexandru 2009, Civinskas, 2008, Kaselis, 2008, ir kt.) darbuose aptariamos dvi iniciatyvų galimybės: „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“.

P. Windrum ir P. Koch (2008) teigimu, viešojo sektoriaus kokybės inovacijos gali būti skirtingo hierarchinio lygio. „Iš viršaus“ procesus inicijuoja aukščiausio hierarchinio lygio atstovai, pavyzdžiui ministras. Tai daugiau valdžios ir reguliavimo sistemos, pastangos išgauti didžiausią efektyvumą iš jau egzistuojančių paslaugų. Procesai „iš apačios“ yra siūlomi žemiausio hierarchinio rango atstovų, pavyzdžiui, viešojo administravimo darbuotojo. Tuomet dėmesys labiau kreipiamas į paslaugų kokybės išplėtimą ar naujų paslaugų sukūrimą. Panašios minties laikosi ir B. G. Dale (2003), teigdamas, kad kokybės planavimas turi būti numatomas dešimčiai metų, o strategijos vystomos „žemyn“ hierarchiniu organizacijos lygmeniu.

R. Civinskas ir M. Kaselis (2008), kalbėdami apie iniciatyvas „iš viršaus“ ir „iš apačios“ apie hierarchinį pasiskirstymą neužsimena, tačiau išvelgia tai, kad kokybės vadybos modelių pasirinkimas siejamas su iniciatyva „iš apačios“, centrinio lygio institucijoms netaikant jokio reguliavimo privalomaisiais aktais, tik rekomendacinio pobūdžio dokumentais „iš viršaus“ skatinama tam tikra iniciatyva.

G. Alexandru (2009) pažymi, kad pasikeitimus viešojo sektoriaus įstaigose inicijuoja ministerijos, veiklos atsakomybę paskiriant įstaigų vadovams.

Pasak E. Vitkienės (2004) paslaugų kokybė prasideda administraciniame lygmenyje, kur priimami kokybės matų priėmimo sprendimai. Tačiau kai kurie autoriai (Gordon, 2002, Oakland, 2003,

Pillou, 2004 ir kt.) savo darbuose išreiškia mintį, kad kokybės iniciatyvų planavimo etape būtinas visų darbuotojų įtraukimas. G. Gordon (2002) ir S. Oakland (2003) kalbėdami apie strateginį kokybės planavimą teigia, kad į šiame procese turėtų dalyvauti visi įstaigos darbuotojai. Panašią nuomonę išsako ir J. F. Pillou (2004), teigdamas, kad visų lygių darbuotojai turi įtakos organizacijai. Jie turi jausti, kad yra svarbūs organizacijai, todėl reikėtų juos įtraukti į planavimo procesą. Tokiu būdu darbuotojai bus linkę gerinti savo įgūdžius, patirtį ir žinias, siekiant bendro tikslo.

T. L. Doberty ir T. Horne (2002) teigimu, vadovai turi žinoti, kada pradėti pokyčius. S. Oakland (2003) manymu, kokybė prasideda nuo vartotojų poreikių supratimo.

Pasak D. Pociūtės (2004), vadovai sujungia organizacijos vadybos sistemą su kokybės vadybos ir kitomis atskiromis vadybos sistemomis. Jie nustato veiklai reikalingus procesus ir užtikrina, kad jų sistema funkcionuotų darniai, efektyviai ir rezultatyviai. Vadovai rūpinasi ištekliais, reikalingais kokybės tikslams įgyvendinti.

Kokybės politika yra neatsiejamas kokybės sistemos elementas. J. Rudzevičiaus (2006) teigimu, kokybės politika – tai oficialus rašytinis organizacijos aukščiausios vadovybės įsipareigojimas kokybės siekimo ir užtikrinimo srityje, numatantis tam tikro laikotarpio veiklos tobulinimo siekius, kryptis ir priemones bei tam reikalingus intelektinius bei materialinius ir finansinius išteklius. Kokybės politika turėtų būti detalizuojama konkrečiais kokybės įsipareigojimais. Ši politika yra neatsiejamas kokybės sistemos elementas ir organizacijos veiklos gerinimo priemonė. Organizacijos kokybės politika turėtų būti jos bendrosios politikos ir strategijos lygiavertė ir nuosaiki dalis. Formuluodama kokybės politiką, aukščiausioji vadovybė turėtų atsižvelgti į tokius dalykus:

- kiek ir kaip reikia pagerinti organizacijos veiklą, kad būtų už tikrinta sėkminga jos ateitis;
- numatomą ar trokštamą vartotojų patenkinimo laipsnį; organizacijos darbuotojų tobulėjimą;
- kitų suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius;
- išteklius;
- galimą tiekėjų ir partnerių indėlį į organizacijos siekių įgyvendinimą.

Kalbant apie viešųjų paslaugų kokybės planavimą, galima teigti, kad kokybės planavimas – tai kokybės vadybos dalis, nukreipta kokybės tikslams nustatyti ir reikiamiems veiklos procesams bei su jais susijusiems ištekliams, būtiniams kokybės tikslams pasiekti, apibrėžti (Kaziliūnas, 2007). Planuojant veiklą nusprendžiama, kokios paslaugos, kokiomis sąlygomis ir kam turi būti teikiamos.

Planavimas atsako į klausimus: ką reikia daryti ateityje, kaip daryti, kas ir kada darys? Planuojant įvertinamas laikas, nes jis yra svarbus konkurencijoje.

Mokslininkai (Johnson, 2000, Butkus, 2002, Neverauskienė, 2002, Oakland, 2003, Pociūtė, 2004, Rudzevičius, 2006 ir kt.) sutaria, kad vadovų pareiga nustatyti organizacijos paskirtį atitinkančius

kokybės tikslus bei politiką ir parinkti veiklos strategiją tikslams siekti ir juos įkomponuoti į bendrus organizacijos tikslus, politiką ir strategiją. Tikslams siekti vadovai turėtų parinkti tinkamą kokybės strategiją. Tai galėtų būti susitelkimo į vartotojus, kokybės gerinimo ar kitokia strategija.

S. Oakland (2003) teigimu, įstaigos kokybės politikos turinys turi būti žinomas ir prieinama visiems darbuotojams. F. S. Butkus (2002) taip pat pažymi, kad svarbu, jog „visos organizacijos, ypač teikiančios intelektinius produktus ir paslaugas, turėtų tiksliai ir aiškiai suformuluotus pagrindinius tikslus, kurie būtų išdėstyti tų organizacijų veiklos nuostatuose. Jais turėtų remtis ir visų darbuotojų pareiginiai nuostatai“ (p. 47).

Pasak A. Neverauskienės (2002), veikla, turinti tiesioginės arba netiesioginės įtakos kokybei, turėtų būti nustatyta ir įforminta dokumentais. J. J. Johnson (2000) teigia, kad kokybės kūrimas ir plėtojimas turėtų būti numatytas organizacijos strategijoje. Panašią mintį išreiškia ir B. G. Dale (2003) teigdamas, kad kokybės gerinimo planai turi būti įkomponuoti į bendrą strategiją ir aiškiai įforminti dokumentuose.

Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitoje (2008) yra išreikšta mintis, kad strateginis planavimas yra laikomas viena iš esminių visuotinės kokybės vadybos priemonių, kurios tinkamas įdiegimas yra esminis žingsnis gerinant veiklos kokybę. Tam, kad būtų užtikrinta orientacija į paslaugų vartotoją, svarbu įstaigos strateginio planavimo dokumente numatyti įstaigos viziją, misiją, tikslus, uždavinius ir priemones bei jų pasiekimo rodiklius, kurie nustatytų kokybės siekius, jų pasiekimo vertinimo kriterijus ir leistų nuolat kontroliuoti šių siekių įgyvendinimą.

Planavimo rezultatas yra kokybės planas t.y. dokumentas, kuris gali būti atskiras arba bendro organizacijos plano sudėtinė dalis. Priklausomai nuo laikotarpio planavimas gali būti strateginis ir operatyvinis.

Dažniausiai kokybės politika ir planavimas nurodo gaires kokybės tikslams nustatyti ir yra derinami su bendrąja organizacijos politika.

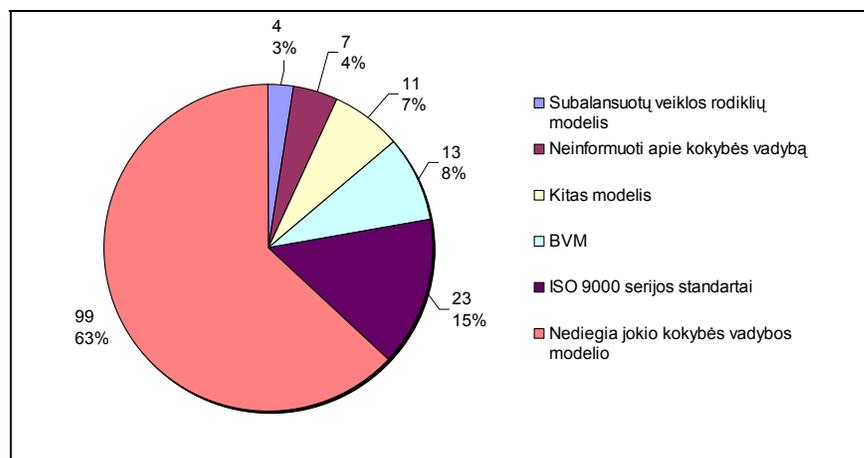
Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje išryškėja du paslaugų kokybės inovacijų ar efektyvinimo iniciatyvų kilimo šaltiniai: „iš viršaus“ ir „iš apačios“. Planavimo etape gali dalyvauti organizacijos vadovai, jų paskirti asmenys, taip pat į strateginį planavimą gali būti visi įstaigos darbuotojai. Planavimo etapo metu gali būti analizuojama situacija, identifikuojami esami ir numatomi būsimi procesai, įvertinami organizacijos veiklos rezultatai, telkiamas dėmesys į orientaciją į vartotoją ir pan. Kokybės gerinimo strategijos gali būti įkomponuotos į bendrus tikslus, veiklos strategiją arba sukuriamas ir dokumentuose įforminamas atskiras paslaugų kokybės gerinimo planas.

1.3.2. Paslaugų kokybės organizavimas ir įgyvendinimas

Po situacijos analizės ir paslaugų kokybės gerinimo planavimo etapo seka veiklos organizavimo tai kokybei pasiekti ir įgyvendimo etapas.

Kokybės vadybos modelių pasirinkimas yra labai platus. Jis priklauso nuo įstaigos statuso (viešojo ar privati), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės, viešosios ar kt. paslaugos) ir kokybės supratimo pačioje įstaigoje. Apsisprendimas dėl konkretaus modelio taikymo taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt. Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešojo administravimo įstaigose dažniausiai taikomi modeliai yra: ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis ir pagal jo pavyzdį sukurtas Bendrojo vertinimo modelis (toliau – BVM). Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Subalansuotų veiklos rodiklių modelis, Piliečių chartijos, Viešųjų paslaugų tobulumo modelis, Šeši sigma ir kt., yra mažiau populiarūs. Piliečių chartijos arba (ir) Subalansuotų veiklos rodiklių modelis yra tinkami nustatyti tikslus ir apibrėžti įstaigos kokybės viziją. Šioje valdymo ciklo stadijoje svarbiausia yra politinė valia ir išreikštas poreikis siekti kokybės. BVM yra geriausias savęs įvertinimo stadijoje. ISO 9000 serijos standartai pateikia geras įgyvendinimo priemones, o kokybės apdovanojimai leidžia mokytis iš klaidų ir daryti pakeitimus, atsižvelgiant į geriausią praktiką.

Kaip matyti iš Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitos (2008) duomenų (žr. 4 pav.), Lietuvos įstaigose labiausiai paplitęs yra ISO 9000 serijos standartų ir BVM taikymas, kiti modeliai yra mažiau populiarūs, tačiau apie 63 proc. įstaigų savo veikloje netaiko jokie modelio.



4 pav. Lietuvos organizacijose taikomų kokybės modelių pasiskirstymas.

Šaltinis: Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos (2008).

Bendrasis vertinimo modelis yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Kaip numatyta leidinyje „Bendrasis vertinimo modelis“ (2005), BVM yra priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. BVM yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo metodas. BVM atlieka keturias pagrindines funkcijas:

- nustato unikalias viešojo sektoriaus organizacijų savybes;
- tarnauja kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą;
- jungia įvairius kokybės vadybos modelius;
- leidžia sugretinti viešojo sektoriaus organizacijas.

BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiais. Jis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti.

Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę.

ISO – tai tarptautinė standartų organizacija (angl. *International Organization for Standardization*). ISO 9000 yra kokybės vadybos standartų šeima, įtraukianti virš 10 įvairių standartų. Svarbiausi iš jų yra ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 ir ISO 9004:2000. Tik ISO 9001:2000 standarte yra nurodomi reikalavimai kokybės vadybos sistemai. Šiame standarte pateikiami pagrindai ir terminai, leidžiantys geriau suprasti reikalavimus kokybės vadybos sistemai (Mikulis, 2007).

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

- orientacija į klientą,
- lyderyste,
- darbuotojų įtraukimu,

- procesiniu požiūriu,
- sisteminiu valdymu,
- nuolatiniu tobulinimu,
- faktais pagrįstu sprendimų priėmimu,
- abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais.

Yra išskiriami šie penki pagrindiniai ISO serijos standartai:

1. ISO 9000-1 - Kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo standartai. 1-oji dalis: Parinkimas ir naudojimas. Rekomendacijos.
2. ISO 9001 - Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo projektuojant, tobulinant, gaminant, įrengiant ir prižiūrint modelis.
3. ISO 9002 - Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo gaminant, įrengiant ir prižiūrint modelis.
4. ISO 9003 - Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo, atliekant galutinę kontrolę ir bandymus, modelis.
5. ISO 9004-1 - Kokybės vadyba ir kokybės sistemų elementai. 1-oji dalis: Rekomendacijos.

ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės valdymo sistemos egzistavimą.

Vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo (1999) 3str. numatytais principais, viešojo administravimo subjektai savo veikloje turėtų vadovautis ir „vieno langelio“ principu. Mokslinėje literatūroje šis principas nėra plačiai nagrinėjamas.

V. Vaškelių (2008) teigimu, Lietuvoje asmenų aptarnavimui, jų kreipimusi (prašymų, pasiūlymų, nuomonių, skundų) nagrinėjimui valstybės institucijose visą laiką buvo skiriamas nemažas dėmesys: tobulinamas šios srities teisinis reguliavimas, kuriami nauji asmenų aptarnavimo institucijose ir įstaigose modeliai.

„Vieno langelio“ principo esmė numatyta Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme (1999), kur sakoma, kad nagrinėjant asmens prašymą, jam „informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje. Prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimantis viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį“.

Lietuvoje diegiant informacines technologijas valdymo procesuose, siekiama plėtoti elektroninę valdžią, moderniau teikti viešąsias paslaugas, efektyviau informuoti gyventojus bei juridinius asmenis,

palengvinti ir pagreitinti viešojo sektoriaus institucijų darbą ir asmenų aptarnavimą, taupant laiką ir lėšas. Elektronines valdžios koncepcijoje (2002) numatytas uždavinys elektronines viešąsias paslaugas teikti internete „vieno langelio“ principu.

Pasak A. Matulio (2007), „Lietuvoje veikia funkciškai susiskaidęs viešasis sektorius, todėl viešosios pasaugos teikimas „vieno langelio“ principu bei interaktyvios elektronines paslaugas teikimas internetu yra sudėtingas procesas, apimantis daugialypius informacijos ir dokumentų srautus tarp skirtingų valstybės institucijų“ (p. 14-16).

L. Kabušienės (2007) teigimu, „informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas ir interneto naudojimo mastai suteikia naujas galimybes organizacijoms. Tai sąlygojo piliečių lūkesčių augimą, kad viešojo administravimo organizacijos teiks panašias paslaugas kokybės ir efektyvumo prasme, kokias teikia privatus sektorius. Viešųjų elektroninių paslaugų teikimas pastaruoju metu yra viena iš svarbiausių, o neretai ir pati svarbiausia, daugelio pasaulio valstybių vyriausybės strategijos dalis. Perėjimas nuo viešųjų paslaugų teikimo įprastais būdais prie viešųjų paslaugų teikimo elektroninėmis formomis, yra ne tik pageidaujamas piliečių, bet ir suteikia pranašumų pačioms vyriausybėms“ (p. 1017-1024). Be to, pradėjus paslaugas teikti elektronine forma sumažėja ir paslaugų teikimo kaštai.

Modernizuojant viešąjį administravimą bei siekiant didinti viešojo administravimo veiksmingumą, svarbus vaidmuo tenka dokumentų perkėlimui į elektroninę terpę, dokumentų keitimosi elektroniniu būdu tarp valstybės institucijų bei elektroninio parašo plėtrai. (Ožalienė, Šaparnienė, 2008).

A. Leben, M. Kunstelj, M. Bohanec, M. Vintar (2007), nagrinėję elektronines viešąsias paslaugas, pažymi, kad paprastų elektroninių paslaugų pasiūla greitai plečiasi, ypač informacijos teikimas, bet sugebėjimas aprūpinti daugiau funkcijų reikalaujančiomis pastangomis stabdo elektroninių paslaugų teikimo vystymąsi ir užima daugiau laiko. Spartus elektroninių paslaugų paplitimas turi dar vieną problemą – tai kaip organizuoti ir tinkamai įgyvendinti tas paslaugas, kad potencialūs vartotojai vartotų tas paslaugas ir vartotų plačiai. Elektroninių paslaugų teikimas yra įgyvendinamas per administracinį tinklalapį. Kokybė ir vartotojų gausa priklauso nuo to, kaip gerai elektroninių paslaugų sistema yra suplanuota ir išvystyta. Minėti autoriai nurodo, kad vertinant elektronines paslaugas reikia atsižvelgti į tai, kokia informacija yra teikiama (informacijos kokybė) ir kaip ta informacija pasiekama (informacijos prieinamumas), taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į tokias charakteristikas:

- formų išsaugojimas (atsisiuntimas ir spausdinimas);
- formų siuntimas elektroniniu paštu;

- interaktyvios formos;
- galimybė pridėti dokumentą prie interaktyvios formos;
- siunčiamų formų autentifikavimo galimybė, elektroninio parašo panaudojimas;
- informacija apie proceso eigą;
- elektroninis apmokėjimas;
- elektroninis dokumentų ar rezultatų gavimas.

Svarbu, kad elektroninės paslaugos vartotojui būtų lengvai suprantamos, valdomos ir pasiekiamos.

D. Dzemydienė ir R. Naujikienė (2007) analizuodamos elektroninių viešųjų paslaugų teikimo pavyzdžius, išskiria keturis elektroninių paslaugų teikimo automatizavimo lygmenis:

1. Pirmojo lygmens paslaugos – institucijų interneto tinklapiuose pateikti informaciją apie tai, ką ir kaip reikia daryti norint gauti vieną ar kitą viešojo administravimo paslaugą.

2. Antrasis lygmuo – tai ne tik pradinė informacija, bet ir paaiškinimai, konkreti pagalba, kaip vieną ar kitą viešąją paslaugą galima atlikti internete. Virtualioje erdvėje patalpintos dokumentų formos, kurias galima ne tik spausdinti, bet ir užpildyti.

3. Trečiojo lygmens paslauga užtikrinama, jei užpildytas dokumentų formas įmanoma pateikti elektroniniu būdu viešajai įstaigai.

4. Ketvirtojo lygmens paslaugos automatizuoto atlikimo galimybės užtikrinamos, jei nuotoliniu būdu galima atlikti ne tik visas paslaugos užsakymo operacijas, bet ir gauti reikalingus patvirtinimus bei rezultatus.

Viena pagrindinių vienodo veiklos procesų (tarp jų ir aptarnavimo) užtikrinimo visos organizacijos mastu priemonių yra naudojami veiklos arba kokybės standartai. Jie apibendrina įvairių organizacijos veiklos etapų pagrindines normas ir reikalavimus visam personalui (ir vadovams). Juose konkrečiai ir vienareikšmiškai išvardijami svarbiausi organizacijos darbo kokybės rodikliai. Standartai būti parengti rašytine, visam personalui prieinama forma. Jie reikalingi tam, kad be išimties visam personalui būtų aišku, kas yra puikus klientų aptarnavimas (Adomaitytė, 2006).

Pats kokybės įgyvendinimo organizavimas, pasak Stoner, Freeman, Daniel, Gilbert (2000), yra toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus. Tai dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos.

Kalbėdami apie kokybės iniciatyvų organizacijoje įgyvendinimą kai kurie mokslininkai (Pillou, 2004, Cohen, Eimicke, Heikkilä, 2008, Löffler, Vintar, 2004, ir kt.) linkę manyti, kad reikia įtraukti visus darbuotojus, atsižvelgiant į jų įgūdžius, gebėjimą priimti sprendimus, didinant motyvaciją ir pan.

T. L. Doberty ir T. Horne (2002) teigia, kad motyvuoti darbuotojai yra efektyvi pagalba įgyvendinant kokybės pokyčius. Naujų narių priėmimas, darbuotojų supažindinimas su naujovėmis, mokymai, standartų įvedimas yra svarbi pokyčių dalis.

Įgyvendinant pokyčius reikalingi papildomi ištekliai, prižiūrint, kad jie būtų naudojami ekonomiškai, efektyviai ir etiškai.

R. Petrauskienė (2005) taip pat tam pritaria teigdama, kad būtina administravimo efektyvumo sąlyga yra racionalus išteklių naudojimas. Jos nuomone, racionalesnį įvairių išteklių naudojimą sąlygoja ir šiuolaikinių informacinių technologijų diegimas ir taikymas. Pažangios informacinės technologijos vis labiau plinta visuose viešojo administravimo lygmenyse, tačiau jų galimybės nepakankamai panaudojamos skatinant piliečių aktyvumą ir tobulinant viešųjų paslaugų teikimą.

Kalbėdamas apie darbuotojų mokymą, J. J. Johnson (2000) teigia, kad organizacijoje turėtų vykti kokybės mokymas, kurio metu darbuotojai būtų informuojami apie numatomą veiklą gerinant paslaugų teikimo kokybę.

Mokslininkai (Nakrošis, 2010, Doberty, Horne, 2002, Raipa, 2002, ir kt.), nagrinėję kokybės iniciatyvų diegimą organizacijose sutaria, kad viena iš problemų yra tai, kad hierarchiniais ryšiais pagrįstai organizacijos kultūrai būdingas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Pasak V. Nakrošio (2010), „svarbiausios problemos, su kuriomis susidūrė įstaigos, pradėjusios taikyti kokybės vadybą, buvo smarkiai padidėjęs darbo krūvis ir darbuotojų palaikymo ar (ir)motyvacijos stoka“ (p.72). T. L. Doberty ir T. Horne (2002) pažymi, kad dauguma teorijų tvirtina, kad darbuotojų pasipriešinimas inovacijoms yra neišvengiamas, tačiau jų manymu, daugumoje organizacijų įmanoma rasti žmonių, kurie palankiai priima pokyčius, jei galėtų būti „pokyčių agentai“ – pokyčių šalininkai, kurie padėti vadovui nugalėti pasipriešinimą. V. Nakrošis ir R. Černiūtė (2010) teigia, darbuotojai linkę pasipriešinti, nes pokyčių vengiama siekiant apsaugoti nuo klaidų, kurios gali būti politiškai jautrios; atlyginimas už darbą viešajame administravime dažniausiai nėra tiesiogiai susietas su veiklos rezultatais, todėl gali kilti baimė, jog už papildomas pastangas nebus tinkamai atlyginta; valstybės tarnautojai negali laisvai priimti sprendimų kaip vadybininkai privačiame sektoriuje, ko reikia siekiant užtikrinti betarpišką paslaugos teikėjo-vartotojo tarpusavio sąveiką ir sprendimų priėmimą remiantis „kokybės“, o ne hierarchijos kriterijumi. Minėti autoriai teigia, kad užtikrinus darbuotojų informavimą ir įtraukimą į kokybės vadybos diegimą įstaigoje, ilgainiui pasipriešinimas tampa palaikymu ir asmeniniu įsipareigojimu.

S. Puškorius ir A. Raipa (2002), analizavę viešojo sektoriaus modernizavimo aspektus, pažymi, kad pernelyg daug paslaugų rūšių teikti numačiusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose.

Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitoje (2008) išvardinti galimi Bendrojo vertinimo modelio taikymo problemų variantai, kurie tikriausiai galimi diegiant ir kitas kokybės iniciatyvas, tai: darbuotojų palaikymo, motyvacijos stoka, padidėjęs darbo krūvis, informacijos trūkumas, nepakankami darbuotojų gebėjimai, nepakankamas vadovų palaikymas, lėšų trūkumas, paslaugų gavėjų suinteresuotumo stoka, konsultantų stoka.

Taigi, kokybės iniciatyvų organizavimo ir įgyvendimo etape vadovų veikla apima tokias sritis: tikslų ir konkrečių procedūrų nustatymas; darbo standartų ir procesų nustatymas, darbuotojų mokymas, jų įtraukimas dirbti tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo arba jų visumos; veiksmų ir išteklių paskirstymas.

1.3.3. Paslaugų kokybės stebėseną, vertinimas ir kontrolė

Vykdydami viešųjų paslaugų kokybės administravimą, vadovai turėtų vykdyti vertinamąją analizę. D. Pociūtės (2004) teigimu, analizė remiasi patikima, tikslią informacija, apibūdinančia organizacijos veiklą.

Vertinant kokybės lygį, numatant konkrečius jos gerinimo būdus svarbu atsižvelgti ne tik į vartotojų vertinimą, bet ir atrasti priežastis nuo kurių priklauso paslaugos kokybė.

B. Vengrienė (2006) siūlo atliekant tokią analizę nuosekliai įvertinti paslaugą kaip visumą, t.y. paslaugos turinį sudarančias procedūras, proceso eigą, procesą užtikrinančius fizinius komponentus bei darbuotojų kvalifikaciją, paslaugos veiksmingumą, galutinį paslaugos rezultatą:

- *paslaugos turinį sudarančios procedūros* – tai procedūros, kurių turi laikytis paslaugą teikiantys darbuotojai. Standartinės procedūros, tam tikros bendros paslaugos turinį sudarančio proceso privalomos grandys nustatomos kaip privalomas standartas. Vertinamas (ne)atitikimas standartams;

- *proceso eiga ir sąveika* tarp paslaugos teikėjo ir klientų, taip pat sąveika tarp procesą užtikrinančių darbuotojų ir paslaugų įmonės grandžių. Siekiant geros kokybės čia gali būti nustatomos procedūrų laiko normos, nuoseklumas, atliktini veiksmai, bendravimo su vartotoju standartiniai veiksmai, kontroliniai įrašai ir pan.

- *proceso fiziniai ir žmogiškieji ištekliai*. Fiziniai ištekliai (naudojama įranga, aparatūra, paslaugos teikimo procese naudojamos priemonės bei medžiagos) vertinami lyginant su atitinkamais kokybės standartais. Personalo kvalifikacija taip pat gali būti vertinama pagal tam tikrus kriterijus - standartus, tokius kaip išsilavinimas ir įgyta profesija, profesinė patirtis, kvalifikacijos tobulinimas, aktyvumas siūlant veiklos gerinimo būdus ir pan. priklausomai nuo paslaugų specifikos.

- *paslaugos veiksmingumas ir poveikis* gali būti išreiškiamas įvairiais būdais.

Tai priklauso nuo paslaugų tipo. Tam dažniausiai naudojami rodikliai, atspindintys galimybę gauti tinkamą paslaugą norimu laiku. Suteiktos paslaugos poveikio trukmė – kokybės vertinimo pagrindas.

- *paslaugos rezultatas* – tai kokybės vertinimas pagal suteiktos paslaugos poveikį. Daugeliu atvejų nesant apčiuopiamo rezultato šį poveikį sudėtinga nustatyti. Įprastas rezultato kokybės vertinimo būdas – matuoti vartotojo pasitenkinimą.

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimas, ilgą laiką buvęs vienas aktualiausių privataus sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės poreikiams, tampa svarbiu ir viešajame sektoriuje. Vartotojų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas įtakoja ne tik labiau patenkintus vartotojus, bet ir efektyvesnį viešųjų paslaugų teikimą. Tai leidžia sutelkti dėmesį į svarbiausius paslaugos teikimo elementus ir lūkesčius, kokių paslaugų tikimasi. Vartotojų lūkesčiai gali būti lyginimo matas: vartotojo patyrimas lyginamas su jo turėtais lūkesčiais ir taip formuojama suvokta paslaugos kokybė.

Viešųjų paslaugų kompleksiskumas lemia įvairius šių paslaugų vartotojo vaidmenis. Siekiant, kad valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos taptų labiau orientuotos į paslaugų vartotojus, jos turi gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Orientacija į aukštos kokybės reikalaujanti vartotoją – viena svarbiausių šio proceso dalių. Vartotojų pasitenkinimo matavimai valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms suteikia galimybę tobulėti ir atsiskaityti savo bendruomenei – viešųjų paslaugų vartotojams (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010).

Matuojant vartotojų pasitenkinimą, svarbu apibrėžti, kaip vartotojas suprantamas viešajame sektoriuje. Atsižvelgus į teikiamas paslaugas, viešųjų paslaugų vartotojas gali turėti skirtingus vaidmenis. Kaip numatyta Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovo nuostatuose (2010), priklausomai nuo paslaugos pobūdžio galima išskirti tokius vartotojų vaidmenis:

- *Naudos gavėjas*. Klientui ar vartotojui teikiama paslauga piniginės išmokos ar pašalpos forma, o paslaugos teikėjas užima monopolinę padėtį. Pavyzdžiui, nedarbingumo išmokos.
- *Klientas*. Gali pasirinkti, kur kreiptis dėl paslaugos: viešojoje ar privačioje organizacijoje. Egzistuoja stiprus asmeninis ryšys. Pavyzdžiui, profesinis mokymas.
- *Vartotojas*. Neturi paslaugos teikėjo alternatyvų. Pavyzdžiui, viešasis parkas.
- *Vartotojas ir gamintojas*. Vartotojas gali tiek pasinaudoti paslauga, tiek atlikti vaidmenį paslaugos gamyboje ar paslaugos teikime. Pavyzdžiui, tėvai savanoriai mokyklose.
- *Pirkėjas*. Vartotojas sumoka, tiesiogiai prisidedamas prie paslaugos. Pavyzdžiui, pašto paslaugos, viešasis transportas.
- *Mokesčių mokėtojas*. Vartotojas turi aiškiai apibrėžtus įsipareigojimus, tačiau vis dar svarbi itin

aukšta paslaugų teikimo kokybė. Pavyzdžiui, mokesčiai.

- *Pilietis*. Privalo vadovautis taisyklėmis ir reglamentais, tačiau turi elementarias teises. Pavyzdžiui, saugumas.

Remiantis J. J. Johnson (2000) ir G. Gordon (2002) orientavimosi į vartotoją dimensijų kriterijų įžvalgomis, išryškėja, tai kad šis vartotojų pasitenkinimo vertinimas turi būti atliekamas periodiškai ir formaliai, t.y. turėtų būti parengiamos oficialios ataskaitos, pagal kurių duomenis sudaromi veiklos planai.

Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose pavyzdinės tvarkos, patvirtintos 2002 m. rugsėjo 25 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 1491, nuostatų 10 dalis numato, kad „institucijos vadovas ar jo įgaliotas asmuo reguliariai nagrinėja piliečių ir kitų asmenų pageidavimų, pasiūlymų ir pastabų knygos įrašus, ne rečiau kaip kartą per metus pasirinktinai organizuoja anoniminę asmenų apklausą.“

Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva 2008 m. parengta ir Vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtinta vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indekso apskaičiavimo metodika, kuria vadovaudamasi Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, atsižvelgdamos į veiklos specifiką, gali nustatyti reikiamus vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indekso komponentus, kiekybiškai apibūdinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygį ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis, palyginti atliktų vertinimų rezultatus, siekti geresnio piliečių poreikių tenkinimo teikiant viešąsias paslaugas.

A. Raipa ir E. Petuikienė (2009), nagrinėję klientų dalyvavimo viešųjų paslaugų teikimo procese ypatumus, teigia, kad „klientų dalyvavimas paslaugos teikime turi teigiamą įtaką paslaugos efektyvumui, kokybei, paslaugų teikėjų darbo krūvio sumažinimui, grįžtamajam ryšiui, paslaugos vertei ir kt. <....> Klientų dalyvavimas paslaugoje yra procesas, kurį tinkamai valdant galima pasiekti pageidaujamo paslaugos kokybės lygio, teikimo kaštų sumažinimo, optimalaus klientų poreikio patenkinimo ir kt. Ne tik klientas turi gebėti ir norėti aktyviai dalyvauti paslaugoje (tam reikia kompetencijos, patirties, motyvacijos ir kt.), bet ir paslaugos teikėjas turi turėti tam pakankamai įgūdžių, pritarimo ir gebėjimo tinkamai valdyti šį procesą, kad pasiektų optimalių aktyvaus dalyvavimo rezultatų (p. 60-61).

Kitas mokslinėje literatūroje aptinkamas vertinimo metodas, naudojamas paslaugų kokybės stebėsenai bei kontrolei vykdyti yra slapto kliento metodas (ang. *mystery customer technique*). Patebėtina, kad šis metodas, kaip viešojo sektoriaus paslaugų teikimo kokybės vertinimo metodas, yra mažai nagrinėtinas lietuvių viešojo administravimo srities mokslininkų darbuose.

Slapto kliento metodas – tai procesas, kuris padeda nustatyti, kaip yra aptarnaujamas

virtotojas ir nustatyti silpnasias vietas, kurioms gerinti kuriamos įvairios programos. Viešajame sektoriuje šis metodas padeda išmatuoti kaip sėkmingai yra teikiamos paslaugos (Carmona, Sieh, 2005).

J. Jesson (2005) išskiria šiuos slapto kliento metodo, vertinant viešąsias paslaugas, privalumus:

- šis metodas tinka ten, kur paslaugos teikiamos tiesiogiai, pvz. konsultavimas;
- duomenys, gauti tokiu būdu atspindi realią virtotojo patirtį;
- tai papildomas įrankis papildyti informaciją, kuri jau buvo gauta tiriant virtotojų pasitenkinimą ir skundų analizę;
- teikėjas nežino slapto kliento tapatybės, todėl nekeičia elgesio jį aptarnaudamas.

Minėtas autorius pažymi, kad šis metodas gali tapti diagnostiniu įrankiu, nustatant paslaugų teikimo trūkumus ir silpnasias vietas, vertinant aptarnaujančio personalo kompetencijas, numatant mokymų poreikį ir pan.

Kaip numatyta virtotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010), slaptojo tyrimo metu asmenys, apmokyti stebėti, išbandyti ir įvertinti bet kokius paslaugų teikimo procesus, apsimeta paslaugų virtotojais ar klientais ir išsamiai bei objektyviai praneša apie savo patirtį. Ši procedūra gali būti naudojama telefonu, tiesiogiai ar elektroniniu paštu. Tokiu būdu siekiama patikrinti realią paslaugų virtotojų patirtį. Ši metodika gali būti naudojama kaip nepriklausoma veikla, analizuojant kitais metodais nustatytas problemas, pavyzdžiui, atlikus pasitenkinimo apklausą ar išanalizavus nesenus nusiskundimus. Telefoniniu būdu vykdomas slaptasis tyrimas gali būti tinkamas, siekiant aprėpti didelę išsisklaidžiusią gyventojų grupę. Šis metodas gali būti naudingas, siekiant reguliaresnio grįžtamojo ryšio. Tokiai veiklai būtina nustatyti tinkamus scenarijus – tipines situacijas ar klausimus, kuriuos gali paklausti paslaugų virtotojai, šiek tiek panašius į dažnai užduodamus klausimus. Bendroji proceso kokybė ir reikšmė priklauso nuo scenarijų, naudojamų paslaugų teikimui patikrinti, sudarymo ir įgyvendinimo.

Jei organizacija turi klientų aptarnavimo standartus, vien jų sukūrimo neužtenka, nes jų buvimas dar negarantuoja jų išpildymo. Tam, kad standartuose užfiksuoti reikalavimai būtų realizuojami, būtina ne tik skirti pakankami dėmesio juos kuriant, diegiant bei nuolat tobulinant, bet ir nuolat gauti grįžtamąjį ryšį apie jų išmanymą ir panaudojimą. Slapto kliento tyrimai taikomi siekiant gauti objektyvią faktinę informaciją apie tai, kiek organizacijos klientų aptarnavimo kokybė yra nutolusi ar kiek atitinka norimą lygį (Adomaitytė, 2006).

Prie vertinamosios analizės dar būtų galima prisikirti ir paslaugos teikimo kontaktinių darbuotojų, kaip informacijos apie virtotojus šaltinio, vertinimą. Kaip teigiama Europos virtotojų

pasitenkinimo valdymo vadove (2010), kontaktinius ar vykdančiuosius darbuotojus galima įtraukti į visus tyrimo ir konsultavimo procesų etapus, panašiai kaip ir pačius paslaugos vartotojus. Organizacijoms svarbu apsvarstyti, kaip sistemingai panaudoti tarp darbuotojų ir paslaugų vartotojų egzistuojančius ryšius ir darbuotojų atsiliepimus. Darbuotojų požiūris yra svarbus, nes tikimasi, kad būtent jie įgyvendins bet kokius paslaugų teikimo pokyčius. Jie taip pat yra svarbus ir neišnaudotas žinių apie kasdieninį paslaugos teikimą ir vartotojų požiūrius šaltinis. Populiariausia tarp darbuotojų vykdomo tyrimo forma – darbuotojų pasitenkinimo apklausa, kaip jie suvokia organizaciją ir vartotoją. Šis procesas įsilieja į nuolatinio tobulėjimo ir paslaugų pritaikymo vartotojų poreikiams ciklą.

Prie organizacijos vidinių vertinimų (matavimų) priskiriamas ir darbuotojų vertinimas. Pasak J. Adomaitytės (2006), padalinių ar kiti vadovai vertina savo darbuotojų darbo kokybę (ši funkcija, nors jis tai ir darytų subjektyviai, jam turi būti paliekama, nes jis turi turėti galimybę išreikšti „savo matymą“).

E. E. Jančiauskas (2011) analizuodamas darbo (veiklos) atlikimo vertinimą, pažymi, kad tai yra bendrasis terminas, vartojamas aprašyti procesams, kai vadovas ir pavaldinys periodiškai susitinka, kad apžvelgtų pastarojo darbą ir paieškotų būdų, kaip pagerinti darbo atlikimą. Vienas iš svarbiausių dalykų – suformuluoti tikslus, t. y., ką norima pasiekti. Galimi tokie esminiai vertinimo tikslai:

1. „Pagerinti darbo atlikimą. Tai turi būti sietina su mokymo, profesionalumo ugdymo modeliavimu, t.y. planavimu.

2. Nuspręsti dėl atlygio. Nebūtinai piniginio, tai gali būti paaukštinimas tarnyboje (karjera) ar įvairių naudų suteikimas.

3. Nustatyti darbuotojo potencialą, t. y., kokia jo motyvacija tobulėti, kokios kūrybingumo potencijos, ar jis gali likti lojalus organizacijai ir sąžiningai atlikti pareigas. Darbuotojo potencialo vertinime yra keletas svarbių aspektų; kas vertinama: „vakarykštis“ darbas, t. y., kaip jis naudojo savo gebėjimus, kompetenciją per praėjusį laikotarpį, o gal vertinti jo potencialą rytdienos požiūriu, žvelgiant į naujus organizacijai kylančius iššūkius, ar darbuotojas sugebės reaguoti į tuos iššūkius ir ar jo veikla atitiks organizacijos progreso, konkurencingumo ambicijas ir naujus projektus. Tai labai svarbus vertinimo aspektas.

4. Užfiksuoti nepatenkinamus darbo rezultatus. Tai gali būti priežastys drausminant darbuotojus ir netgi juos atleidžiant.

5. Išsiaiškinti nepatenkinimo darbu priežastis: ar tai dėl individo komplekso, ar tai dėl prastos organizacijos vadybos ar mikroklimato, ar dėl neadekvačių darbo funkcijų, ar dėl darbuotojo profesionalumo kompetencijos stokos ir pan.“ (p. 21-22).

Taigi, išanalizavus įvairių mokslininkų nuomones paslaugų teikimo stebėsenos, kontrolės, vertinimo klausimu, galima teigti, kad vertinamajai analizei vadovai turėtų parinkti vertinimo metodus, papildančius vienas kitą. Tai galėtų būti vidaus ir išorės auditas, darbuotojų vertinimas, savęs įvertinimas, vartotojų, organizacijos darbuotojų, kitų suinteresuotų šalių pa(si)tenkinimo vertinimai ir pan. Pasak D. Pociūtės (2004), atlikus vertinamąją analizę, gautos informacijos apibendrinimo išvados nukreipiamos problemoms spręsti, veiklos gerinimo projektams kurti.

1.3.4. Paslaugų kokybės tobulinimas

Nuolatinis tobulinimo procesas – tai visų organizacijos narių įtraukimas į organizacijos veiklą, nuolatinį veiklos procesų tobulinimą siekiant kokybės.

Kaip numatyta ISO 9000:2000 standarte (2001), kokybės vadybos sistemos nuolatinio gerinimo tikslas yra padidinti vartotojo ir kitų suinteresuotų šalių patenkinimo tikimybę atliekant tokius veiksmus:

- esamos situacijos analizė, įvertinimas ir gerintinų sričių nustatymas;
- gerinimo tikslų nustatymas;
- galimų sprendimų tikslams pasiekti ieškojimas;
- sprendimų įvertinimas ir jų parinkimas;
- pasirinktų sprendimų įgyvendinimas;
- įgyvendinimo rezultatų matavimas, tikrinimas, analizė ir įvertinimas nustatant tikslų pasiekimą;
- pakeitimų įforminimas.

Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010) teigiama, kad siekdamas patobulinti savo teikiamas paslaugas, organizacijos privalo kuo efektyviau išnaudoti jau turimą informaciją apie paslaugų kokybę bei reguliariai rinkti ir naudoti paslaugų vartotojų atsiliepimus. Šiuo tikslu organizacijoms būtina sukurti aiškią tyrimų ir konsultacijų strategiją. Ji turėtų sustiprinti paslaugų vartotojo grįžtamojo ryšio programą, apjungiančią organizacijos tikslus ir prioritetus bei suteikiančią aukštos kokybės naudingą ir savalaikę informaciją, galinčią įtakoti organizaciją. Programa turėtų įtraukti paslaugų vartotojus į sistemos kūrimo procesus. Taip pat galima sudaryti „sistemos žemėlapius“, kas leidžia pažvelgti, kaip iš tiesų teikiama viešoji paslauga, o ne kaip tai turėtų vykti teoriškai. Šios veiklos tikslas – pabandyti nustatyti, kur galima patobulinti savo teikiamas paslaugas ir įtraukti visus paslaugos teikimo procese dalyvaujančius žmones, taip pat ir pačius paslaugos vartotojus.

Esamos situacijos analizei ir identifikavimui, tobulintinų sričių nustatymui, sprendimų

parinkimui ir efektyviam įgyvendinimui reikalingi žmogiškieji ištekliai, sugebantys logiškai išdėstyti prioritetus, atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti, ir pan. Žmogiškieji ištekliai yra vienas pagrindinių resursų, reikalingų teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo veiklai vykdyti. Todėl E. Chlivicko (2001) teigimu, tobulinant šiuolaikinių valstybių viešojo administravimo sistemas, tų sistemų tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimas dažniausiai būna vienas iš prioritetinių uždavinių.

Kaip pažymi J. Jurjonienė (2008), viešojo sektoriaus institucijoms būtina tobulėti ir ieškoti naujų veiklos gerinimo būdų. Joms būtina bendradarbiauti, kad galėtų geriau tarnauti piliečiams ir verslui. Tuo tikslu Europos Sąjungos ministrai, atsakingi už viešąjį administravimą, 1998 metais priėmė sprendimą organizuoti viešojo sektoriaus kokybės konferencijas, kuriose būtų pristatomi gerosios patirties pavyzdžiai iš visų Europos Sąjungos valstybių, dalijamasi patirtimi, kaip tobulinti viešąjį administravimą, aptariamose naujausios viešosios vadybos tendencijos ir sudarytos sąlygos gilinti žinias apie kokybės vadybos metodus.

Lietuva, 2004 m. tapusi Europos Sąjungos nare (toliau – ES) jau kelerius metus aktyviai naudojasi priklausymo ES bendrajai rinkai, ES viešosios politikos teikiamais privalumais. Viešojo administravimo plėtrai skatinti 2007–2013 metų laikotarpiu Lietuvai suteikta galimybė pasinaudoti ES struktūrine parama. Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų skatinimo srityje 2007-2013 metais didinama viešųjų paslaugų, kurios teikiamos verslui ir piliečiams, atitiktis jų poreikiams, kokybė ir prieinamumas. Šioje srityje gerinamas piliečių aptarnavimas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, įgyvendinamas „vieno langelio“ principas. Siekiant, kad kuo daugiau valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų turėtų įgyvendintas kokybės vadybos sistemas (pvz., Bendrojo vertinimo modelis, ISO standartai ir kt.), remiamas tokių sistemų įgyvendinimas ir sertifikavimas. Taip pat siekiama integruoti kokybės vadybą į administravimo veiklą, nustatyti kokybės standartus, juos vertinti (rengiant vadovus, atliekant gyventojų / verslo apklausas, kuriant ir palaikant duomenų bazines, organizuojant konferencijas ir kitus renginius). Taip pat skatinamos viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos, diegiančios naujoves viešajame administravime, atrenkami ir skleidžiami gerosios praktikos pavyzdžiai iš viešojo sektoriaus srities.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija 2009 m. parengė projektą „Kokybės vadybos modelių diegimo ir viešųjų paslaugų kokybės bei piliečių aptarnavimo gerinimo skatinimas viešojo administravimo institucijose ir įstaigose“, kuriam įgyvendinti gautas Europos socialinio fondo finansavimas pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonę „Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“. 2009 m. gruodžio mėnesį Vidaus reikalų ministerijos pradėtas įgyvendinti projektas bus vykdomas iki 2012 m. pabaigos.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija nuolat organizuoja kokybės konferencijas, kuriose aptariamos naujos kokybės vadybos iniciatyvos, orientuotos į pilietį – viešųjų ir administracinių paslaugų vartotoją, jo aptarnavimo kokybės gerinimą, viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso (arba rodiklių) matavimus, suteikiama kita praktinė informacija, susijusi su kokybės vadybos metodų diegimu ir sertifikavimu, pateikiami veiklos tobulinimo viešajame sektoriuje pasiūlymai.

2. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodologija yra įvairių tyrimo principų, priemonių ir būdų, kurie padeda siekti tyrimo tikslo, visuma. Šio darbo tyrimas suplanuotas ir atliktas naudojant kokybinius, vienas kitą papildančius, metodus: dokumentų analizę, ekspertų apklausą ir tikslinės (focus) grupės diskusiją. Kokybinių metodų pasirinkimą lėmė kobybinių metodų privalumai.

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo metodologija grindžiama užsienio ir Lietuvos mokslininkų, nagrinėjusių paslaugų kokybės administravimą teorinėmis išvalgomis. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad viešųjų paslaugų kokybės administravimo procesą galima suskirstyti į 4 pagrindinius etapus, kurių ypatumus atskleidžia įvairių autorių darbai:

1. *Viešųjų paslaugų kokybės planavimas.* Kokybiškų paslaugų teikimo iniciatyvos institucijoje gali kilti „iš viršaus“ arba „iš apačios“ (Widrum, 2008, Koch, 2008, Alexandru, 2009, Civinskas, 2008, Kaselis, 2008, Vitkienė, 2004, ir kt.), į strateginį planavimo procesą turėtų būti įtraukti visi darbuotojai (Gordon, 2002, Pillou, 2004, Dale, 2003, Oakland, 2003, ir kt.). Planavimo procesas vyksta analizuojant esamą situaciją, identifikuojant procesus, įvertinant veiklos rezultatus, orientuojantis į vartotoją (Doberty, Horne, 2002, Klases, 2003, Kaziliūnas, 2007, Pociūtė, 2004, Rudzevičius, 2006, ir kt.), kokybės iniciatyvų planavimo rezultatas gali būti įkomponuojamas į bendrus įstaigos tikslus, strategiją arba sukuriamas atskiras kokybės planas (Carmona, Sieh, 2004, Johnson, 2000, Neverauskienė, 2002, Oakland, 2003, Rudzevičius, 2006, ir kt.).

2. *Organizavimas ir įgyvendinimas.* Viešojo sektoriaus įstaigos gali būti naudojamos įvairios tarpusavyje derinamos kokybės iniciatyvos – BVM, ISO, „vieno langelio principas“, aptarnavimo standartas, el. paslaugos ir pan. (Vintar, Kunstelj, Leben, Bohanec, 2002, Matulis, 2007, Šaparnienė, Ožalienė, 2009, Vaškelis, 2008, ir kt.), įgyvendinant kokybės priemones nustatomi tikslai, procedūros, darbo standartai, įtraukiami ir apmokomi visi darbuotojai, paskirstomi ištekliai ir t.t. (Pillou, 2004, Cohen, Eimicke, Heikkila, 2008, Fife 2001, Johnson, 2000, Chlivickas, 2001, Vitkienė, 2004, Petrauskienė 2005, Doberty, Horne, 2002, ir kt.). Įgyvendinimo procese galimos tokios problemos, kaip darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, patirties, žmogiškųjų, finansinių išteklių, informacijos, ekspertų konsultacijų trūkumas ir pan. (Nakrošis, 2010, Doberty, Horne, 2002, Puškorius, Raipa, 2001, ir kt.).

3. Stebėseną, vertinimą, kontrolę. Šiame etape gali būti naudojami įvairūs tarpusavyje derinami metodai, tokie kaip vidaus ir išorės auditas (Pociūtė, 2004, ir kt.), vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimas (Fife, 2001, Johnson, 2000, Gordon, 2002, Vengrienė, 2004, Vitkienė, 2004, Raipa, Petuikienė, 2009, ir kt.), slapto kliento metodas (Carmona, Sieh, 2005, Adomaitytė, 2006, Jesson, 2005, ir kt.), darbuotojų vertinimas (Dikavičius, Stoškus, 2003, Adomaitytė, 2006, ir kt.).

4. Tobulinimo etape aktualu gerinimo tikslų nustatymas, galimų sprendimų tikslams pasiekti ieškojimas, sprendimų įvertinimas ir jų parinkimas, pasirinktų sprendimų įgyvendinimas, rezultatų matavimas, tikrinimas, analizė ir įvertinimas nustatant tikslų pasiekimą, pakeitimų įforminimas (Pociūtė, 2004, Chlivickas, 2001, Jurjonienė, 2008, Johnson, 2000, ir kt.).

Tyrimo duomenų analizei naudoti moksliniai metodai: dokumentų turinio analizė, ekspertų apklausa, tikslinės (focus) grupės apklausa, kokybinė tyrimo duomenų analizė.

Dokumentų analizės metodas – pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). K. Kardelis (2002), kalbėdamas šio metodo privalumus, nurodo, kad dokumentų analizė padeda koreguoti tyrimų kryptį: „tai lyg savotiškas žvalgybinis tyrimas, įgalinantis tikslinti tyrimo uždavinius“. Todėl pasirenkant šį metodą buvo analizuojami dokumentai susiję su viešųjų paslaugų kokybės administravimu: Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys paslaugų teikimą, Valstybinės mokesčių inspekcijos ir Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos viršininkų įsakymai ir kt.

Kaip teigia I. Luobikienė (2006), „interview yra viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime. Tai yra labai geras priartėjimas prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas. Taip yra viena įtaigiausių žmonių tarpusavio supratimo priemonių“. Viešųjų paslaugų kokybės administravimo situacijos Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje išsiaiškinimui buvo pasirinktas **ekspertų apklausos metodas**, nes pagal R. Tidikį (2003), ekspertų interview dalyviai – tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas.

Atsižvelgiant į tai, kad mokslinėje literatūroje kai kurie autoriai (Gordon, 2004, Pillou, 2004, Dale, 2003, Adomaitytė, 2006, Pociūtė, 2004 ir kt.) mini, kad paslaugų teikimo pokyčius įgyvendina tiesiogiai su vartotojais kontaktuojantys darbuotojai, be to, visi įstaigos darbuotojai turi dalyvauti sprendimų, susijusių su kokybe priėmimo, dėti pastangas įstaigos naudai ir pan., bei siekiant didesnio duomenų patikimumo ir išsamumo, buvo atlikta darbuotojų, tiesiogiai teikiančių viešąsias paslaugas **tikslinės (focus) grupės apklausa**. Ši metodika taip pat remiasi interview, tik grupinio interview esmė yra

ta, kad vienu metu apklausama nedidelė panašių socialinių charakteristikų asmenų grupė. Kaip teigia B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008), pagrindinis privalumas – grupės dalyvių sąveika, kuri atskleidžia tiriamos problemos suvokimą, įsitikinimus, vertybes. Sąveika padeda informantams išsakyti savo nuomonės, reaguoti į kitų nuomonės, kelti savo klausimus ir atsakyti į kitų dalyvių klausimus, stebint ir klausantis kitų suvokti savo nuostatas, motyvus ir kartu skatinti kitus suvokti savo nuomonės, požiūrius, vertinimus, įsitikinimus. Grupės narių tarpusavio santykiai lemia duomenų kokybę, t.y. gaunama tokių duomenų, kurių nebūtų įmanoma surinkti, jei grupė nesąveikautų. Taip pat autoriai kaip vieną iš grupinės diskusijos privalumų pažymi galimybę lemti organizacijų paslaugų teikimo pokyčius.

2.2. Tyrimo instrumento struktūra

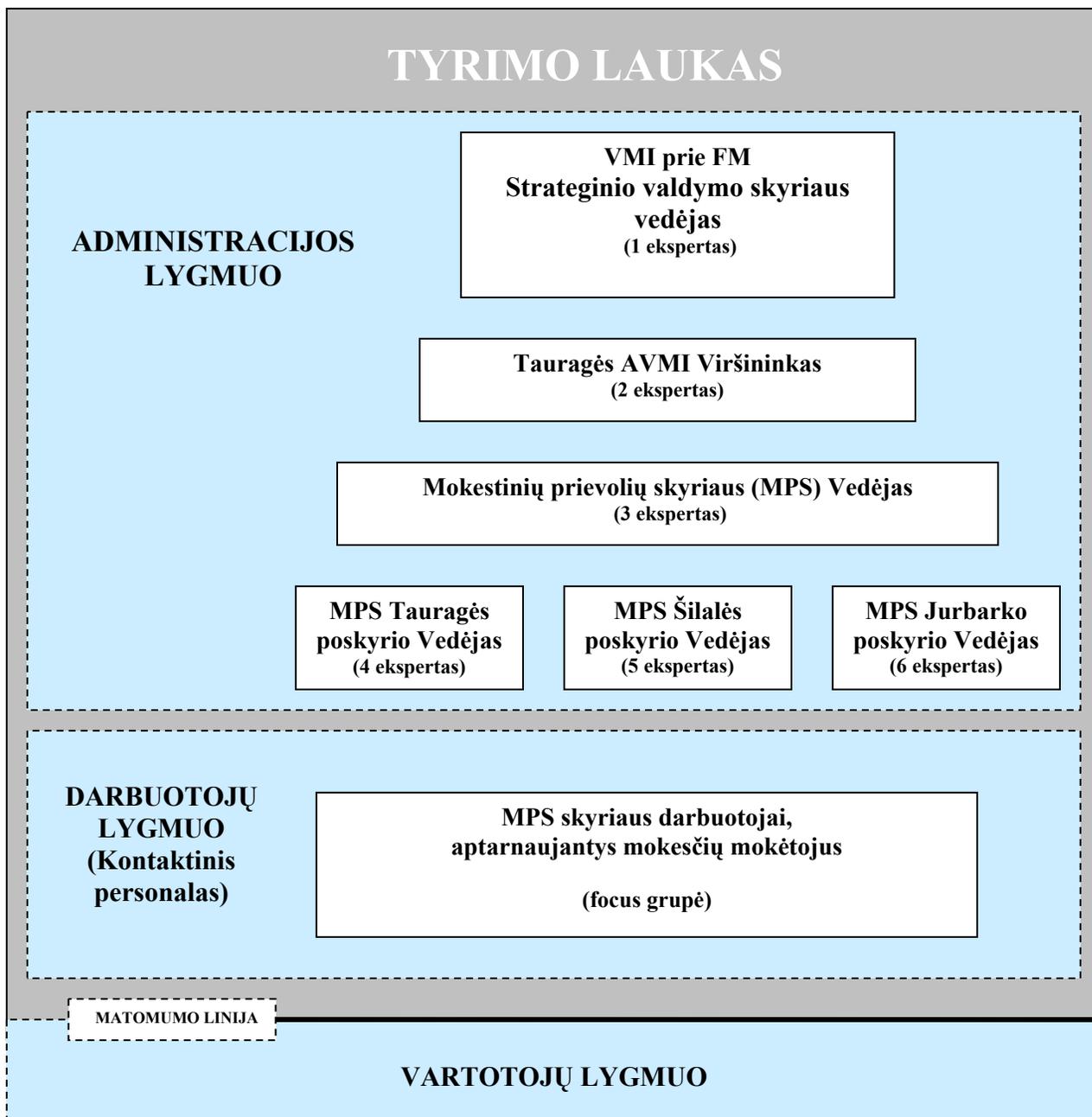
Remiantis išanalizuota teorine medžiaga, buvo išskirti pagrindiniai esminiai tyrimo kintamieji bei parengta tyrimo kintamųjų operacionalizacija, kurioje atsispindi tyrimo konceptų teorinis pagrindimas (1 priedas). Pagal tyrimo kintamųjų operacionalizaciją buvo parengtas ekspertų apklausos standartizuotas interviu klausimynas (2 priedas), gairiniai klausimai focus grupės diskusijai (3 priedas) ir tikslinės (*focus*) grupės apklausos lapas – klausimynas (4 priedas).

Ekspertų apklausos klausimyną sudaro 13 atvirų klausimų. Pirmuoju klausimu siekiama išsiaiškinti eksperto bendroji nuomonė apie viešųjų paslaugų administravimo situaciją Lietuvoje. Kitais klausimais siekta išsiaiškinti viešųjų paslaugų kokybės administravimo proceso etapų situacija ir tobulinimo galimybės. Jie suformuluoti pagal tyrimo kintamuosius ir indikatorius (1 priedas).

Kokybinių tyrimų metodologijos specialistų (Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2008) teigimu atsižvelgiant į tai, kad tikslinė (*focus*) grupė nagrinėja tam tikrą temą, prieš pradėdamas sesiją tyrėjas turėtų surašyti visus klausimus, kurie, jo manymu, būtini siekiant atsakyti į pagrindinį tyrimo klausimą, ir kurie turi būti išnagrinėti grupėje. Todėl prieš atliekant šį tyrimo metodą buvo parengti gairiniai diskusijos klausimai. Jie savo turiniu adekvatūs ekspertų apklausos klausimams, tačiau formuluotės šiek tiek pakeistos (1 priedas). Tikslinės (*focus*) grupės diskusijos įžangai, gilesniam pradiniam susipažinimui su diskusijos tema, parengtas apklausos lapas – klausimynas diskusijos dalyviams. Pasak K. Kardelio (2002), anketa skatina respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti. Klausimyną sudaro demografinis (darbuotojų amžiaus, pareigų, darbo stažo nustatymui) ir klausimų blokas. Pastarasis sudarytas iš 9 uždaro tipo klausimų su galimais atsakymų variantais: „tikrai taip“, „lyg ir taip“, „nežinau“, „lyg ir ne“, „tikrai taip“. Pirmuoju klausimu siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie įstaigos skiriamą dėmesį viešųjų paslaugų kokybei užtikrinti ir tobulinti, kiti klausimai parengti remiantis kintamųjų operacionalizacija ir koreliuoja su ekspertų apklausos bei gairiniais tikslinės (*focus*) grupės diskusijos klausimais.

2.3. Tyrimo imties charakteristikos

Nustatant interviu dalyvių imtį, rekomenduojama taikyti kriterinės dalyvių atrankos strategiją, t.y. dalyviai parenkami pagal tam tikrus tyrimui svarbius kriterijus.



5 pav. Tiriamųjų imties matrica.

Sudaryta autoriaus, remiantis L. Bagdonienės, R. Hopernienės (2009) „Paslaugų žemėlapio struktūros“ pavyzdžiu ir E. Vitkienės (2004) paslaugų kokybės valdymo lygmenų koncepcijomis, panaudojant VMI valdymo hierarchiją.

Šio magistro darbo kontekste tyrimo laukas apima administracijos ir darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su vartotojais, lygmenis iki teikiamos paslaugos matomumo linijos, t.y. tarnybinę, vartotojui nematomą zoną (žr. 5 pav.).

Ekspertų imtis. Remiantis kriterine atranka buvo atrinkti 6 ekspertai, kurie pagal savo pareigas yra daugiau ar mažiau atsakingi už viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimą:

- Mokestinių prievolių skyriaus Tauragės, Šilalės ir Jurbarko skyrių vedėjai (tiesioginiai vadovai darbuotojų, tiesiogiai teikiančių paslaugas mokesčių mokėtojams);
- Mokestinių prievolių skyriaus vedėjas (mokesčių mokėtojų aptarnavimo stebėsenos ir mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo darbo grupės narė);
- Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos viršininkas (atsakingas už viešųjų paslaugų kokybės administravimą Tauragės AVMI);
- VMI prie FM Strateginio valdymo skyriaus vedėjas (atsakingas už kokybės iniciatyvas VMI prie FM ir apskričių mokesčių inspekcijų).

Kai kurie mokslininkai (Widrum, Koch, 2008, Civinskas, Kaselis, 2008, Vitkienė, 2004, ir kt.) kalbėdami apie kokybės priemonių planavimą išvelgia skirtingo hierarchinio lygio iniciatyvų galimybes: „iš viršaus“ ir „iš apačios“. Todėl atrenkant ekspertus taip pat buvo atsižvelgta į hierarchinę įstaigos struktūrą, kurios grandys, einant iš viršaus į apačią, sudaro griežtai reglamentuotas pavaldumo ir priklausomybės pakopas.

Ekspertų imties charakteristika pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė

Ekspertų imties charakteristika

Ekspertai	Pareigos	Darbo stažas VMI
1 ekspertas	VMI prie FM Strateginio valdymo skyriaus vedėjas	15
2 ekspertas	Tauragės AVMI Viršininkas	18
3 ekspertas	Mokestinių prievolių skyriaus (MPS) Vedėjas	15
4 ekspertas	MPS Tauragės poskyrio Vedėjas	13
5 ekspertas	MPS Šilalės poskyrio Vedėjas	20
6 ekspertas	MPS Jurbarko poskyrio Vedėjas	15

Tikslinės (focus) grupės imtis. Metodologų (Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydzūnaitė, 2008, Luobikienė, 2006, ir kt.) teigimu, focus grupės skaičius gali svyruoti nuo 6 iki 12 narių. Tačiau dažniausiai diskusijų grupę patariama sudaryti iš 8-10 žmonių, nes tuomet kiekvienas dalyvis gali išsakyti savo požiūrį į tiriamąją problemą. Akcentuojama, kad grupės narių sudėtis turi būti gana homogeniška, tai yra viena būtinų grupės sudarymo sąlygų, kuri išskiria šį metodą iš kitų. Homogeniškumas skatina diskusiją, lemia surinktų duomenų kokybę. Taip pat pripažįstama, kad grupę turi sudaryti panašaus amžiaus žmonės, draudžiamas vadovų ir pavaldinių dalyvavimas vienoje

grupėje. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime dalyvavo 9 darbuotojai. Tikslinės (focus) grupės imties charakteristika pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė

Tikslinės (focus) grupės imties charakteristika

Respondentai	Sociodemografiniai duomenys		
	Amžius	Pareigos	Darbo stažas vartotojų aptarnavimo srityje
1 informantas	52	specialistas	21
2 informantas	49	vyresn. specialistas	16
3 informantas	41	vyresn. specialistas	15
4 informantas	50	vyresn. specialistas	12
5 informantas	62	specialistas	21
6 informantas	41	specialistas	14
7 informantas	43	vyresn. specialistas	20
8 informantas	41	vyresn. specialistas	14
9 informantas	41	vyresn. specialistas	20

Iš 7 lentelės matyti, kad tyrime dalyvavusios tikslinės grupės homogeniškumą apibrėžia tokios sąlygos: lytis, panašus amžius, pareigos (visos dalyvės dirba mokesčių mokėtojų aptarnavimo srityje), darbo stažas.

3. VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMO TAURAGĖS APSKRITIES VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE TYRIMO REZULTATAI

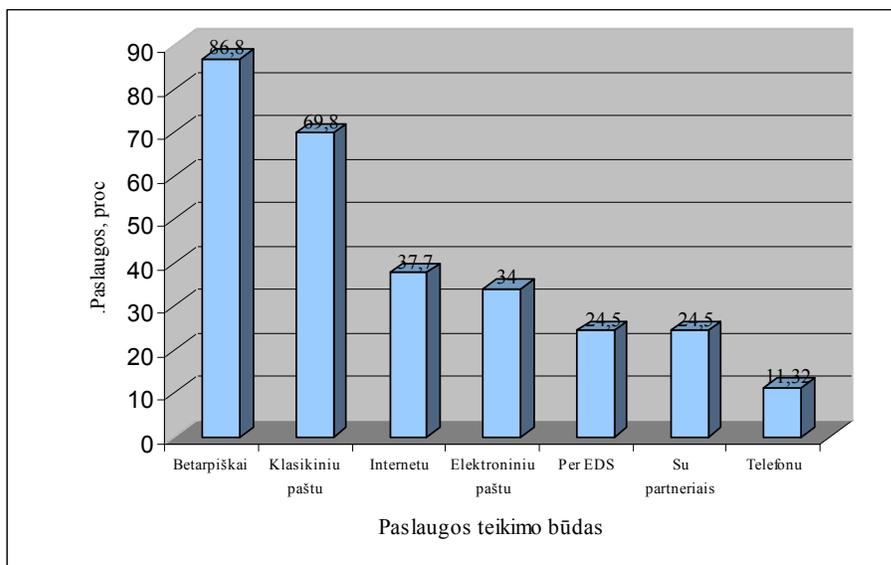
Lietuvos Respublikos Vyriausybė, vykdydama Aukščiausiosios Tarybos 1989 m. gruodžio 7 d. nutarimą „Dėl Lietuvos TSR 1991 metų ekonominės ir socialinės raidos“, 1990 m. balandžio 10 d. nutarimu „Dėl valstybinių mokesčių inspekcijų“ Lietuvos Respublikos finansų ministerijos sistemoje įsteigė Valstybinę mokesčių inspekciją (Finansų ministerijos centrinio aparato struktūroje), miestų bei rajonų valstybines mokesčių inspekcijas.

Valstybinę mokesčių inspekciją sudaro centrinis mokesčių administratorius – Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos ir jai pavaldžios apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos – vietos mokesčių administratoriai¹.

Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija vykdydama mokestines procedūras, nustatytas Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatyme, tiesiogiai mokesčių mokėtojams teikia paslaugas, kurios išvardintos Valstybinės mokesčių inspekcijos teikiamų mokesčių mokėtojams paslaugų klasifikatoriuje, patvirtintame VMI prie FM viršininko 2007 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. VA-84 (5 priedas).

Klasifikatoriuje išskirtos šešios stambios teikiamų paslaugų grupės: mokesčių mokėtojų ir kitų registru tvarkymas, mokesčių deklaracijų tvarkymas, mokesčių apskaitos tvarkymas, mokesčių mokėtojų švietimas ir konsultavimas, mokesčių apskaitos tvarkymas, dokumentų išdavimas, kitos paslaugos. Iš viso 53 paslaugos. Paslaugų teikimo būdai yra įvairūs. Kaip matyti iš 6 pav. labiausiai paslaugos teikiamos bendraujant betarpiškai (86,8 proc.), taip pat klasikiniu paštu (69,8 proc.), kiek mažiau teikiama elektroniniu būdu: internetu (37,7 proc.), elektroniniu paštu (34,0 proc.) ir per elektroninę deklaravimo sistemą (24,5 proc.). Mažiausiai paslaugos teikiamos telefonu (11,32 proc.). Šis rodiklis tikriausiai susijęs su mokesčių informacijos centro telefonu teikiamomis konsultavimo paslaugomis.

¹ Valstybinės mokesčių inspekcijos istorija. [žiūrėta 2011-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20908>



6 pav. Paslaugų pasiskirstymas pagal jų teikimo būdus

Teikdama viešąsias paslaugas Tauragės AVMI vadovaujasi tam tikrais teisės aktais.

3.1. Teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą, analizė

Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys viešųjų paslaugų teikimą. Kaip numatyta Privatiųjų asmenų įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse galimybių analizėje (2007), viešųjų paslaugų teikimą Lietuvos Respublikoje reglamentuoja šie pagrindiniai teisės aktai:

- Lietuvos Respublikos Konstitucija;
- Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas;
- Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas.

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 46 straipsnis nurodo, jog Lietuvos ūkis grindžiamas privačios nuosavybės teise, asmens ūkinės veiklos laisve ir iniciatyva. Valstybė remia visuomenei naudingas ūkines pastangas ir iniciatyvą. Valstybė reguliuoja ūkinę veiklą taip, kad ji tarnautų bendrai tautos gerovei.

Taip pat Lietuvos Respublikos Konstitucijos 120 straipsnio 2 dalyje nustatyta, kad savivaldybės pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją veikia laisvai ir savarankiškai. Nustatyti savivaldybių funkcijas ir jų rūšis – įstatymo leidėjo kompetencija. Be to, Lietuvoje savivaldybėms sudarytos galimybės ir savarankiškai, atsižvelgiant į vietos bendruomenės interesus, priimti įsipareigojimus, kurie nenustatyti įstatymu ir kurių neįgyvendina jokios valstybinės ir teritorinės institucijos ir įstaigos. Įstatymų priskirtoms ir savivaldybių savarankiškai priimtoms funkcijoms įgyvendinti reikalingos lėšos sukaupiamos savivaldybių biudžetuose.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (1994) 5 straipsnio 2 dalyje numatyta, kad viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal su savivaldybėmis sudarytas sutartis kiti fiziniai bei juridiniai asmenys, pasirenkami viešai. Pagal šio įstatymo pagrindines viešųjų paslaugų teikimo nuostatas:

1. savivaldybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams;
2. viešosios paslaugos gyventojams teikiamos už užmokestį ir nemokamai;
3. savivaldybė organizuoja viešųjų paslaugų teikimą per esančius viešųjų paslaugų teikėjus (biudžetines ir viešąsias įstaigas, savivaldybės įmones, akcines bendroves ir kitus subjektus), steigdama naujus viešųjų paslaugų teikėjus (viešąsias ir kitas įstaigas bei įmones) arba sudarydama viešųjų paslaugų teikimo sutartis su fiziniiais ir juridiniais asmenimis;
4. teikdami savivaldybės gyventojams viešąsias paslaugas, tiekėjai privalo vadovautis įstatymais, savivaldybės institucijų sprendimais ir kitais teisės aktais;
5. savivaldybės steigia naujus viešųjų paslaugų teikėjus tik tais atvejais, kai kiti tiekėjai viešųjų paslaugų neteikia arba negali jų teikti gyventojams ekonomiškai ir geros kokybės;
6. steigdama naujus viešųjų paslaugų teikėjus, savivaldybė turi siekti, kad už užmokestį teikiamos viešosios paslaugos būtų ekonomiškai racionalios ir kad nustatytas užmokestis už jas padengtų tų paslaugų teikimo bei kitas su jų teikimu susijusias teikėjo išlaidas, bet šių paslaugų teikimas nevirstų pelno siekiančia veikla;
7. savivaldybė turi siekti, kad viešosiomis paslaugomis galėtų naudotis visi savivaldybės gyventojai ir kad šios paslaugos būtų teikiamos nuolat.

Viešoji savivaldybių paslauga – savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų arba viešai pasirinktų privačių asmenų veikla, teikiant gyventojams socialines, sveikatos apsaugos, švietimo, mokslo, kultūros, sporto, miesto tvarkymo, gyvenamųjų namų priežiūros, paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti, įvairių licencijų ir leidimų išdavimo, transporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Kiekvienos savivaldybių viešosios paslaugos teikimą atskirai reguliuoja įvairūs specialieji įstatymai ir kiti teisės aktai. Pavyzdžiui, švietimo paslaugų administravimą ir teikimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, pirminės asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros paslaugos administravimą ir teikimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas ir pan.

Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme (1999) išryškinta viešųjų paslaugų sąvoka, apibūdinant ją taip: „*viešoji paslauga* – tai valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys“, o „*viešosios paslaugos teikimo administravimas* – viešojo administravimo subjektų

veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, steigiant viešąsias įstaigas arba išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas privatiems asmenims, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir kontrolė. Už viešųjų paslaugų teikimo administravimą rinkliavos ar kitokie mokėjimai negali būti nustatomi“. Šis įstatymas viena iš pagrindinių viešojo administravimo sričių numato viešųjų paslaugų teikimo administravimą (5 str.) ir reglamentuoja šių paslaugų teikimą:

1. įstatymų numatytą viešųjų paslaugų teikimą valstybiniu lygiu reguliuoja centrinės valstybinio administravimo institucijos kiekviena pagal įstatymų ar nuostatų priskirtą viešojo administravimo (valdymo) sritį;

2. įstatymų numatytą viešųjų paslaugų teikimą teritoriniu lygiu reguliuoja pagal kompetenciją savivaldybės arba teritorinės valstybinio administravimo institucijos;

3. teritorinės valstybinio administravimo institucijos negali dubliuoti ar keisti centrinių institucijų viešųjų paslaugų teikimo reglamentavimo, tačiau turi teisę joms teikti siūlymus dėl viešųjų paslaugų teikimo tvarkos tobulinimo, taip pat organizuoti papildomų paslaugų teikimą;

4. centrinės viešojo administravimo institucijos negali reikalauti iš teritorinių institucijų ir savivaldybių steigti viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų, jei to nenumato įstatymai.

2003 m. gruodžio 2 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė buvo priėmusi nutarimą „**Dėl viešųjų paslaugų teikimo supaprastinimo priemonių 2004-2007 m. plano patvirtinimo**“. Patvirtintas viešųjų paslaugų teikimo supaprastinimo priemonių planas 2004-2007 metams kėlė uždavinius nustatyti viešąsias paslaugas, pakeisti viešųjų paslaugų teikimo tvarką atsisakant neaktualių viešųjų paslaugų teikimo, perduodant kai kurių viešųjų paslaugų teikimo funkcijas nevyriausybiniams organizacijoms, paprastinant viešųjų paslaugų teikimo tvarką, mažinti viešųjų paslaugų teikimą valstybiniame sektoriuje, atsisakyti ministerijoms nebūdingų valstybinio valdymo funkcijų, plačiau priskirti šių paslaugų teikimo funkcijas nevyriausybiniams organizacijoms.

Dalį viešųjų paslaugų geriau už savivaldybių įsteigtus paslaugų teikėjus galėtų teikti privatūs asmenys, tačiau prieš perduodant privačiam sektoriui viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse turi būti užtikrinta reikiama viešųjų paslaugų kokybės ir sąnaudų kontrolė. Tam reikia tobulinti teisės aktus, reglamentuojančius viešųjų paslaugų teikimą. Šiems tikslams įgyvendinti iš dalies yra numatytos priemonės Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plane.

Siekdama užtikrinti viešojo administravimo plėtros tęstinumą Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2004 m. nutarimu Nr. 488 patvirtino **Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją** (toliau – strategija). Strategija numatė, kad jos įgyvendinimo laikotarpiu ypač daug dėmesio bus skiriama šioms sritims:

- geresniam valdymui;
- žmogiškųjų išteklių valdymui;
- naujovėms teikiant viešąsias paslaugas;
- elektroninei valdžiai.

Strategija priimta tikintis, kad jos įgyvendinimas padės įtvirtinti perėmimu ir tęstinumu grindžiamą šalies socialinės ir ekonominės raidos politiką, modernizuoti ir racionalizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų struktūrą, planavimo, organizavimo ir koordinavimo ryšius, įtvirtinti patikimą veiklos kontrolės ir vidaus audito sistemą, užtikrinti optimalų įgaliojimų, kompetencijos ir atsakomybės paskirstymą centriniu, teritoriniu ir vietos savivaldos lygiais. Planuojama, jog tobulės viešojo administravimo sprendimų dėl asmenų, kurie kreipiasi į valstybės ir savivaldybių institucijas bei įstaigas, priėmimo procedūras, bus siekiama paprasčiau teisiškai reglamentuoti verslą, sukurti profesionalią, stabilią valstybės tarnybą, gebančią tinkamai atlikti savo funkcijas Lietuvai tapus ES valstybe nare, užtikrinti gerą viešųjų paslaugų kokybę, didinti viešojo administravimo sprendimų priėmimo efektyvumą ir skaidrumą. Kaip vieną iš problematikų strategija įvardijo, jog būtina ieškoti būdų, kaip užtikrinti efektyvų savivaldybių viešųjų paslaugų teikimą, minima, kad reikėtų sudaryti sąlygas savivaldybėms teikti geros kokybės, gyventojams prieinamas viešąsias paslaugas. Dalį viešųjų paslaugų geriau už savivaldybių įsteigtus paslaugų teikėjus galėtų teikti privatūs asmenys, tačiau prieš perduodant privačiam sektoriui viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse turi būti užtikrinta reikiama viešųjų paslaugų kokybės ir sąnaudų kontrolė. Reikia siekti „vieno langelio“ principo įgyvendinimo, kai fiziniams ir juridiniams asmenims nebereikės rūpintis atliekamų viešojo administravimo procedūrų eiga, nes tai atliks integruotos valstybės informacinės sistemos, asmenims tiesiogiai nedalyvaujant. „Vieno langelio“ principui įgyvendinti būtina fizinių ir juridinių asmenų identifikavimo sistema valstybės informacinėse sistemose ir integrali valstybės registrų sistema.

Taip pat strategija didelį dėmesį skyrė informacinių technologijų naudojimui teikiant ir administruojant viešąsias paslaugas. Svarbu tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų IT galimybėmis. Visos viešosios paslaugos, kurias administruoja valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, turi būti teikiamos naudojant modernias komunikacijas ir IT kuo aukštesniu brandos lygiu, kur įmanoma, siekiant visiško interaktyvumo. Naudojant IT, turi būti teikiama bent 20 viešųjų paslaugų, numatytų Elektroninės valdžios koncepcijoje atsižvelgiant į ES programinius dokumentus. Strategija pabrėžė, jog tobulinant elektroninę valdžią, svarbu nuosekliai plėtoti elektroninį turinį, skatinti paslaugų teikimą elektroniniais būdais, užtikrinti gyventojams ir verslo subjektams galimybę naudotis šiomis paslaugomis. Tam reikia sukurti viešųjų interneto centrų infrastruktūrą ir didinti vartotojų

kompetenciją.

Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo priemonių plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimu Nr. 1097, vykdamas strategijos tikslą – gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę – numatytos konkrečios šio tikslo įvykdymo priemonės, terminai ir atsakingi vykdytojai. Nustatyta, kad plane nurodytų priemonių vykdymas finansuojamas iš institucijoms, atsakingoms už jų vykdymą, Lietuvos Respublikos valstybės biudžete ir Valstybės investicijų programoje numatytų asignavimų ir kitų lėšų.

Vykdamas strategijos priemonių planą, 2009 m. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 1V-644 buvo patvirtintos **Administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijos**, kuriomis nustatyti bendrieji reikalavimai dėl administracinių paslaugų identifikavimo, grupavimo, administracinės paslaugos teikimo aprašymo struktūros ir aprašymo rengimo.

Elektroninės valdžios koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. nutarimu Nr. 2115, siekiama gerinti (panaudojant skaitmenines technologijas) viešųjų paslaugų teikimą valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, gyventojams, verslo subjektams, imtis veiksmingų priemonių, kurios leistų viešąjį administravimą pritaikyti šiuolaikiniams poreikiams, analizuoti ir reformuoti sprendimų priėmimo procesą taip, kad viešasis administravimas atitiktų šiuolaikinę žinių vadybą.

Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. nutarimu Nr. 1468, buvo numatytos įgyvendinti bendrosios organizacinės ir konkrečios valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų priemonės, skirtos viešųjų paslaugų teikimui naudojant IT. Priemonių plane VMI nustatyta užduotis įdiegti elektroninio deklaravimo sistemą, siekiant priimti mokesčių deklaracijas įvairiais būdais, užtikrinti jų apdorojimo laiką, sudaryti sąlygas juridiniams ir fiziniams asmenims atlikti mokesčių deklaravimo procedūras per viešuosius tinklus, taip pat įdiegti mokesčių mokėtojų švietimo ir konsultavimo sistemą.

Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. kovo 29 d. nutarimo Nr. 307 nauja redakcija, numatyta, kad VMI prie FM 2004 m. įdiegusi EDS ir perkėlus šią paslaugą aukščiausiuoju viešųjų paslaugų perkėlimo į internetą brandos lygiu, priimti mokesčių deklaracijas ir gražinti sumokėtą gyventojų pajamų mokestį turi nuolat, taip pat ši paslauga turėtų būti vis plačiau ir tobulinama (pvz., siekiama sudaryti sąlygas teikti ir priimti deklaracijas naudojant atviro kodo standarto programinę įrangą, sudarytos sąlygos EDS naudotis neįgaliesiems).

2009 m. Lietuvos Respublikos vyriausybė parengė „**Vieno langelio**“ principo įgyvendinimo

savivaldybėse metodines rekomendacijas, kuriose numatyta, kad metodinių rekomendacijų naudotojai yra savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojai ir darbuotojai, kurie nagrinėja asmenų prašymus ir skundus ir teikia paslaugas, taip pat asmenys, kurie kreipiasi į savivaldybių institucijas ir įstaigas siekdami išspręsti jiems rūpimus klausimus ar gauti reikiamą paslaugą. Metodinių rekomendacijų uždaviniai – apibrėžti vartojamas sąvokas, aptarti „vieno langelio“ principo esmę, taikymo teisinį reglamentavimą, parodyti šio principo diegimo etapus, išdėstyti paslaugų grupavimo ir paslaugų aprašų rengimo, pateikti asmenų aptarnavimo „vieno langelio“ principu padalinio veiklos organizavimo metodinius pagrindus.

2010 m. gruodžio mėn. apklausos „Vieno langelio principo įgyvendinimas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose“ rezultatų analitinėje apžvalgoje yra pateikti duomenys ir apie VMI prie FM veiklą. Nurodoma, kad Valstybinėje mokesčių inspekcijoje yra įdiegta elektroninė prašymų registravimo sistema EPRIS, atnaujinta elektroninio deklaravimo sistema EDS, sukurta sistema valdyti vartotojo informaciją jo teisinėje sistemoje ir teikti informaciją apie mokesčių mokėtoją pagal duomenų teikimo sutartis, vykdomas informacinių sistemų diegimo projektas MAIS, įdiegta centralizuota mokesčių mokėtojų seminarų registravimo įranga TPI „Seminarai“; įgyvendinamas mokesčių mokėtojams skirtas projektas ESKIS, įsteigtas vieningas mokesčių informacijos centras MIC; sėkmingai naudojami šie asmenų aptarnavimo vertinimo būdai: išorinis vertinimas „slapto kliento“ metodu; anoniminė anketinė apklausa; elektroninė apklausa „Jūsų nuomonė“.

2010 m. atnaujintas ir papildytas **Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant vieno langelio principą praktinis vadovas**, kuriame aptariami pakeitimai ir papildymai teisės aktų, reguliuojančių asmenų aptarnavimą ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimą, administracinių paslaugų teikimo organizavimą, administracinių paslaugų teikimo aprašymą, pateikiami rekomenduojamo administracinės paslaugos aprašymo struktūra ir turinys, apibrėžiamos sąvokos, pateikti atsakymai į praktinius klausimus, susijusius su vieno langelio principo įgyvendinimu ir su administracinių paslaugų teikimo aprašymu.

Vartotojų pasitenkinimas, ilgą laiką buvęs svarbus tik privačiam sektoriui ir vienas aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės poreikiams, tampa svarbiu ir viešajame sektoriuje. EUPAN (angl. European Public Administration Network) ir EIPA (angl. European Institute of Public Administration) iniciatyva 2006-2007 m. buvo surinkta informacija apie gerosios patirties pavyzdžius matuojant vartotojų pasitenkinimą Europos Sąjungos šalyse. Šios medžiagos pagrindu išplėtus vartotojų pasitenkinimo matavimo temą iki vartotojų pasitenkinimo valdymo 2008 m. anglų ir prancūzų kalbomis parengtas **„Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas“**. 2010 m. Jis išverstas ir į lietuvių kalbą. Šiame vadove atskleidžiama, kas yra vartotojų

poreikiai, lūkesčiai ir pasitenkinimas, apibūdinami viešųjų paslaugų kokybę ir pasitenkinimą įtakojančys faktoriai, vartotojų pasitenkinimo matavimo metodai ir įvairios technikos, gilinamasi į viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo valdymo ir tobulinimo aspektus, pristatoma Europos Sąjungos šalių patirtis matuojant viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimą, tobulinant paslaugų kokybę, optimizuojant vartotojų pasitenkinimo valdymo procesus.

Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą, analizė parodė, kad viešųjų paslaugų kokybė tampa vis dažnesniu reglamentuojamu reiškiniu Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Valstybinės mokesčių inspekcijos ir Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos teisės aktai, reglamentuojantys viešųjų paslaugų kokybės administravimą. Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos nuostatuose, patvirtintuose VMI prie FM viršininko 2004 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. VA-205 nurodoma, kad Tauragės AVMI – vietos mokesčių administratorius yra Lietuvos Respublikos valstybinės mokesčių inspekcijos sistemos dalis, pavaldi ir atskaitinga Valstybinei mokesčių inspekcijai prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos – centriniam mokesčių administratoriui. AVMI steigėja yra VMI prie FM.

Svarbiausi Tauragės AVMI uždaviniai:

- padėti mokesčių mokėtojams įgyvendinti su mokesčiais susijusias savo teises ir pareigas;
- įgyvendinti mokesčių įstatymų nuostatas, kvalifikuotai atlikti mokesčių administravimo procedūras;
- užtikrinti, kad į valstybės ir savivaldybių biudžetus bei fondus būtų laiku sumokėti mokesčiai ir išieškotos mokestinės nepriemokos;
- koordinuojant, kontroliuojant ir metodiškai vadovaujant užtikrinti efektyvų AVMI teritorinių skyrių darbą.

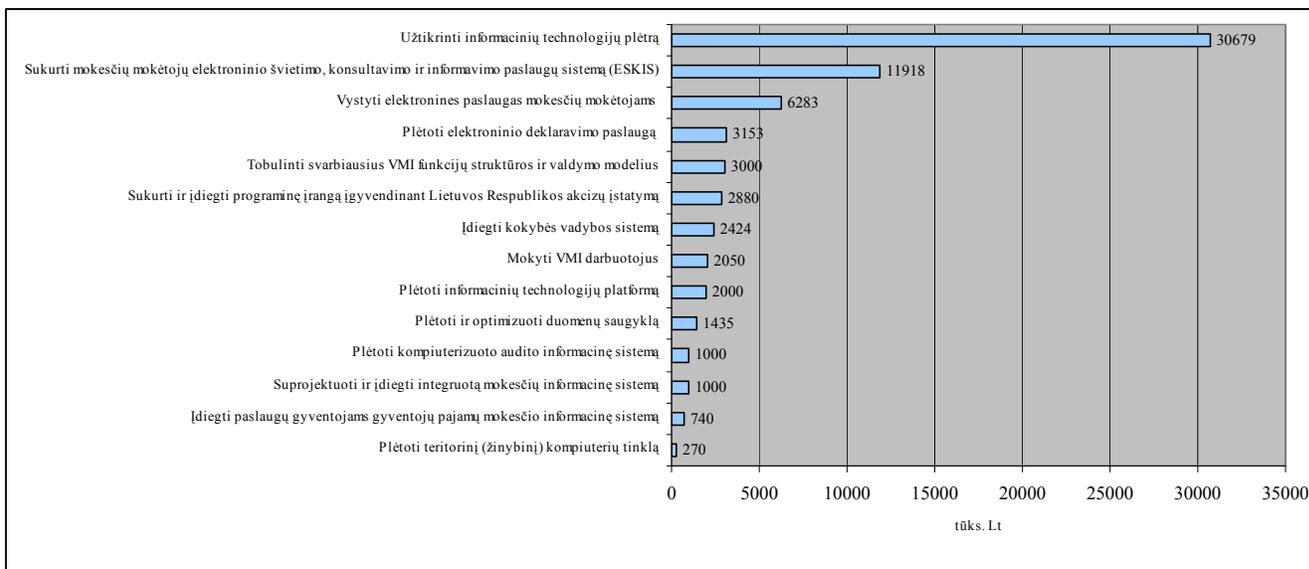
Siekiant, kad VMI veiklos planai apimtų visas Valstybinės mokesčių inspekcijos veiklos sritis, kad veiksniai būtų pakankamai susieti tarpusavyje, sudaromi keturių lygių planai: VMI strateginis (3 metų planas, metinis VMI veiklos planas, VMI prie FM skyrių metiniai veiklos planai ir apskričių valstybinių inspekcijų metiniai veiklos planai. Institucijos bei padalinių veiklos planuose detalizuojami strateginiame plane iškelti tikslai, numatomos konkrečios kiekvienų metų užduotys, padedančios įgyvendinti strateginius tikslus.

Veiklos planavimas sudaro galimybę numatyti konkrečią veiklą, geriau paskirstyti išteklius, nustatyti atliktus darbus, padeda kaupti veiklos patirtį, koordinuoti skyrių veiklą, geriau įvertinti atliktą darbą. Nuo 2011 m. sausio 1 d. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos yra Lietuvos Respublikos finansų ministro valdymo srityje veikianti biudžetinė įstaiga,

įgyvendinanti Lietuvos Respublikos finansų ministerijos strateginio veiklos plano programą, programos tikslus, uždavinius ir priemones.

2011 m. VMI prie FM vykdys **Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2011-2013 metų strateginio veiklos plano** 3 strateginiam tikslui – užtikrinti mokesčių surinkimą ir siekti patikimos Lietuvos Respublikos ir ES visuomenės, rinkos, aplinkos ir finansinių interesų apsaugos tarptautinės prekybos srityje – įgyvendinti skirtą programą „Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos veikla“. Numatyta, kad siekiant programos tikslo, 2011 metais VMI prie FM toliau bus tobulinama elektroninio deklaravimo sistema – į ją bus įtraukiamos naujos elektroniniu būdu apdorojamos deklaracijos, didinamas elektroniniu būdu teikiamų deklaracijų ir kitų dokumentų skaičius, užtikrinamas elektroninių paslaugų naudojimo saugumas ir patogumas, plečiama teikiamų paslaugų apimtis. Elektroninio deklaravimo sistemos plėtrą numatoma tęsti panaudojant ES struktūrinių fondų lėšas. Siekdama ugdyti mokesčių mokėtojų sąmoningumą, VMI prie FM sieks pakeisti šiuo metu visuomenėje įsitvirtinančias nuostatas dėl mokesčių mokėjimo, numatoma vykdyti įvairias priemones – šviesti ir informuoti visuomenę tiek apie tiesioginę, tiek apie netiesioginę mokesčių naudą. Vykdamas ES lėšomis finansuojamą projektą „Svarbiausių VMI prie FM funkcijų struktūros ir valdymo modelių tobulinimas“, 2011–2013 m. numatomas VMI prie FM organizacinės struktūros optimizavimas ir modernių darbo organizavimo priemonių diegimas, įsteigiant kompetencijos centrus. VMI prie FM mokesčių informacijos centro telefonu (bendru visoje Lietuvoje numeriu 1882) konsultuos mokesčių mokėtojus visų mokesčių klausimais, atsakys į bendro pobūdžio informaciją, informuos apie esmines Mokesčių administravimo įstatymo nuostatas ir mokestines procedūras, aptarnaus elektroninius paklausimus. Įdiegta ir nuolat tobulinama bei plečiama mokesčių informacijos centro konsultacinės medžiagos duomenų bazė „MIC informacinis medis“, kurioje skelbiami mokesčių paaiškinimai, komentarai, mokesčiams apskaičiuoti ir sumokėti reikalinga informacija, kurią galima rasti interneto svetainės www.vmi.lt skyriuje „Duomenų bazės“.

Analizuojant strateginiame plane numatytus asignavimus (išskyrus darbo užmokestį), skirtus tikslui - siekti efektyvios VMI prie FM veiklos (7 pav.), matyti, kad daugiausia lėšų 2011 m. numatyta skirti elektroninių paslaugų plėtrai: informacinių technologijų užtikrinimui, mokesčių mokėtojų elektroninio švietimo, konsultavimo ir informavimo paslaugų sistemą sukūrimui, elektroninių paslaugų mokesčių mokėtojams vystymui, plėtojant mokesčių mokėtojų registro, apskaitos ir tarptautinių mainų pridėtinės vertės mokesčio srityje informacines sistemas, taip pat elektroninio deklaravimo paslaugos plėtotei. Tai galima sieti su sparčia informacinių technologijų ir telekomunikacijų bei informacinės visuomenės plėtra, dažna įstatyminės bazės ir veiklos funkcijų kaita bei naryste ES.



7 pav. Asignavimų, skirtų 2011 m. VMI prie FM tikslui - siekti efektyvios veiklos, pasiskirstymas

Strateginiame plane numatyta, kad elektroninių paslaugų skaičius iki 2013 metų turėtų pasiekti 47 proc.

Tauragės AVMI kasmet sudaro veiklos planą. **Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2010 m. plane**, patvirtintame Tauragės AVMI viršininko 2010 m. gegužės 12 d. įsakymu Nr. V-75, numatytos programos, jų tikslai, uždaviniai ir priemonės, taip pat rodiklių siektinos reikšmės. Programos – Mokesčių administravimas – priemonė „vystyti integruotas paslaugas ir sukurti bendrą infrastruktūrą su kitomis institucijomis, numatyta, kad Tauragės AVMI 2010 m. turėjo skirti daug dėmesio mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės gerinimui. Siekiant, kad kiekvienas klientas būtų aptarnaujamas vienodai dėmesingai, kvalifikuotai ir maloniai, toliau taikomas aptarnavimo standartas, siekiam, kad aptarnavimo kokybės vertinimas „slapto kliento“ būdu būtų ne mažesnis kaip 4,4, balai, atliekamo mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vietinio vertinimo rodiklis ne mažesnis nei 91 proc., gyventojų pajamų mokesčio deklaracijų, teikiamų elektroniniu būdu, rodiklio siektina reikšmė - 85 proc. Taip pat numatyta gerinti naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimą, siekti, kad 85 proc. naujų mokesčių mokėtojų būtų patenkinti aptarnavimo kokybe; visomis komunikavimo priemonėmis siekti operatyviai informuoti mokesčių mokėtojus apie pasikeitusius mokesčių įstatymus ir tuo prisidėti prie šios institucijos kaip konsultanto ir pagalbininko įvaizdžio kūrimo.

Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2010 metų veiklos plano ataskaitoje (2011) pateikiami veiklos plane numatytų tikslų įgyvendinimo rezultatai, kiekviena numatyta priemonė yra pagrindžiama įvykdymo rodikliais, pvz. atlikus mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vietinį vertinimą už pirmą ir antrą pusmečius nustatyta, kad vietinio vertinimo rodiklis yra 93,5 proc. (buvo

numatyta ne mažiau nei 91 proc.). Atlikus naujų mokesčių mokėtojų I pusmečio anketinę apklausą nustatyta, kad naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybę teigiamai vertina (yra patenkinti aptarnavimo kokybe) 85,7 proc. naujų mokesčių mokėtojų. Atlikus naujų mokesčių mokėtojų II pusmečio anketinę apklausą nustatyta, kad naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybę teigiamai vertina 86,3 proc. naujų mokesčių mokėtojų, t.y. per antrąjį pusmetį nauji mokesčių mokėtojai buvo aptarnaujami dar geriau. Įvairiuose Tauragės regiono laikraščiuose ir informaciniuose interneto portaluose buvo išspausdintos 422 publikacijos, susijusios su mokesčių administravimo naujovėmis. Analizuojant veiklos plano ataskaitas, matyti, kad kiekviena plane numatyta priemonė yra pagrindžiama įvykdymo rodikliais, tai leidžia matyti situaciją, numatyti tobulintinas sritis kitiems metams, vadinasi Tauragės AVMI yra vykdoma kontrolė pagal atskiras konkrečias veiklos sritis.

VMI prie FM veiklos ataskaitose yra pateikiami visų apskričių mokesčių inspekcijų apibendrinti rezultatai.

Siekiant kelti aptarnavimo ir bendravimo kultūrą, tobulinti mokesčių mokėtojų aptarnavimą bei gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo sąlygas, 2005 m. lapkričio 21 d. VMI prie FM viršininko įsakymu Nr. VA-77 „Dėl mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje metodinių rekomendacijų patvirtinimo“ buvo patvirtintos **Mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje metodines rekomendacijas** bei nurodyta, kad „kai daugiau kaip 30 procentų Valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų, atsakingų už mokesčių mokėtojų aptarnavimą, bus dalyvavę mokymuose dėl mokesčių mokėtojų aptarnavimo, vadovaujantis šiomis Rekomendacijomis parengti ir patvirtinti Mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje standartus“. Taip pat nurodė sudaryti darbo grupę Standartų įgyvendinimui ir darbo grupei parengti detalų Standartų įgyvendinimo planą 2006 m.-2007 m.

2006 m. birželio 13 d. VMI prie FM viršininkas įsakymu Nr. V-218 „Dėl mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje standartų įgyvendinimo 2006 – 2007 metams priemonių plano patvirtinimo“ patvirtintas **Mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje standartų įgyvendinimo 2006 – 2007 metams priemonių planas**.

Vadovaudamasis minėtomis rekomendacijomis ir priemonių planu Tauragės AVMI viršininkas 2006 m. birželio 21 d. įsakymu Nr. V-77 „Dėl mokesčių mokėtojų aptarnavimo inspekcijoje standartų įgyvendinimo 2006-2007 metais“ patvirtino **Mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje standartų įgyvendinimo 2006-2007 metais planą**, kuriuo Tauragės AVMI paskirti atsakingi asmenys už darbuotojų mokymų organizavimą, veiklos procesų peržiūrėjimą ir gerinimą, patalpų fizinės būklės įvertinimą, aptarnavimo vertinimo kriterijų nustatymą, vidinės bei išorinės komunikacijos (grįžtamojo ryšio) priemonių parengimą.

Įgyvendinant plane numatytas priemones ir siekiant aukštesnės kokybės aptarnavimo srityje, 2006 m. rugsėjo 7 d. Tauragės AVMI viršininko įsakymu Nr. V-98 „Dėl Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vidaus darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintas **Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vidaus darbo tvarkos aprašas**, kuriame reglamentuota AVMI mokesčių mokėtojus aptarnaujančių darbuotojų išvaizdos, elgesio, darbo tvarkos aptarnavimo vietos aplinka reikalavimai. Su aprašu pasirašytinai supažindinti visi Tauragės AVMI darbuotojai.

Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarto, patvirtinto Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2007 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. V-240 (toliau – Standartas), paskirtis:

- suvienodinti mokesčių mokėtojų kokybiško aptarnavimo VMI reikalavimus;
- apibrėžti efektyvius VMI darbuotojų bendravimo su mokesčių mokėtojais būdus, kurie padėtų išsiaiškinti mokesčių mokėtojų poreikius, surasti juos atitinkančius sprendimus, konstruktyviai spręsti konfliktines situacijas ir pan.;
- gerinti VMI įvaizdį, kurį privalo kurti kiekvienas VMI darbuotojas, bendraujantis su mokesčių mokėtojais.

Standartas nustato Valstybinės mokesčių inspekcijos mokesčių mokėtojų aptarnavimo principus, visų darbuotojų elgesio su mokesčių mokėtojais normas bei aptarnavimo sąlygas: aptarnavimo aplinka, darbo laikas, reikalavimai aptarnavimo vietai, VMI darbuotojo išvaizda. Taip pat numatyti darbuotojo bendravimo su mokesčių mokėtoju etapų reikalavimai (pokalbio pradžia, poreikio išsiaiškinimas, informacijos suteikimas, pokalbio pabaiga); konfidencialumo ir saugumo užtikrinimo sąlygos; bendravimo su žmonėmis su negalia, nėščiomis moterimis, senyvo amžiaus, silpnos sveikatos ir kitais ypatingais asmenimis taisyklės; pretenzijų ir konfliktų sprendimo ypatumai.

Standarto V dalis skirta aptarnavimo kokybės vertinimo nuostatoms. Šioje dalyje numatyta, kad siekiant pagerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės lygį, VMI atliekama nuolatinė stebėseną, analizuojami mokesčių mokėtojų apklausų duomenys, kokybės rezultatai turi būti skelbiami internete.

Standarto baigiamuosiuose nuostatuose nurodoma, kad Standartas yra VMI įvaizdžio kūrimo dalis ir už tinkamą ir kokybišką mokesčių mokėtojų aptarnavimą, bendravimą ir elgesį su mokesčių mokėtojais atsako VMI struktūrinių padalinių vadovai ir koordinatoriai.

Tauragės AVMI viršininkas, vadovaudamasis Standartu, 2008 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. V-50 „**Dėl atsakingų už mokesčių mokėtojų aptarnavimą**“ paskyrė atsakingus darbuotojus už Standarto įgyvendinimą ir už mokesčių mokėtojų aptarnavimą Tauragės AVMI.

Asmenų aptarnavimo valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklės, patvirtintos VMI prie FM viršininko 2007 m. gruodžio 17 d. įsakymu Nr. VA-77, nustato fizinių ir juridinių aptarnavimo

Valstybinėje mokesčių inspekcijoje, taip pat jų prašymų ir/ar skundų registravimo, nagrinėjimo ir atsakymų rengimo tvarką. Taisyklėse nurodoma, kaip darbuotojas turi aptarnauti mokesčių mokėtoją telefonu, taip pat numatyta, kad VMI privalo užtikrinti asmenims galimybę anonimiškai pareikšti nuomonę apie prašymų ir/ar skundų nagrinėjimą ir aptarnavimo kokybę.

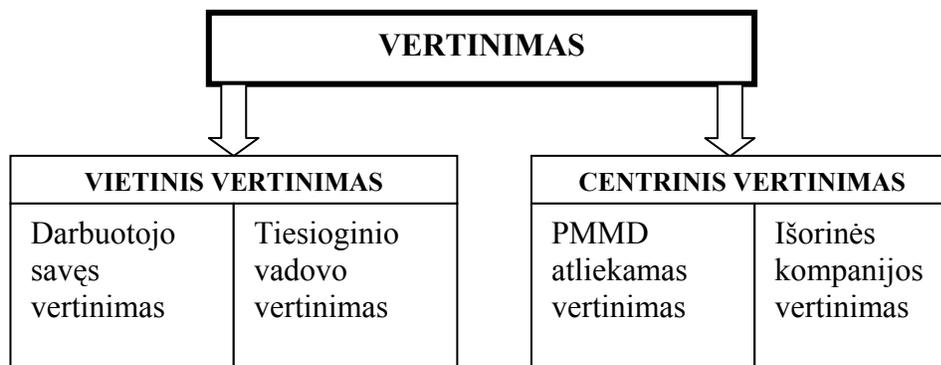
Tauragės AVMI viršininkas 2008 m. sausio 31 d. įsakymu Nr. V-25 „**Dėl asmenų aptarnavimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje**“ įsakė vadovautis šiomis taisyklėmis ir paskyrė atsakingus darbuotojus už asmenų prašymų ir/ar skundų priėmimą, registravimą ir perdavimą nagrinėti, nurodė parengti darbuotojų darbo laiko grafiką papildomam asmenų prašymų ir/ar skundų priėmimui 2 kartus į savaitę vieną valandą po darbo laiko. 2008 m. balandžio 29 d. šis įsakymas papildytas įsakymu Nr. V-99 „**Dėl Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos viršininko 2008 m. sausio 31 d. įsakymo Nr. V-25 "Dėl asmenų aptarnavimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje" dalinio papildymo ir pakeitimo**“, kuriuo paskirti atsakingi asmenys už neįgalių žmonių aptarnavimą.

2008 m. vasario 27 d. Tauragės AVMI viršininko įsakymu Nr. V-48 „Dėl informacinių stendų tvarkymo taisyklių“ patvirtintos **Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos informacinių stendų tvarkymo taisyklės**, paskirti atsakingi asmenys už stendų tvarkymą. Taisyklės nurodytas stendų tikslas – užtikrinti greitą ir patogų informacijos, susijusios su mokesčių administravimu pateikimą.

Siekiant vykdyti mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės kontrolę, 2007 m. gegužės 3 d. VMI prie FM viršininko įsakymu Nr. V -171 „Dėl mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo taisyklių patvirtinimo“ buvo patvirtintos **Mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo taisyklės**, kurios taikomos AVMI struktūriniais padaliniais, vykdančioms su mokesčių mokėtoju aptarnavimu bei švietimu ir konsultavimu susijusias funkcijas. Šių Taisyklių tikslas – nustatyti apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų su mokesčių mokėtojų tiesioginiu aptarnavimu susijusių darbuotojų atliekamas mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo procedūras, tokio vertinimo rezultatų nustatymo tvarką ir aptarnavimo būklės gerinimo būdus. Pagal šias taisykles vertinimas suskirstomas į du lygius (žr. 8 pav.):

- *mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vietinis vertinimas*. Tai tiesioginio vadovo vertinimas (ne rečiau kaip vieną kartą per ketvirtį), darbuotojo savęs vertinimas (vieną kartą per ketvirtį) ir iš mokesčių mokėtojų gautų atsiliepimų bei skundų analizė. Taisyklių prieduose išdėstytos vertinimo anketos, vertinimo rodiklių aprašymai, vertinimo rezultatų ataskaitų, kurios turi būti pateikiamos VMI prie FM, formos;

- *mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės centrinis vertinimas*, kurį atlieka VMI prie FM Paslaugų mokesčių mokėtojams departamentas (toliau – PMMD) ir nepriklausoma organizacija „slapto kliento“ būdu. Numatyta, kad mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės centrinis vertinimas visose AVMI turi būti atliekamas ne rečiau kaip kartą per kalendorinius metus. Nepriklausoma organizacija atlieka mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimą 2 kartus per metus, apsilankydama kiekvienoje AVMI ne rečiau kaip vieną kartą per metus ir po kiekvieno vertinimo pateikdama ataskaitas VMI prie FM.



8 pav. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo schema.

Tauragės AVMI viršininkas 2008 m. spalio 21 d. įsakymu Nr. V-203 „Dėl mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vietinio vertinimo“ sudarė mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo darbo grupę, kurios paskirtis – vykdyti mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės stebėseną, nagrinėti mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vietinio vertinimo rezultatus ir mokesčių mokėtojų apklausos anketas.

Naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklės, patvirtintos Tauragės AVMI viršininko įsakymu Nr. V-18 „Dėl naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklių patvirtinimo“ nustato Tauragės AVMI naujų mokesčių mokėtojų statusą turinčių asmenų aptarnavimą. Jų tikslas – tobulinti ir suvienodinti naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo sąlygas, metodus, priemones ir būdus.

Siekdama, kad mokesčių mokėtojų konsultavimas telefonu būtų kuo efektyvesnis, ir norėdama kuo geriau aptarnauti mokesčių mokėtojus, VMI prie FM kartu su partneriais iš Didžiosios Britanijos ir Šiaurės Airijos karalystės Muitų ir akcizų administracijos įgyvendina PHARE Dvynių projektą „Mokesčių informacijos centras“. **Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos mokesčių informacijos skyriaus nuostatuose**, patvirtintuose VMI prie FM viršininko 2006. m. lapkričio 16 d. įsakymu Nr. V-373 „Dėl Valstybinės mokesčių inspekcijos prie

Lietuvos Respublikos finansų ministerijos mokesčių informacijos informacinės sistemos nuostatų patvirtinimo“ nurodyta, kad skyrius įsteigtas siekiant užtikrinti efektyvų mokesčių mokėtojų švietimą ir vienodą konsultavimą, užtikrinant kokybišką ir efektyvų mokesčių mokėtojų švietimą, konsultavimą telefonu ir kitomis elektroninėmis priemonėmis ir metodiškai vadovauti šiam darbui; padedant mokesčių mokėtojams atlikti mokestines procedūras, laiku deklaruoti ir sumokėti mokesčius, skatinti savanorišką mokesčių mokėjimą skyriaus kompetencijos klausimais.

VMI prie FM viršininko 2010 m. liepos 2 d. įsakymu Nr. VA-80 patvirtinti **Valstybinės mokesčių inspekcijos elektroninio deklaravimo informacinės sistemos nuostatai** reglamentuoja Valstybinės mokesčių inspekcijos Elektroninio deklaravimo informacinės sistemos (toliau – EDS) paskirtį, steigimo teisinį pagrindą, valdytoją, tvarkytojus, duomenų teikėjus ir gavėjus, objektus ir tikslus, organizacinę, informacinę ir funkcinę struktūrą, kaupiamų duomenų šaltinius, reikalavimus duomenų saugai, EDS sudarymą, reorganizavimą ir likvidavimą.

Taigi, teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą, analizė parodė, kad Lietuvos Respublikos teisės aktais nėra reglamentuoti atskiri viešųjų paslaugų kokybės administravimo etapai. Tai labiau bendrojo ir rekomendacinio pobūdžio dokumentai, numatantys kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo administravimą. VMI prie FM ir Tauragės AVMI viešųjų paslaugų teikimo etapai reglamentuoti pakankamai išsamiai: kokybiškų viešųjų paslaugų planavimo rezultatai numatomi Strateginiame ir veiklos planuose; kokybės iniciatyvų įgyvendinimo priemonės – VMI prie FM ir Tauragės AVMI viršininko įsakymuose, įsakymais patvirtintuose nuostatuose, aprašuose, taisyklėse, standartuose, planuose, reglamentuose; įgyvendinimo ir kontrolės rezultatai išdėstyti veiklos planų ataskaitose. Pagal viešųjų paslaugų teikimo įvertinimo rezultatų rodiklius, numatomos tobulintinos sritys, kurios įtraukiamos į kitų metų veiklos planus.

3.2. Viešųjų paslaugų kokybės administravimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje situacijos analizė

Daugelis lietuvių mokslininkų (Puškorius, 2002, Raipa, 2002, Petrauskienė, 2005, Nakrošis, 2010, Černiūtė, 2010, ir kt.) nagrinėjusių Lietuvos viešojo sektoriaus modernizavimo aspektus, sutaria, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didėjimo galimybės suprantamos visų pirma kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas.

Kokybės vadybos taikymo patirtis Lietuvos viešojo administravimo įstaigose nėra didelė. Dauguma įstaigų kokybės vadybos modelius pradėjo taikyti nuo 2008 metų (Nakrošis, Černiūtė, 2010).

Tyrimo metu pirmiausia buvo siekta išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie viešųjų paslaugų kokybės administravimo sistemą Lietuvoje, ar yra skiriamas pakankamas dėmesys viešųjų paslaugų kokybei užtikrinti ir tobulinti. Visi apklausti ekspertai sutaria, kad kokybiškesnių paslaugų teikimas įstaigoje yra labai svarbus ir kad į tai Lietuvos viešojo administravimo įstaigose pradedama kreipti vis daugiau dėmesio: „*pastaruosius keletą metų jaučiamas ypatingai padidėjęs dėmesys viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimui*“, „*aukšta paslaugų kokybė vienareikšmiškai yra labai svarbi*“, „*kokybė yra labai svarbu, tai lyg prekės įpakavimas*“, „*dėmesys viešųjų paslaugų kokybės tyrimui bei kokybės gerinimui Lietuvoje itin padidėjo prieš 4-5 metus*“. VMI prie FM Strateginio skyriaus vedėjas pažymi, kad viena iš prižasčių padidėjusio dėmesio viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimui – „*Europos Sąjungos struktūrinė parama viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvoms (įvairių sistemų ir metodų taikymas ir pan.). Rengiama nemažai įvairių seminarų ir mokymų šia tematika, įvairios institucijos skatinamos dalintis gerąja patirtimi diegiant kokybės metodus*“.

Ekspertai, kalbėdami apie situaciją Lietuvoje, teigia, kad „*vertinant visų institucijų lygį, jis nėra blogas, bet nėra ir tobulas, o mūsų įstaigos lygis aukštesnis už vidutinį lygį*“, „*siekį užtikrinti tinkamą teikiamų paslaugų kokybę deklaruoja dauguma valstybės institucijų, tačiau praktikoje šie tikslai įgyvendinami sunkokai. Didesnę jų dalis realiai vykdo tik dalį kokybės administravimo sistemos priemonių (vadovų rengimas, konferencijų, seminarų organizavimas, užsienio ekspertų patirties perėmimas). Atkreiptinas dėmesys, jog vienas šios sistemos tobulinimo novatorių – Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR FM*“, „*mūsų įstaigoje į tai kreipiamas didelis dėmesys, o apskritai Lietuvoje ne. Pas mus aukštesnis lygis nei kitur. Pavyzdžiui, SoDra neįgyvendina kontrolės, todėl jie neapsiekė aukštos paslaugų kokybės, jie pradėjo, bet jiems nepavyko įgyvendinti*“, „*pastaruoju metu pakankamai dėmesio paslaugų kokybei skiria ir privatus sektorius. Jau keletą metų organizuojami „Gero aptarnavimo“ mėnesiai, kurių metu renkama geriausias ir kokybiškiausias paslaugas teikianti įmonė. Tenka pažymėti, kad tik vienintelė valstybinė institucija – Valstybinė mokesčių inspekcija įsijungė į šią privataus verslo organizuojamą iniciatyvą ir užima gana aukštas vietas*“.

Taigi matyti, kad ekspertai savo atsakymuose akcentuoja, jog VMI prie FM paslaugų kokybės tobulinimui palyginti su kitomis Lietuvos viešojo administravimo įstaigomis skiria nemažai dėmesio. Tai patvirtina ir darbuotojų, tiesiogiai aptarnaujančių vartotojus, tikslinės (focus) grupės apklausos analizės rezultatai: 8 dalyviai mano, kad Tauragės AVMI tikrai skiriamas pakankamas dėmesys viešųjų paslaugų kokybei užtikrinti ir tobulinti, ir vienas mano, kad dėmesio skiriama lyg ir nevisai pakankamai.

MPS vedėjas atkreipia dėmesį į tai, kad Lietuvoje nėra skiriama pakankamai dėmesio į kokybės administravimo reglamentavimą: „*nepilnai veikiančios teisės aktai tiek Lietuvoj, tiek atskiroj institucijoj*“.

Taigi, pirmiausia trūksta teisinio reglamentavimo, o tai, kas reglamentuota nepakankamai įgyvendinama“.

Tauragės AVMI MPS Šilalės poskyrio vedėjas išreiškia mintį, kad *„visose valstybinėse institucijos turėtų būti nustatyti vienodi viešųjų paslaugų teikimo kokybės standartai. Pavyzdžiui, galėtų būti Valstybinėje mokesčių inspekcijoje prie FM nustatytas mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas“.*

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos viešojo administravimo įstaigos pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiria viešųjų paslaugų kokybės administravimui. Tai gali būti susiję ir su Europos Sąjungos struktūrinė parama viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvoms. Pagal Lietuvos ir Didžiosios Britanijos rinkos ir viešosios nuomonės tyrimų kompanijos „Baltijos Tyrimai“ 2010 m. birželio mėn. vykusios Lietuvos gyventojų apklausos apie valstybės ir savivaldybės įstaigas rezultatus bendras administracinių paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo efektyvumo koeficientas 2010 metais buvo 0,83 (šis koeficientas apskaičiuojamas pagal 9 atskirus aptarnavimo aspektus). Lyginant su situacija prieš metus jis pagerėjo (2009 metas buvo 0, 81). Ekspertų nuomone, Lietuvos viešojo administravimo įstaigos realiai vykdo tik dalį kokybės administravimo sistemos priemonių, o VMI prie FM, tuo pačiu ir Tauragės AVMI viešųjų paslaugų kokybės administravimui yra skiriamas pakankamas dėmesys.

Tauragės AVMI teikiamų viešųjų paslaugų kokybės administravimo situacijos empirinio tyrimo rezultatai pateikiami juos nagrinėjant pagal 4 mokslinės literatūros analizės metu išskirtas viešųjų paslaugų kokybės administravimo sistemos tyrimo sritis: planavimas; organizavimas, įgyvendinimas; stebėseną, vertinimas, kontrolė ir tobulinimas.

3.2.1. Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimas

Daugelio mokslininkų (Doberty, 2002, Horne, 2002, Klases, 2003, Jurkauskas, 2003, Vitkienė, 2004, Kaziliūnas, 2007, Rudzevičius, 2006, ir kt.), nagrinėjusių viešųjų paslaugų teikimo administravimo etapus, darbuose išryškėja tai, kad veikla organizuojant paslaugų teikimą prasideda nuo situacijos analizės, planavimo, planavimo rezultatų įforminimo tam tikruose dokumentuose.

Ekspertų ir tikslinės (focus) grupės dalyvių buvo klausama, kas inicijuoja viešųjų paslaugų teikimo kokybės iniciatyvų diegimą įstaigoje. Visi respondentai sutaria, kad pagrindinis iniciatyvos šaltinis yra VMI prie FM vadovybė ir VMI prie FM Strateginio valdymo skyrius. Taip pat inicijuoja ir Tauragės AVMI vietos vadovybė arba *„asmenys, kuriems ši funkcija pavesta atitinkamais įsakymais“* – *„yra sudaryta darbo grupė, kuri kontroliuoja paslaugų kokybę, bei teikia pasiūlymus jos gerinimui“*. Darbuotojai, tiesiogiai teikiantys paslaugas patvirtina ekspertų atsakymus dėl kokybės priemonių diegimo iniciatyvų, papildydami: *„planuojame tikrai ne mes. Kartais teikiame pasiūlymus, kai*

paklausia, bet planuoti tikrai neplanuojame, viskas ateina „iš viršaus“. Tai patvirtina mokslinėje literatūroje (Dale, 2003, Alexandru, 2009, ir kt.) išreikštą tendenciją, kad kokybės planavimo strategijos vystomos hierarchiniu organizacijos lygmeniu „žemyn“, veiklos atsakomybę paskiriant vadovams.

Mokslinėje literatūroje kai kurie autoriai (Widrum, 2008, Koch, 2008, Civinskas, 2008, Kaselis, 2008, ir kt.) pažymi, kad kai dėmesys labiau kreipiamas į paslaugų kokybės išplėtimą ar naujų paslaugų sukūrimą iniciatyvos gali būti siūlomos ir „iš apačios“. Tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad Tauragės AVMI iniciatyvos iš apačios“ iš esmės nekyla. MPS Tauragės poskyrio vedėjas pastebi, kad *„atsakingi asmenys, ruošdami projektą, klausia nuomonės, bet ne į visas pastabas atsižvelgia, o priėmus tam tikras taisykles, tenka jas besąlygiškai vykdyti“.* Tauragės AVMI viršininkas taip pat pripažįsta, kad *„galbūt „iš apačios“ iniciatyvos yra per mažai skatinamos“*, be to jis pastebi, kad inicijuojant vienokią ar kitokią naujovę *„geriausias rezultatas pasiekiamas tiesiogiai kalbant su darbuotojais – tada jie daugiau išgirsta ir daugiau pasako“.* Tokia eksperto patirtis leidžia daryti prielaidą, kad iniciatyvų teikimo procese svarbus ne tik iniciatyvų teikimo šaltinis, bet ir hierarchinio valdymo geras ir darnus funkcionavimas.

Nors literatūroje (Gordon, 2002, Oakland, 2003, Pillou, 2004 ir kt.) galima atrasti mintį, kad kokybės iniciatyvų planavimo etape būtinas visų darbuotojų įtraukimas, tačiau dauguma tikslinės (focus) grupės dalyvių (7 asmenys) nurodo, kad esama situacija yra gera ir visų darbuotojų įtraukimas į kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo planavimo procesą Tauragės AVMI lyg ir nebūtų naudingas, du respondentai visų darbuotų dalyvavimui planavimo procese pritartų.

Planuojant paslaugų kokybės naujų gerinimo priemonių diegimą turėtų būti stengiamasi plėtoti vadybines galimybes, tirti vartotojų poreikius, organizacijos aplinkos poveikį, tikėtinus aplinkos pokyčius, išteklių efektyvų paskirstymą ir t.t. (Doberty, 2002, Horne, 2002, Puškorius, Raipa, 2002, Oakland, 2003, Pociūtė, 2004). Tai iš esmės patvirtina tyrimo duomenys. Ekspertų nuomone, viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimas vykdomas:

- įvertinant projekto poreikį ir naudą;
- nustatant tikslus;
- numatant reikiamus išteklius;
- analizuojant projekto įgyvendinimo rizikas;
- remiamasi užsienio patirtimi (pvz. mokesčių informacijos centro įkūrimas);
- iniciatyvų atitinkamos priemonės siūlo asmenys, atsakingi už metinio veiklos plano sudarymą.

Ekspertai gana vienareikšmiškai sutaria, kad viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimo rezultatas yra įforminamas įstaigos dokumentuose – Strateginiame VMI prie FM veiklos plane, kuris rengiamas trejiems metams, VMI prie FM metų veiklos plane ir Tauragės AVMI metų veiklos plane. VMI prie FM Strateginio skyriaus vedėjas papildydamas ekspertų atsakymus pažymi, kad dar yra „*rengiami ir planavimo dokumentai, kuriuose numatytam laikotarpiui nustatomos atitinkamos užduotys ir paskiriami už šių užduočių vykdymą atsakingi darbuotojai*“. Tai rodo, kad veikla, turinti įtakos paslaugų teikimo kokybei, yra nustatyta ir įforminta įstaigos dokumentais, įkomponuota į bendrus organizacijos tikslus, politiką ir strategiją. Tai patvirtina teorines įvairių autorių (Johnson, 2000, Butkus, 2002, Neverauskienės, 2002, Oakland, 2003, Pociūtės, 2004, Rudzevičiaus, 2006 ir kt.) išvalgas, kad kokybės gerinimo planai turi būti įkomponuoti į bendrą strategiją ir aiškiai įforminti dokumentuose.

Taigi, viešųjų paslaugų kokybės planavimo lygmens tyrimo duomenų analizė parodė, kad Tauragės AVMI paslaugų teikimo kokybės iniciatyvų diegimą inicijuoja centrinis mokesčių administratorius. Vietos vadovybė gaudama nurodymus „iš viršaus“ inicijuoja pokyčius AVMI. Darbuotojams, tiesiogiai teikiantiems paslaugas, yra suteikiama galimybė išsakyti nuomonę, tačiau jų nuomonė netampa lemiamu faktoriumi planavimo procese.

Planavimo etape yra įvertinamas naujų kokybės iniciatyvų projekto poreikis ir nauda, analizuojama įgyvendinimo rizika, remiamasi užsienio patirtimi, atsižvelgiama į ekspertų nuomonę, numatomi tikslai ir ištekliai. Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimo rezultatas yra įforminamas įstaigos (VMI prie FM ir Tauragės AVMI) dokumentuose, įkomponuotas į bendrus organizacijos tikslus, politiką ir strategiją.

3.2.2. Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų organizavimas ir įgyvendinimas

Pasak V. Nakrošio ir R. Černiūtės (2010), Lietuvoje yra taikomos įvairios kitos viešojo administravimo veiklos gerinimo iniciatyvos (pvz., strateginis planavimas, veiklos vertinimas, vartotojų pasitenkinimo apklausos), tačiau neišnaudojamos galimybės jas derinti su kokybės vadybos iniciatyvomis. Todėl geresnių rezultatų tiek jau taikančios, tiek pradėsiančios taikyti kokybės vadybą įstaigos galėtų pasiekti derindamos šias iniciatyvas tarpusavyje.

I. Šniraitė (2008) atkreipia dėmesį į tai, kad vykdydama savo funkcijas ir stengdamasi tobulinti bei gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimą, siekdama teisingo mokesčių apskaičiavimo ir laiku atliekamo deklaravimo bei sumokėjimo, VMI prie FM drauge su kitomis viešojo administravimo

institucijomis stengiasi sukurti kuo prieinamesnes bei paprastesnes paslaugas ir kaip įmanoma modernizuoti šalies viešąjį sektorių.

Tai padaryti siekiama vienu metu derinant įvairias kokybės iniciatyvas. Ekspertai ir darbuotojai, tiesiogiai teikiantys paslaugas, įvardija tokias įdiegtas kokybės iniciatyvas ir priemones:

- **aptarnavimo standartas:** „mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarte išdėstytos darbuotojų elgesio normos, apibrėžti darbuotojų bendravimo su mokesčių mokėtoju būdai bei aprašytos reglamentuotos atitinkamos aptarnavimo sąlygos, kurių privalo laikytis kiekvienas mokesčių mokėtoją aptarnaujantis darbuotojas“; „VMI prie FM, siekdama gerinti teikiamų paslaugų kokybę, patvirtino Rekomendacijas dėl mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartų. Apie metus laiko jos buvo taikomos praktikoje, analizuojamos, teikiami pasiūlymai aptarnavimo kokybės gerinimui. Jų pagrindu 2007 m. VMI prie FM viršininkas patvirtino Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartus, kurių turi laikytis visi mokesčių inspekcijos darbuotojai. Standartai yra atspausdinti ir taip pat platinami mokesčių mokėtojams“;

- **„vieno langelio“ principas:** „šio principo mūsų įstaigoje neina pilnai įgyvendinti, nes yra funkciniai padaliniai ir žmonės konkrečiu atveju turi kreiptis į tam tikrą skyrių“;

- **mokesčių informacijos centras:** „šis centras buvo įkurtas užsienio patirties pavyzdžiu“, „gyventojai gali skambinti ir gauti bendrąją informaciją ir konsultacijas mokesčių klausimais“, „pažymėtina, kad MIC dirba ilgiau nei Tauragės AVMI, pirmadieniais - ketvirtadieniais iki 18.00 val, penktadieniais - iki 17.00 val. Todėl žmonės nespėję atvykti tiesiogiai pasikonsultuoti į AVMI, po darbo, gali skambinti telefonu“, „MIC internete turi ir savo konsultacinės medžiagos duomenų bazę, kur skelbiami mokesčių paaiškinimai ir komentarai, mokesčių apskaičiavimui ir sumokėjimui reikalinga informacija, populiariausi klausimai ir atsakymai į juos ir pan.“;

- **konsultavimas:** „mokesčių mokėtojai yra konsultuojami tiesiogiai žodžiu, atvykusį mokesčių inspekciją, taip pat paštu ir el. paštu“;

- **elektroninės paslaugos:** „VMI sukūrė elektroninio deklaravimo sistemą (EDS)“, „2004 metais įkurta EDS“, „sudaro sąlygas mokesčių mokėtojams elektroniniu būdu pateikti deklaracijas bei kitus mokesčius dokumentus“;

- **seminarų mokesčių mokėtojams organizavimas:** „Švietimo ir konsultavimo skyrius organizuoja informacinius seminarus įvairioms mokesčių mokėtojų segmentų grupėms“.

VMI prie FM Strateginio skyriaus vedėjas pažymi, kad „šiuo metu pradedama diegti kokybės vadybos sistema pagal LST EN ISO 9001:2008 reikalavimus“.

Ekspertai teigia, kad šios priemonės taikomos visoje įstaigoje. Tauragės AVMI viršininkas ir MPS Tauragės poskyrio vedėjas pastebi, kad Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas labiau

akcentuojamas tiesiogiai su mokesčių mokėtais dirbantiems darbuotojams. Šie teiginiai neprieštarauja mokslininkų (Pillou, 2004, Cohen, Eimicke, Heikkila, 2008, Löffler, Vintar, 2004, ir kt.) išsakytai minčiai, kad įgyvendinant kokybės iniciatyvas įstaigoje, reikia įtraukti visus darbuotojus, atsižvelgiant į jų įgūdžius, gebėjimą priimti sprendimus, didinant motyvaciją ir pan.

Didinant viešojo administravimo veiksmingumą, elektroninių paslaugų sukūrimas suteikia naujas galimybes organizacijoms. Tai sietina su dokumentų perkėlimu į elektroninę erdvę, dokumentų keitimusi tarp valstybės institucijų elektroniniu būdu, elektroniniu parašu ir pan.

Siekdama, kad informacinė sistema ir teikiamos paslaugos atitiktų Europos Sąjungos standartus, VMI prie FM ieško mokesčių mokėtojams galimybių per viešuosius tinklus atlikti deklaravimo ir mokesčių mokėjimo procedūras. Sistemai keliami aukšti duomenų bazių patikimumo, nepertraukiamo veikimo ir duomenų saugumo reikalavimai.

2004 m. VMI prie FM sukūrė sklandžiai funkcionuojančią EDS sistemą, kuri suteikia sąlygas elektroniniu būdu pateikti VMI prie FM administruojamų mokesčių deklaracijas bei kitus mokestinius dokumentus, gauti reikiamą informaciją dėl tokių dokumentų priėmimo. Kaip teigia D. Daugirda (2007), poreikį sukurti EDS nulėmė tai, kad pastarąjį dešimtmetį vystantis Lietuvos ekonomika, daug naujų įmonių ir gyventojų įsitraukė į verslą, dėl naujų ūkininkavimo ir apskaitos, tarptautinio bendradarbiavimo sąlygų, mokesčių administravimo pokyčių, naujų mokesčių teises aktų (taip pat ir susijusių su Lietuvos Respublikos įstojimu į Europos Sąjungą) gerokai padidėjo mokestinių dokumentų ir mokestinių procedūrų skaičius bei duomenų kokybes reikalavimai. 2002 m. priimtas Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas labai padidino deklaruojančiųjų skaičių. VMI prie FM turėjo rasti ir pritaikyti naują šiuolaikišką mokestinių dokumentų priėmimo ir tvarkymo būdą, atitinkantį tokias naujas aplinkybes. VMI deklaracijų pavidalu surenka informacija iš įvairių duomenų bazių: valstybinių institucijų, privataus ir viešojo sektoriaus įmonių, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinių reikalų ir darbo ministerijos (SODROS), bankų, draudimo kompanijų ir kt. šaltinių. Susisteminta informacija naudojama greitesniam ir efektyvesniam duomenų apdorojimui ir saugojimui, taip pat ji pateikiama mokesčių mokėtojui, informuojama apie gautas pajamas ir patirtas išlaidas.

Užsienio mokslinėje literatūroje (Leben, Kunstelj, Bohanec, Vintar, 2007) akcentuojama, kad svarbu, jog elektroninės paslaugos vartotojui būtų lengvai suprantamos, valdomos ir prieinamos. Norint įvertinti VMI prie FM teikiamų elektroninių paslaugų teikimo automatizavimo lygį, buvo remtasi lietuvių mokslininkų D. Dzemydienė, R. Naujikienė (2007), analizavusių elektroninių paslaugų teikimo charakteristikas, išskirtas dimensijas šiuo klausimu, įvertinimo objektu pasirenkant EDS.

Elektroninio deklaravimo sistemos automatizavimo lygmenys

PASLAUGŲ AUTOMATIZAVIMO LYGMENYS		
I lygmuo – institucijų interneto tinklapiuose yra pateikta bendroji informacija apie paslaugą.		
<p>VMI prie FM internetinėje svetainėje² apie EDS yra pateikta bendroji informacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EDS paskirties paaiškinimas; • naudojimosi EDS privalumai; • teisinė informacija (Dokumentų teikimo elektroniniu būdu taisyklės, Elektroniniu parašu pasirašyto kompiuterio skaitomo elektroninio dokumento specifikacija MDOC-V1.0, Kompiuterio skaitomų elektroninių dokumentų kvalifikuoto elektroninio parašo taisyklės ir kt.); • dokumentų teikimo elektroniniu būdu sutarčių sudarymo būdai. 		
II lygmuo – paaiškinimai, konkreti pagalba, kaip vieną ar kitą viešąją paslaugą galima atlikti internete. Patalpintos dokumentų formos, kurias galima ne tik spausdinti, bet ir užpildyti.		
<p>Pateiktos šios instrukcijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentų pildymo priemonės Abbyy eFormFiller 2.5 vartotojo vadovas, • MXFD struktūros aprašymas, • FFDATA struktūros aprašymas, • Informacija, kaip prisijungti prie EDS per elektrinius bankus. <p>2010 m. liepos 30 d. pradėjo veikti naujoji Elektroninio deklaravimo sistemos svetainė³, kuri suteikia galimybę pildyti dokumentus tiesiogiai portale (online). Taip pat galima atsisiųsti EDS formą ir ją užpildyti specialia dokumentų pildymo programa.</p>		
III lygmuo – užpildytas dokumentų formas įmanoma pateikti elektroniniu būdu viešajai įstaigai.		
<p>Dokumentus teikti EDS galima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • iš anksto parengtą formą siųsti per EDS portalą, • interaktyviai užpildyti EDS portale (online), • užpildytus dokumentus siųsti elektroniniu paštu, • žiniatinklio paslauga („web service“). 		
IV lygmuo – galima atlikti ne tik visas paslaugos užsakymo operacijas, bet ir gauti reikalingus patvirtinimus bei rezultatus.		
<p>Kiekvienas siunčiamas dokumentas EDS yra patikrinamas ir apdorojamas (tai įvyksta nustatytu periodiškumu, todėl gali tecti palaukti tam tikrą laiką, kol failas bus apdorotas). Pasibaigus dokumento apdorojimui, jam suteikiamas vienas iš šių statusų:</p>		
Dokumento statuso pavadinimas	Dokumento statuso atvaizdavimas	Aprašymas
Dokumento duomenys apdorojami		EDS yra registruotas dokumento pateikimo faktas. Sistemai atlikus dokumento duomenų patikrinimą, jo statusas bus keičiamas į „Dokumentas priimtas“, „Nustatyti dokumento trūkumai“ arba „Dokumentas atmetas dėl mokestinio patikrinimo“.
Dokumentas priimtas*	 	Dokumento duomenų apdorojimas baigtas sėkmingai.
Nustatyti dokumento trūkumai*	 	Atlikus pateikto dokumento duomenų patikrinimą yra nustatyta trūkumų, kuriuos reikia ištaisyti ir pateikti dokumentą vadovaudamasis jo pildymo ir pateikimo taisyklėmis.
Dokumentas atmetas dėl mokestinio patikrinimo		Pateiktas dokumentas yra už tikrintą arba tikrinamą laikotarpį. Įvertinus dokumente pateiktus duomenis, jie į Valstybinės mokesčių inspekcijos duomenų bazę nesuvedami ir atmetami vadovaujantis VMI prie FM viršininko 2004 m. liepos 9 d. įsakymu Nr. VA-135 (Žin., 2004, Nr. 109-4117; 2009, Nr. 39-1502).
Dokumento duomenys anuluoti		Dokumento duomenys Elektroninio deklaravimo sistemoje anuluoti vadovaujantis VMI prie FM viršininko 2004 m. liepos 9 d. įsakymu Nr. VA-135 (Žin., 2004, Nr. 109-4117; 2009, Nr. 39-1502), pvz., kai dokumento teikti nereikėjo arba mokesčių mokėtojui pateikus prašymą.

Iš 8 lentelės matyti, kad EDS paslaugos apima visus keturis viešųjų elektroninių paslaugų teikimo automatizavimo lygmenis, todėl galima daryti išvadą, kad VMI prie FM teikiamos elektroninės

² <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20153>

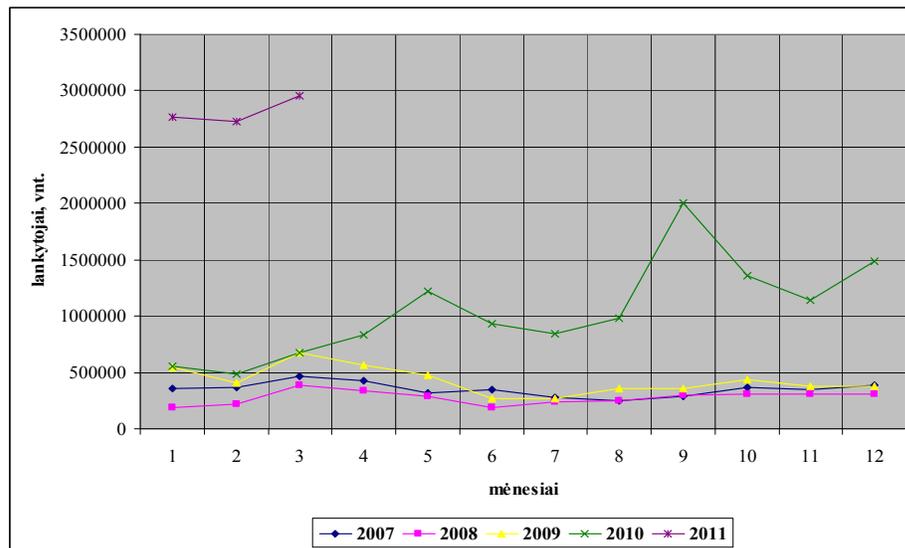
³ https://deklaravimas.vmi.lt/lt/Atsisiusti_forma_pildymui.aspx

paslaugos yra labai aukšto lygio. Be to, tai patvirtina, kad „Lietuvos laisvosios rinkos instituto ir Vilniaus universiteto UNESCO Tarptautinio žinių ekonomikos ir žinių vadybos centro atliktoje studijoje „Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos“ (2006) paslaugos gyventojams ir verslui įvertintos 100 proc. (PVM, pelno ir pajamų mokesčių deklaravimas VMI), o paslaugų perkėlimo lygis įvertintas 4 iš 4“ (p. 11). VMI prie FM už veiklos efektyvumą, plačiai išvystytas elektroninio mokesčių deklaravimo ir mokesčių sumokėjimo internetu galimybes girama ne tik Lietuvos, bet ir pasaulio mastu. 2011 m. „PricewaterhouseCoopers“, Pasaulio banko ir Tarptautinės finansų korporacijos parengtoje tarptautinio kasmetinio mokesčių mokėjimo tyrimo ataskaitoje „Paying Taxes 2011“ Lietuva vertinama palankiai ir bendrame reitinge pakilo iš 51 į 44 vietą. Remiantis tyrimo duomenimis, Lietuvoje mokesčių deklaravimui ir sumokėjimui vidutinei įmonei reikia mažiau laiko (175 val.) nei vidutiniškai Europoje (222 val.) ir pasaulyje (282 val.).

Be EDS VMI prie FM teikia ir kitas paslaugas internetu. Tinklapyje galima VMI pateikti klausimą elektroniniu laišku ir per kelias dienas gauti atsakymą į paprastą klausimą, o į sudėtingesnę – per 30 dienų; įmanoma pateikti prašymus ir užsisakyti pažymas, kurias bus galima atsiimti AVMI teritoriniame skyriuje; taip pat galima registruotis į žodines konsultacijas, užpildyti pasitikėjimo arba anoniminę anketą. Vartotojai gali susiformuoti savo personalinį puslapį internete, kuris vadinasi „Mano mokesčiai“ ir nemokamai užsiprenumeruoti mokesčių naujienas, jas gauti elektroniniu paštu. VMI interneto svetainės skyriuje „Prenumerata“ nurodę savo minimalius duomenis ir pažymėję, kokią informaciją norėtų gauti, prenumeratoriai ją gaus. Interneto svetainės titulinis lapas yra suskirstytas skyreliais ir viename jų – „Duomenų bazės“ yra VMI mokestiniai paaiškinimai: visų mokesčių įstatymų komentarai, informaciniai pranešimai, raštai (skirti viešam naudojimui), kokius tik yra parengusi VMI ir kurie šiandien dar yra aktualūs. Mokesčių paaiškinimų bazėje informacijos apie mokesčius paieška galima įvairiais būdais: pagal laiką, mokestį, mokestinę procedūrą, mokesčių mokėtojų grupes ir t. t. Kad mokesčių mokėtojui būtų patogiau, VMI, taikydamas ES valstybių mokesčių administracijų praktiką, parengtą informaciją koduoja pagal įvairius požymius. Pavyzdžiui, parengtas raštas koduojamas pagal mokestį, mokestinę procedūrą, pagal tai, kokiai grupei skirtas.

Literatūroje minima, kad nuo to, kaip gerai elektroninių paslaugų sistema yra suplanuota ir išvystyta priklauso kokybė ir vartotojų gausa. VMI prie FM vykdydama mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir švietimo funkcijas, plačiai taiko informacines technologijas. Daugiausia informacijos mokesčių mokėtojams teikia VMI prie FM interneto svetainė. Analizuojant šių metų VMI interneto svetainės lankomumo statistiką (9 pav.) matyti, kad kasmet daugėja naujų svetainės lankytojų. Ypač jų padaugėjo šiais metais: 2011 m. sausio mėn. VMI interneto svetainę aplankė 2762873, vasario mėn. – 2725023, o kovo mėn. – 2949993 lankytojai. Taigi, atsižvelgiant į tai, kad pastebimas žymus lankytojų

skaičiaus augimas, galima teigti, kad elektroninės VMI teikiamos paslaugos yra naudotinos, reikalingos.



9 pav. Naujų vartotojų kiekio pasiskirstymo rodikliai

Siekiant išsiaiškinti, kaip įstaigoje buvo diegiamos kokybės iniciatyvos, priemonės, kokybės vadybos modeliai, buvo prašoma ekspertų pakomentuoti diegimo etapus (tikslų, standartų nustatymas, darbuotojų mokymas, išteklių paskirstymas, darbo aplinkos koregavimas ir pan.).

VMI prie FM Strateginio skyriaus vedėjas teigia, kad „*prieš diegiant kokybės vadybos sistemą pirmiausia atliktos visos procedūros, reikalingos Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšoms gauti (parengtas projekto loginis pagrindimas, projekto veiklų įgyvendinimo grafikas, suplanuotas projekto biudžetas, atlikta projekto išlaidų analizė, nustatyti veiklų įgyvendinimo rodikliai). Kokybės vadybos sistema bus diegiama šiais etapais:*

- *esamų veiklos procesų analizė,*
- *kokybės vadybos sistemos dokumentavimas ir diegimas,*
- *sistemos sertifikavimas,*
- *sistemos priežiūra (priežiūros auditai),*
- *darbuotojų mokymai (nuosekliai vykdomi visų anksčiau išvardintų etapų metu)“.*

Tauragės AVMI viršininkas, kalbėdamas apie aptarnavimo standarto diegimą, pažymi, kad „*iš pradžių tie etapai buvo labai išdėlioti. Pirmiausia buvo mokomi vadovai. Numatytos rekomendacijos, po to priimtas standartas. Numatyta palaipsniui siekti aptarnavimo standarto įdiegimo. Iš karto nebuvo keliami labai aukšti reikalavimai, numatytas kokybės vertinimo balas nebuvo aukštas, skatindavo palaipsniui. Organizuojami darbuotojų mokymai – užsakomi ir VMI ir vidaus sprendimu, numatyti atsakingi už darbuotojų mokymą asmenys. Buvo skiriama daug finansinių lėšų, užsakinėjama daug*

mokymų, suteikiamos priemonės ir pan., todėl, kad aptarnavimo standartui diegti buvo pasirinktas labai palankus ekonominis laikotarpis“. Tai patvirtina mokslinėje literatūroje (Doberty, Horne, 2002) minima faktą, kad vadovai turi žinoti, kada pradėti pokyčius.

Pasak S. Puškoriaus ir A. Raipos (2002), diegiant kokybės iniciatyvas esminiu tikslu tampa darbas kaip pagrindinis bet kurios veiklos elementas, todėl būtina sutelkti pastangas į darbuotojų mokymą, jų veiklos vertinimą, kompensavimo mechanizmo tobulinimą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą bei karjeros galimybių plėtrą organizacijoje. Ekspertai, komentuodami aptarnavimo standarto diegimo etapus, akcentuoja darbuotojų mokymus: „2007 m. patvirtintas Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas. Buvo apmokyti darbuotojai. Perkami seminarai, taip pat vietiniai apmokyti Švietimo ir konsultavimo skyrių darbuotojai. Mokymai labai pasiteisino“; „šie standartai buvo išnagrinėti ir aptarti su visais VMI darbuotojais. Taip pat šiuo klausimu buvo organizuojami mokymai, kuriuos organizavo VMI prie FM darbuotojai, bei specialiai tam tikslui parengti apskričių mokesčių inspekcijų darbuotojai“; „su jais buvo supažindinti visi darbuotojai, buvo organizuotas šių standartų (spausdintinės medžiagos) platinimas ir įteikimas mokesčių mokėtojams. Tuo pačiu metui vyko mokymai, kuriuos organizavo ypač aukštos kvalifikacijos VMI prie FM darbuotojai“. Kad darbuotojų mokymams skiriama daug dėmesio rodo ir lėšų, skirtų kvalifikacijos kėlimui rodikliai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Lėšos, skirtos kvalifikacijos kėlimui Tauragės AVMI (2006-2011 m.)

Metai	Iš viso Tauragės AVMI skirta asignavimų, tūkst.Lt	Kvalifikacijos kėlimui panaudoti asignavimai, tūkst. Lt.	Procentas nuo asignavimų
2006	4736,3	49,8	1,05
2007	4764,0	46,2	0,97
2008	5246,1	49,4	0,94
2009	4611,8	8,2	0,18
2010	3753,6	1,8	0,05
2011	3665,4	11,0	0,30

Iš lentelės matyti, kad daugiausia asignavimų mokymams buvo skiriama 2006-2007 m. Tai galima sieti su palankiu ekonominiu laikotarpiu Lietuvoje bei mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarto diegimu. Dauguma tikslinės (focus) grupės dalyvių pritaria, kad buvo vykdoma nemažai mokymų. Į klausimą „Ar Jums buvo suteikta pakankamai informacijos apie viešųjų paslaugų teikimo

naujovių diegimo procesą?“ keturi respondentai atsakė „tikrai taip“, 3 – „lyg ir taip“, 1 – „lyg ir ne“, 1 – „nežinau“. Darbuotojai teigia, kad su naujovėmis juos supažindino tiesioginis vadovas skyriaus susirinkimo metu, nemažai mokymų inicijavo centrinis mokesčių administratorius, vietos vadovybė, taip pat konsultacijas teikė ir Tauragės AVMI Švietimo ir konsultacijos skyriaus darbuotojai.

Kai kurių mokslininkų teigimu (Johnson, 2000, Puškorius, 2002, Raipa, 2002, Doberty, 2002, Horne, 2002, ir kt.) viešųjų institucijų dėmesys turi būti nukreipiamas paremti darbuotojų pastangas, ypač orientuotas į žmogiškąsias savybes, atsižvelgiant į poreikius ir stiprinant jų motyvaciją, nes motyvuoti darbuotojai yra efektyvi pagalba įgyvendinant kokybės pokyčius. Ekspertai teigia, kad buvo „skatinama finansiškai už gerus rezultatus: dovanėlės, pereinamieji prizai, ekskursijos“, „suteiktos visos darbui reikalingos priemonės. Buvo steigiami prizai „geriausias skyrius“, „geriausias darbuotojas“ – tai didino darbuotojų motyvaciją pasistengti“. Tikslinės (focus) grupės dalyviai taip pat teigia, kad jie buvo finansiškai skatinami, kad buvo įkurtos kompiuterizuotos darbo vietos, suteiktos visos darbui reikalingos priemonėmis: „esame aprūpinti visomis priemonėmis, kurių reikia aptarnauti mokesčių mokėtoją: nuo popieriaus iki dalomosios medžiagos, darbo aplinkos koregavimui skirta nemažai finansinių išteklių“. Taigi, galima daryti išvadą, kad diegiant aptarnavimo standartą Tauragės AVMI darbuotojai buvo motyvuojami. Tačiau apie dabartinę motyvacijos skatinimo situaciją darbuotojai linkę atsiliepti neigiamai: „šiandien paskatinimų nesulaukiame: ne tik finansinių, nes tai suprantama dėl ekonominės Lietuvos padėties, bet ir paprasto gero žodžio. Didėja krūvis, reikalavimai didėja, motyvacijos nėra. Yra daug darbų, kai jie padaromi laiku ir tvarkingai, pagyrimo nesulaukiame, bet jei pasitaikys kokia klaidelė, ji neliks nepastebėta. Nėra pavadavimų atostogų metu, tenka dirbti už du, kartais net už tris, nuo to labai kenčia darbo kokybė“.

Kalbėdami apie problemas, su kuriomis buvo susidurta diegiant kokybės iniciatyvas, ekspertai išskiria padidėjusį darbuotojų darbo krūvį, su tuo susijusią motyvacijos stoką, patirties trūkumą („trūko realaus supratimo, reikėjo įveikti save“), žmogiškųjų išteklių stoką („nesukurta naujų darbo vietų, su tais pačiais darbuotojų resursais reikėjo kokybiškiau teikti paslaugą“) ir vienareikšmiškai sutaria dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams: „buvo jaučiamas darbuotojų pasipriešinimas naujovėms“, „darbuotojai priešinosi, nesuprasdami kam to reikia“, „susidūrėme su nepatiklumu – tiek darbuotojų, tiek klientų. Pirmieji abejojo, jog kokybiškai aptarnaujant galima pasiekti ženkliai geresnių rezultatų, antrieji – kad jie aptarnaujami nuoširdžiai, ir tai nėra vienadienė akcija ar apgaulė. Ir patys darbuotojai pripažįsta, kad pasipriešinimas buvo: „iš pradžių, kai sužinojome, kad bus diegiamas standartas, reakcija buvo nelabai kokia, nes kai atsirado reglamentuotos taisyklės, reikėjo labiau save kontroliuoti, mintys ir veiksmai buvo išspraudžiami į standarto rėmą, buvo sunkus suprasti, kodėl vienodai turime pradėti pokalbį ir bendrauti, neliko suasmeninto pokalbio, nes kalbėdami turime

vadovaudamiesi standartu. Buvome labai tikrinami, reikėjo eiti pasiaiškinti. Nebuvo tinkamų darbo sąlygų – mums reikėjo garantuoti konfidencialumą, darbo vietos neatitiko standarto reikalavimų. Taip pat mes jautėmės blogai dėl kontrolės.“

Taigi matyti, kad tyrimo duomenys patvirtina mokslininkų (Nakrošis, 2010, Doberty, Horne, 2002, Raipa, 2002, ir kt.), nagrinėjusių kokybės iniciatyvų diegimą organizacijose nuomonę, kad hierarchiniais ryšiais pagrįstai organizacijos kultūrai būdingas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

Nors darbuotojai pripažįsta, kad diegiant aptarnavimo standartą jie priešinosi pokyčiams, bet šiuo metu dauguma jų pritartų sprendimui, kad įstaigoje būtų diegiama nauja paslaugų kokybės iniciatyva: 7 respondentai atsakė „tikrai taip“, 2 – „nežinau“. Tokie darbuotojų atsakymai suteikia galimybę daryti prielaidą, kad įstaigose, turinčiose patirties naujovių diegimo procesuose darbuotojų pasipriešinimas tikėtina gali būti mažesnis nei tokios patirties neturinčių įstaigose. Šio reiškinio mokslinio pagrįstumo nepavyko atrasti mokslininkų, nagrinėjusių viešųjų paslaugų kokybės teikimą, darbuose.

Pasak V. Nakrošio ir R. Černiūtės (2010), darbuotojų priešprieša mažėja, kai jie įvertina tokių modelių teikiamą naudą ir pamato sisteminio darbo įtaką geresniems rezultatams.

MPS Šilalės skyriaus vedėjo teigimu „*kaip ir visos naujovės, taip ir aptarnavimo standartai iš pradžių buvo priimti atsargiai, nepatikliai, tačiau praktika parodė, kad jų įdiegimas mokesčių inspekcijoje žymiai pagerino teikiamų viešųjų paslaugų kokybę*“. Šis teiginys patvirtina darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrėjų (Nakrošis, Černiūtė, 2010) ankstesnių tyrimų rezultatus, kad darbuotojų pasipriešinimas po tam tikro laiko sumažėja ir tampa palaikymu, siekiant geresnių rezultatų.

Apibendrinant viešųjų paslaugų organizavimo ir įgyvendinimo etapą galima teigti, kad Tauragės AVMI tarpusavyje derinamos tokios kokybės iniciatyvos: mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas, „vieno langelio“ principas, mokesčių informacijos centras, mokesčių mokėtojų konsultavimas, elektroninės paslaugos, kurios yra labai aukšto automatizavimo lygio, seminarų mokesčių mokėtojams organizavimas. Diegiant kokybės iniciatyvą yra analizuojami esami veiklos procesai, parengiamas projekto loginis pagrindimas, projekto veiklų įgyvendinimo grafikas, suplanuojamas projekto biudžetas, nuosekliai vykdomi darbuotojų mokymai, atliekama projekto išlaidų analizė, nustatomi veiklų įgyvendinimo rodikliai. Ypač didelis dėmesys skiriamas darbuotojų mokymams. Duomenų analizė išryškino faktą, kad pagrindinės problemos diegiant viešųjų paslaugų teikimo naujoves buvo darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, motyvacijos stoka, padidėjęs krūvis, patirties trūkumas, žmogiškųjų išteklių stoka.

3.2.3. Viešųjų paslaugų kokybės stebėseną, vertinimas, kontrolė

Mokslininkėse literatūroje (Johnson, 2000, Gordon, 2000, Jesson, 2005, Vengrienė, 2006, Raipa, 2009, Petuikienė, 2009, ir kt.) teigiama, kad paslaugų teikimo vertinamajai analizei vadovai turėtų parinkti vertinimo metodus, papildančius vienas kitą.

Siekiant iširti, kaip vykdomas viešųjų paslaugų teikimo stebėsenos, vertinimo ir kontrolės procesas Tauragės AVMI, ekspertų buvo klausama, kokie vertinimo metodai naudojami paslaugų kokybės stebėsenai bei kontrolei vykdyti ir koku periodišku. Ekspertai atsakydami į šį klausimą, nurodė tokius vertinimo metodus:

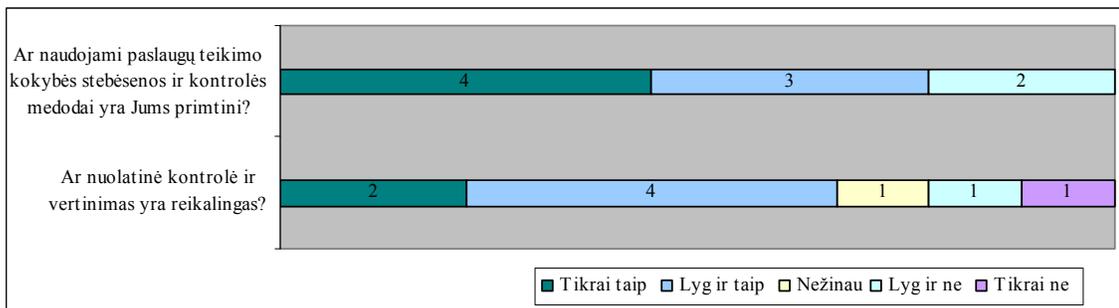
- slapto kliento metodas: *„tai nepriklausomos organizacijos vertinimas“*, *„praėjus tam tikram laikui po aptarnavimo standarto įdiegimo, panaudojant slapto kliento metodą, buvo atliekamas aptarnavimo kokybės monitoringas ir remiantis jo rezultatais, padarytos išvados ir pateikti siūlymai dėl aptarnavimo kokybės gerinimo“*; *„taip pat yra vykdomi centrinio mokesčių administratoriaus vizitai į AVMI teritorinius skyrius“*; *„esant sunkiai finansinei padėčiai, neįvykus viešiesiems pirkimams dėl vertinimo „slapto kliento“ būdu, pagal planą centrinis vertinimas buvo vykdomas VMI prie FM pastangomis – darbuotojai atliko aptarnavimo kokybės vertinimą telefonu slapto kliento būdu“*;
- apklausos (anoniminė anketinė vartotojų apklausa, elektroninė apklausa „Jūsų nuomonė“, naujų mokesčių mokėtojų apklausa): *„esant finansinėms galimybėms kartą per metus vykdomos išorinės mokesčių mokėtojų apklausos, kuriomis vertinamas mokesčių mokėtojų pasitikėjimas Valstybine mokesčių inspekcija“*;
- darbuotojų savęs įsivertinimas: *„yra sukurta programinė priemonė „Anketos“, kuri pildoma kas pusmetį. Šioje programinėje priemonėje darbuotojas pats įvertina savo teikiamų paslaugų kokybę, po to jį įvertina tiesioginis vadovas“*; *„darbo grupė 2 kartus į metus viršininkui teikia mokesčių mokėtojų aptarnavimo vietinio vertinimo suvestinę ir pasiūlymus dėl aptarnavimo tobulinimo, taip pat teikia mokesčių mokėtojų apklausos anketų suvestines ir pasiūlymus, apibendrintus rezultatus darbo grupės vadovas teikia VMI prie FM“*;
- darbuotojo tiesioginio vadovo vertinimas: *„poskyrių vedėjai vieną kartą per mėnesį el.paštu, telefonu ar kitokiu patogiu būdu turi organizuoti mokesčių mokėtojų apklausos dieną“*; *„kiekvieno darbuotojo teikiamų paslaugų kokybę taip pat įvertinama atliekant darbuotojo veiklos metinį vertinimą, surašant valstybės tarnautojo metinės veiklos vertinimo išvadą“*, *„kartą per pusmetį atliekamas aptarnavimo kokybės vietinis vertinimas, kurio metu vertinami mokesčių mokėtojus tiesiogiai aptarnaujančių darbuotojų viešųjų paslaugų kokybė“*; *„yra atliekamas darbuotojų vertinimas – darbuotojas įsivertina pats save (pildo anketą 1 kartą į pusmetį) ir tiesioginis vadovas jį*

įvertina (taip pat pildo anketą 1 kartą į pusmetį). Darbuotojo bei tiesioginio vadovo pildomos anketos yra analogiškos, sudarytos iš klausimų, kurie vertinami pagal penkių balų skalę“; „mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo metu vertinami tokie kriterijai:

- darbuotojo darbo vieta (stalas, kabinetas),
 - darbo laikas,
 - darbuotojo išvaizda (apranga),
 - darbuotojo dėmesys ir pagarba bendraujant su mokesčių mokėtojais,
 - darbuotojo gebėjimas užtikrinti konfidencialumą ir saugumą,
 - pokalbio su mokesčių mokėtoju pradžia, pasisveikinimas,
 - gebėjimas išsiaiškinti mokesčių mokėtojo poreikį,
 - gebėjimas patenkinti mokesčių mokėtojo poreikį,
 - pokalbio pabaiga, atsisveikinimas su mokesčių mokėtoju“;
- darbo grupės vertinimas: „2007 m. Tauragės AVMI viršininko įsakymu patvirtinta darbo grupė, kuri vykdo mokesčių mokėtojų aptarnavimo stebėsenos ir mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimą“;
 - vadovybės vertinamoji analizė: „įdiegus kokybės vadybos sistemą periodiškai, bet ne rečiau kaip kartą per metus, bus vykdoma vadovybės vertinamoji analizė“.

Remiantis ekspertų nuomone, galima daryti prielaidą, kad kontrolės procesas labiausiai yra susijęs su darbuotojų, tiesiogiai aptarnaujančių vartotojus, veiklos vienokiu ar kitokiu vertinimu. Todėl tikslinės (focus) grupės dalyvių buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie vykdomą paslaugų kokybės teikimo stebėseną ir kontrolę. Darbuotojai diskusijos metu pamini tokius pat kontrolės metodus, kaip ir ekspertai, tai: „slaptas klientas (ir telefonu, ir tiesiogiai), mūsų vietinė darbo grupė, anoniminės anketinės apklausos, naujų mokesčių mokėtojų apklausa, vietos vadovybės ir tiesioginio vadovo stebėseną“. Respondentai taip pat išreiškia mintį, kad kontrolė vyksta ir tarpusavyje: „viena kitą geranoriškai pakontroliuojame“.

Iš 10 pav. matyti, kad Tauragės AVMI naudojami paslaugų teikimo kokybės stebėsenos ir kontrolės metodai yra priimti daugeliui respondentų: 4 dalyviai patvirtino „tikrai taip“, 3 – „lyg ir taip“, 2 – mano, kad tie metodai lyg ir nėra jiems primtini, argumentuodami, kad „slapto kliento metodas tikriausiai buvo reikalingas pirmais metais, įdiegus standartą, o dabar jau pačios tapome sąmoningos, kad teiktume paslaugas kokybiškai“. Tačiau dauguma sutaria, kad nuolatinė kontrolė ir vertinimas yra reikalingi, tik vienas respondentas mano, kad lyg ir nereikalinga, vienas mano, kad tikrai nereikalinga ir vienas nežino, ar reikalinga.



10 pav. Tikslinės (focus) grupės dalyvių atsakymų pasiskirstymas.

Tikslinės (focus) grupės diskusijos metu buvo išreikšta nuomonė, kad „kontrolė yra reikalinga, tačiau tas, kas kontroliuoja turi rodyti pavyzdį. Kontrolė reikalinga tam, kad sužinotum savo klaidas ir galėtum tobulėti, jei niekas nekontroliuos, nežinosi, kas yra blogai, tačiau kontrolės neturėtų būti per daug. Tačiau jei nekontroliuos, atsiras noras papiknaudžiauti (pvz. vėluoti iš po pietų). Taip pat pastebėtina, kad kuo mažesnė apskritis, tuo standarto laikomasi labiau, besąlygiškai, kuo didesnė – tuo žiūrima lanksčiau“. Taigi, tikslinės (focus) grupės teiginiai rodo, kad darbuotojai kontrolei neprieštarauja, mano, kad ji yra reikalinga, skatina tobulėti, tačiau jos turėtų būti ne per daug, reikėtų labiau pasitikėti darbuotojais.

Ekspertai kalbėdami apie vertinamąją analizę pamini, kad kontrolės rezultatai yra įforminami vidaus dokumentuose: „viešųjų paslaugų kokybės kontrolės rezultatai įforminami metinio veiklos plano ataskaitose, kurios pildomos kas ketvirtį“; „kas ketvirtį pildoma VMI veiklos procesų vertinimo rodiklių ataskaita. Šie rodikliai kasmet planuojami taip, kad būtų pasiektas kuo efektyvesnis veiklos vykdymas“; Metinio veiklos plano ataskaitose; „Veiklos plane yra numatytas siektinas aptarnavimo kokybės procentas. Apklauso metu gauti duomenys rodo, ar tas rodiklis yra pasiektas“.

Taigi, iš tyrimo duomenų matyti, kad Tauragės AVMI vykdant paslaugų teikimo vertinimo analizę naudojami įvairūs tarpusavyje derinami kontrolės metodai: darbuotojų vertinimas, savęs įvertinimas, vartotojų pa(si)tenkinimo vertinimai, slapto kliento metodas, darbo grupės vertinimas. Esant sudėtingesnei ekonominei situacijai Lietuvoje dėl lėšų trūkumo kai kurie kontrolės metodai (pvz. slapto kliento metodas) pakeičiami kitais paslaugų teikimo stebėsenos ir vertinimo būdais. Kontrolės taikomi metodai yra priimtini darbuotojams.

3.2.4. Viešųjų paslaugų teikimo kokybės tobulinimas

Atlikus paslaugų teikimo kokybės vertinamąją analizę, gautos informacijos apibendrinimo išvados turėtų būti nukreipiamos problemoms spręsti, veiklos gerinimo projektams kurti.

Ekspertų interviu metu buvo klausama, kaip po vertinimo etapo vykdomas viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas. Ekspertai nurodo, kad *„įvertinus pasiektus rezultatus, analizuojamos neįvykdytų rodiklių neįvykdymo priežastys, bandoma pagal galimybes jas eliminuoti, siekiant užtikrinti šių rodiklių įvykdymą ateityje“*. Įvertinus paslaugų teikimo kokybės situaciją, rezultatai yra aptariami *„Tauragės AVMI vedėjų susirinkime, taip pat skyriuose su darbuotojais (pavedama darbo grupei arba vedėjui)“*. Priimami sprendimai, kaip pagerinti situaciją, numatant konkrečius kriterijus – *„su darbuotojais išnagrinėjami vertinimo rezultatai, pareikštos pastabos bei rekomendacijos ir priimami sprendimai dėl aptarnavimo kokybės tobulinimo“*. MPS vedėjas pažymi, kad *„tobulinimo įgyvendinimo priemonės numatomos ir veiklos plane“*. Nors kai kurie ekspertai nurodo, kad *„artimiausio vertinimo metu žiūrima, ar pavyko įgyvendinti numatytas tobulinimo priemones“*, tačiau Tauragės AVMI viršininkas pripažįsta, kad galbūt per mažai vykdoma kontrolė tobulintinai sričiai gerinti.

J. J. Johnson (2000) teigia, kad pagrindinis požymis, rodantis kokybės įgyvendinimą yra ta, kad įstaigoje veikia kokybės užtikrinimo sistema. VMI prie FM Strateginio valdymo vedėjas, kalbėdamas apie viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo planus, teigia, kad *„artimiausias tikslas yra įdiegti kokybės vadybos sistemą ir ją sertifikuoti. Didėjantys reikalavimai įstojus į ES sąlygoja poreikį didinti VMI prie FM veiklos efektyvumą bei diegti modernius vadybos metodus. Projektu siekiama pagrindinio tikslo – gerinti piliečių aptarnavimo kokybę. Taigi, iki 2013 m. kovo 15 d. siekiama įdiegti kokybės vadybos sistemą, atitinkančią LST EN ISO 9001:2008 standartą“*. Mokslinėje literatūroje (Nakrošis, Černiūtė, 2010) teigiama, kad ISO 9000 serijos standartams taikyti palankiausia yra biurokratinė organizacinė kultūra. Todėl dėl hierarchinės struktūros, aiškių pavaldumo ir atskaitomybės ryšių bei formalios organizacinės kultūros standartai turėtų būti gana lengvai pritaikomi viešojo administravimo įstaigose.

Kaip numatyta Kokybės vadybos sistemos diegimo projekte (2010), kokybės vadybos sistema (toliau – KVS) padės kontroliuoti VMI prie FM veiklos procesus ir prisidės prie strateginių tikslų siekimo – gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir kontrolės kokybę bei bendrą valdymo efektyvumą. KVS diegimas apims procesų pertvarkymą ir dokumentavimą pagal standarto reikalavimus, darbuotojų apmokymą, KVS palaikymo procedūrų parengimą ir įdiegimą. Svarbiausiems VMI prie FM veiklos procesams (mokesčių mokėtojų aptarnavimas ir mokesčių mokėtojų kontrolė) bus sukurtos kokybę gerinančios, vertinančios ir mokesčių mokėtojų pasitikėjimą VMI prie FM veikla didinančios metodologijos ir įdiegtos atitinkamos priemonės. Tuo tikslu bus atliekamas kompleksinis

tyrimas, kuris padės įvertinti VMI prie FM teikiamų paslaugų kokybę. Bus parengtas ir įgyvendintas papildomų kokybės valdymo ir tobulinimo priemonių, skirtų piliečių aptarnavimui gerinti, planas pagrindiniams VMI prie FM veiklos procesams. KVS diegimo projektas padės pagerinti mokesčių mokėtojams teikiamų paslaugų kokybę ir užtikrinti veiksmingus mokesčių mokėtojų kontrolės procesus; užtikrinti didesnę VMI prie FM veiklos skaidrumą ir padidinti mokesčių mokėtojų pasitikėjimą VMI veikla; sukurti aplinką ir įdiegti bei įgyvendinti priemones nuolatiniam kokybės valdymui, vertinimui ir tobulinimui.

Užtikrindama mokesčių mokėtojams teikiamų paslaugų aukštą kokybę, operatyvumą ir gerą aptarnavimą, diegiant inovatyvias informacinės technologijas, besiplečiant tarptautiniam tarpinstituciniam bendradarbiavimui VMI prie FM siekdama tobulinti savo veiklą dalyvauja ES projektuose:

- nuo 2009 m. gruodžio 15 d. iki 2012 m. kovo 23 d. dalyvaujama projekte „*Valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų mokymai*“⁴. Naudojantis VMI sukurta darbuotojų mokymų poreikio nustatymo ir administravimo kompiuterine sistema „Mokymai“, nustatytas darbuotojų mokymų poreikis kelis kartus viršija galimybes. Todėl ES struktūrinė parama leidžia pagerinti mokymo poreikių tenkinimą. Vykdamas projektą siekiama mokyti vadybos įvairių grandžių vadovus, išmokyti VMI darbuotojus atlikti auditą šiuolaikinėmis ekonomikos sąlygomis, patobulinti užsienio kalbų mokėjimo lygį, mokyti geresnio mokesčių mokėtojų aptarnavimo bei naujausių informacinių technologijų, tobulinti darbuotojų kompiuterinį raštingumą. Tokiu būdu gerinamas VMI veiklos efektyvumas;

- nuo 2010 m. kovo 15 d. iki 2011 m. rugpjūčio 15 d. dalyvaujama projekte „*Svarbiausių VMI prie FM funkcijų struktūros ir valdymo modelių tobulinimas*“⁵. Panaudojant ES fondų lėšas VMI siekia tobulinti mokesčių administravimo ir vidinio aptarnavimo sričių veiklos procesų vykdymą. Siekiant pilnai išnaudoti diegiamų informacinių sistemų funkcionalumo galimybes, šiuo projektu planuojama atlikti atitinkamus funkcijų struktūros ir veiklos modelių pakeitimus, tobulinti minėtų veiklos procesų vykdymą. Naudojant standartizuotus veiklos organizavimo sprendimus bus užtikrintas kokybiškas, valdomas ir standartizuotas VMI prie FM veiklos procesų vykdymas su mažesniais finansiniais, materialiais ir žmogiškaisiais ištekliais, padidintas mokesčių administravimo ir vidinio aptarnavimo veiklos procesų vykdymo operatyvumas, taip užtikrinant mokesčių mokėtojų didesnę pasitenkinimą VMI teikiamomis paslaugomis;

- nuo 2009 m. liepos 2 d. iki 2012 m. kovo 25 d. įgyvendinant Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano, patvirtinto Lietuvos

⁴ http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/esfa/projektai?pro_id=9096&sparams=54262&page=4&pgsz=10

⁵ http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/esfa/projektai?pro_id=9183&sparams=212181&pgsz=10

Respublikos Vyriausybės 2009 m. gegužės 13 d. nutarimu Nr. 465, 5.1.3 priemonę „Tobulinti elektroninio deklaravimo ir mokestinių prievolių el. paslauga“, skirtą viešosioms ir administracinėms paslaugoms gyventojams ir verslo subjektams teikti naudojant informacines ir ryšių technologijas, VMI prie FM dalyvauja projekte „Elektroninio deklaravimo paslaugos plėtra ir PVM grąžinimo Europos sąjungos šalių mokesčių mokėtojams el. paslaugos sukūrimas“⁶. Šiuo projektu tobulinama elektroninio deklaravimo paslauga, sukuriama pridėtinės vertės mokesčio, sumokėto kitoje ES šalyje, grąžinimo elektroninę paslauga, įgyvendinant Europos Tarybos direktyvas.

VMI prie FM dalyvauja Vidaus reikalų ministerijos rengiamose Kokybės konferencijose Lietuvoje, kur yra pristatomi gerosios patirties, tobulinant viešąjį sektorių, pavyzdžiai. 2005 m. gruodžio mėn. vykusioje konferencijoje buvo pristatomas pranešimas tema „Elektroninių viešųjų paslaugų teikimas mokesčių mokėtojams: Elektroninio deklaravimo sistemos projektas“, o 2009 m. gruodžio mėn. – „Mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje standartų įgyvendinimas“.

Tauragės AVMI ekspertai, atsakydami į klausimą, kokie yra institucijos planai dėl viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo, nurodo, kad Tauragės AVMI teikiamų paslaugų tobulinimo konkrečios priemonės, jų įvertinimo rodikliai yra numatytos veiklos plane. Tauragės AVMI viršininkas pastebi, kad šiuo metu „labiau aktualus ne tobulinimas, o pasiekto lygio išlaikymas, kad rezultatai nenukristų žemyn“.

Tyrimo metu darbuotojų taip pat buvo klausama, ar jie žino įstaigos ateities planus dėl viešųjų paslaugų teikimo kokybės tobulinimo. Dauguma tikslinės (focus) grupės dalyvių teigia, kad jie apie tokius planus nežino: septyni respondentai atsakė „tikrai ne“, vienas – „lyg ir ne“, vienas – „lyg ir taip“. Į klausimą „Ar yra skatinamos darbuotojų, aptarnaujančių vartotojus, iniciatyvos viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo klausimais?“ trys darbuotojai atsakė – „tikrai ne“, penki – „lyg ir ne“, vienas – „lyg ir taip“. Tokie tikslinės (focus) grupės tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai, tiesiogiai teikiantys paslaugas, neišilieja į bendrą įstaigos nuolatinio tobulėjimo procesą, nors Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010) minima, kad tai būtų naudinga, nes darbuotojai yra neišnaudotas žinių apie kasdieninį paslaugos teikimą ir vartotojų požiūrius šaltinis ir jų požiūris yra svarbus, nes būtent jie įgyvendina bet kokius paslaugų teikimo pokyčius.

Ekspertų ir tikslinės (focus) grupės dalyvių buvo klausama, kokių rezultatų Jūsų įstaigai davė kokybės iniciatyvų taikymas. Respondentų nuomone, taikant kokybės metodus:

- pagerėjo komunikacija tarp darbuotojų;

⁶ <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10142790>

- pagerėjo įstaigos įvaizdis: „Valstybinė mokesčių inspekcija visuomenės vertinama kaip novatoriška, kokybiškas paslaugas teikianti institucija. AVMI ne kartą užėmė prizinę vietą tarp respublikos apskričių mokesčių inspekcijų“;

- pakilo darbuotojų motyvacija: „vis tiek smagiau dirbti, kai tavo darbo vieta sutvarkyta, kai tave pagiria už darbą ir pan.“;

- geriau vertina mokesčių mokėtojai „2008 metais, susumavus aptarnavimo kokybės rezultatus, vienas Tauragės AVMI padalinys buvo pripažintas geriausiai mokesčių mokėtojus aptarnavusiu padaliniu apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų tarpe.

- pagerėjo aptarnavimo kokybė „kai funkcijos buvo išgrynintos, galėjome geriau atlikti paslaugą“; „įdiegus elektronines paslaugas pagreitėjo aptarnavimas, mažiau eilių, išvengta daug klaidų“.

Pasak D. Daugirdos (2007), „įdiegus EDS, mokesčių mokėtojai deklaruodami naudojami šiuolaikinėmis komunikavimo priemonėmis, mokestines procedūras tapo paprastesnes, joms sugaištama mažiau laiko ir sunaudojama mažiau išteklių. Jau dabar mokesčių mokėtojai dalį mokestinių procedūrų atlieka „vieno langelio“ principu savo darbo vietoje“ (p. 9).

Kalbėdami apie viešųjų paslaugų kokybės administravimo tobulinimą, ekspertai siūlo „dažniau atsidurti „kliento batuose“; „gerinti darbo sąlygas, didinti darbuotojų motyvaciją (geras žodis, pagiriamasis raštas ir pan.), nes dabar už gerus pasiekimus neskatinama, o už blogesnius rezultatus baudžiama“; „rengti kuo daugiau diskusijų bei tyrimų, ir, remiantis jų rezultatais, spręsti dėl viešųjų paslaugų kokybės metodų bei kryptių tikslingumo ar reikalingumo ir, esant reikalui, koregavimo“. MPS skyriaus Šilalės poskyrio vedėjas mano, kad „viešųjų paslaugų kokybės gerinimo politiką privalo vykdyti visos valstybinės institucijos. Tikslu nustatyti vienos ar kitos institucijos teikiamų paslaugų kokybę, turėtų būti atliekama daugiau tyrimų, respondentų apklausų. Remiantis jų rezultatais spręsti dėl paslaugų kokybės vienoje ar kitoje institucijoje tobulinimo“.

Tikslinės (focus) grupės diskusijos dalyviai teigia, kad paslaugų kokybės administravimas tobulėtų, pirmiausia neturėtų būti dažnos įstatymų kaitos, reikėtų labiau remtis užsienio patirtimi. Įstaigos viduje turėtų labiau veikti vieno langelio principas, supaprastėti elektroninių paslaugų sistema „pavyzdžiui EDS sistema kasmet tampa vis sudėtingesnė, labai daug pakeitimų, ir darbuotojui sunku kartais susigaudyti, turėtų būti sukurta sistema, kuri mažai keistųsi ir žmonėms būtų aišku, kaip pildyt, kad vienais metais išmokęs, kitais vėl galėtų tą patį pasidaryti“.

Taigi matyti, kad tobulinimo etape vertinimo rezultatai yra aptariami Tauragės AVMI vedėjų susirinkime, taip pat skyriuose su darbuotojais. Priimami sprendimai, kaip pagerinti situaciją, numatant konkrečias Tauragės AVMI teikiamų paslaugų tobulinimo priemones, jų įvertinimo rodiklius.

Tobulinimo įgyvendinimo priemonės numatytos Tauragės AVMI veiklos plane. Vertinimo metu analizuojama, ar pavyko įgyvendinti numatytas tobulinimo priemones.

Artimiausiu metu siekiant gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir kontrolės kokybę bei bendrą valdymo efektyvumą, numatyta dalyvaujant ES projekte įdiegti kokybės vadybos sistemą ir ją sertifikuoti. Valstybinė mokesčių inspekcija (toliau – VMI prie FM) kaip pagrindinė institucija, įgyvendinanti Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatas mokesčių administravimo srityje, nuolat sulaukia gerų visuomenės vertinimų dėl kokybiškų, operatyvių ir reikalavimus atitinkančių elektroninių bei betarpiškai teikiamų paslaugų teikimo mokesčių mokėtojams užtikrinimo. 2010 m. valstybinių institucijų rinkimuose VMI pripažinta moderniausia, pažangiausia ir geriausiai dirbančia viešojo administravimo institucija (Valstybės tarnyba..., 2010). VMI prie FM kokybiškų paslaugų sistema Vidaus reikalų ministerijos organizuojamose Kokybės konferencijose minima kaip gerosios praktikos pavyzdys. Apskričių mokesčių inspekcijų aptarnavimo skyriai nuolat patenka į geriausiai aptarnaujančių įstaigų Lietuvoje nugalėtojų sąrašus.

IŠVADOS

Teorinio tyrimo kontekstas.

1. Pastaraisiais metais paslaugų teikimas viešojo sektoriaus srityje interpretuojamas naujai: paslaugos nebėra suprantamos kaip „vienpusiai“ procesai. Keičiantis vartotojų poreikiams, viešosios įstaigos turi siekti paslaugų kokybės, tenkinant vartotojų lūkesčius. Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, gerėjančių kokybinės veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos.

2. Teikiant paslaugas, kintant vartotojų poreikiams, siekiant tobulinti viešojo administravimo sistemą, viešųjų paslaugų kokybės koncepcija tampa svarbia sritimi viešojo sektoriaus institucijų veikloje. Kai kurios Europos valstybės viešojo sektoriaus kokybės gerinimo būdus pradėjo taikyti jau nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio. Lietuvoje šių iniciatyvų pradžia iš esmės laikomi 2004 m., todėl kokybės gerinimo iniciatyvos pradėtos taikyti palyginti vėlai ir šių iniciatyvų aprėptis dar nėra didelė.

3. Išnagrinėjus įvairių mokslininkų nagrinėtą kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo procesą teikėjo požiūriu, galima išskirti pagrindinius šio proceso etapus, tai: kokybiškų paslaugų teikimo planavimas; organizavimasis įgyvendinimas; stebėseną, vertinimas, kontrolė bei kokybės tobulinimas. Šie etapai nuolat kartojasi, išplaukia vienas iš kito, nes viešojo administravimo sektoriuje vykstantys pokyčiai vis labiau reikalauja modernių veiklos metodų taikymo, besikeičiantys klientų poreikiai įpareigoja laiku reaguoti į besikeičiančią situaciją ir suteikti vartotojui kuo kokybiškesnes paslaugas.

4. Mokslinėje literatūroje išryškėja du paslaugų kokybės inovacijų ar efektyvinimo iniciatyvų kilimo šaltiniai: „iš viršaus“ ir „iš apačios“. Planavimo etape gali dalyvauti organizacijos vadovai, jų paskirti asmenys, taip pat į strateginį planavimą gali būti visi įstaigos darbuotojai. Planavimo etapo metu gali būti analizuojama situacija, identifikuojami esami ir numatomi būsimi procesai, įvertinami organizacijos veiklos rezultatai, telkiamas dėmesys į orientaciją į vartotoją ir pan. Kokybės gerinimo strategijos gali būti įkomponuotos į bendrus tikslus, veiklos strategiją arba sukuriamas ir dokumentuose įforminamas atskiras paslaugų kokybės gerinimo planas.

5. Kokybės iniciatyvų organizavimo ir įgyvenimo etape vadovų veikla apima tokias sritis: tikslų ir konkrečių procedūrų nustatymas; darbo standartų ir procesų nustatymas, darbuotojų mokymas, jų įtraukimas dirbti tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo arba jų visumos; veiksmų ir išteklių paskirstymas.

6. Išanalizavus įvairių mokslininkų nuomones paslaugų teikimo stebėsenos, kontrolės, vertinimo klausimu, galima teigti, kad vertinamajai analizei vadovai turėtų parinkti vertinimo metodus, papildančius vienas kitą. Tai galėtų būti vidaus ir išorės auditas, darbuotojų vertinimas, savęs įvertinimas, vartotojų, organizacijos darbuotojų, kitų suinteresuotų šalių pa(si)tenkinimo vertinimai ir pan. Atlikus vertinamąją analizę, gautos informacijos apibendrinimo išvados nukreipiamos problemoms spręsti, veiklos gerinimo projektams kurti.

Empirinio tyrimo kontekstas.

7. Teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą, analizė parodė, kad Lietuvos Respublikos teisės aktais nėra reglamentuoti atskiri viešųjų paslaugų kokybės administravimo etapai. Tai labiau bendrojo ir rekomendacinio pobūdžio dokumentai, numatantys kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo administravimą. VMI prie FM ir Tauragės AVMI viešųjų paslaugų teikimo etapai reglamentuoti pakankamai išsamiai: kokybiškų viešųjų paslaugų planavimo rezultatai numatomi Strateginiame ir veiklos planuose; kokybės iniciatyvų įgyvendinimo priemonės – VMI prie FM ir Tauragės AVMI viršininko įsakymuose, įsakymais patvirtintuose nuostatuose, aprašuose, taisyklėse, standartuose, planuose, reglamentuose; įgyvendinimo ir kontrolės rezultatai išdėstyti veiklos planų ataskaitose. Pagal viešųjų paslaugų teikimo įvertinimo rezultatų rodiklius, numatomos tobulintinos sritys, kurios įtraukiamos į kitų metų veiklos planus.

8. Hipotezę, kad viešųjų paslaugų kokybės administravimas Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje yra išsamiai reglamentuotas įstaigos dokumentuose, tačiau praktiniame lygmenyje stebimas nepakankamas viešųjų paslaugų kokybės administravimo proceso etapų užtikrinimas, tyrimo rezultatų analizė paneigė.

9. Viešųjų paslaugų kokybės planavimo lygmens tyrimo rezultatai parodė, kad Tauragės AVMI paslaugų teikimo kokybės iniciatyvų diegimą inicijuoja centrinis mokesčių administratorius. Vietos vadovybė gaudama nurodymus „iš viršaus“ inicijuoja pokyčius AVMI. Darbuotojams, tiesiogiai teikiantiems paslaugas, yra suteikiama galimybė išsakyti nuomonę, tačiau jų nuomonė netampa lemiamu faktoriumi planavimo procese.

10. Planavimo etape yra įvertinamas naujų kokybės iniciatyvų projekto poreikis ir nauda, analizuojama įgyvendinimo rizika, remiamasi užsienio patirtimi, atsižvelgiama į ekspertų nuomonę, numatomi tikslai ir ištekliai. Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimo rezultatas yra įforminamas įstaigos (VMI prie FM ir Tauragės AVMI) dokumentuose, įkomponuotas į bendrus organizacijos tikslus, politiką ir strategiją.

11. Organizavimo ir įgyvendinimo etape Tauragės AVMI tarpusavyje derinamos tokios kokybės iniciatyvos: mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas, „vieno langelio“ principas, mokesčių informacijos centras, mokesčių mokėtojų konsultavimas, elektroninės paslaugos, kurios yra labai aukšto automatizavimo lygio, seminarų mokesčių mokėtojams organizavimas. Diegiant kokybės iniciatyvą yra analizuojami esami veiklos procesai, parengiamas projekto loginis pagrindimas, projekto veiklų įgyvendinimo grafikas, suplanuojamas projekto biudžetas, nuosekliai vykdomi darbuotojų mokymai, atliekama projekto išlaidų analizė, nustatomi veiklų įgyvendinimo rodikliai. Ypač didelis dėmesys skiriamas darbuotojų mokymams. Duomenų analizė išryškino faktą, kad pagrindinės problemos diegiant viešųjų paslaugų teikimo naujoves buvo darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, motyvacijos stoka, padidėjęs krūvis, patirties trūkumas, žmogiškųjų išteklių stoka.

12. Tauragės AVMI vykdant paslaugų teikimo vertinimo analizę naudojami įvairūs tarpusavyje derinami centrinio ir vietinio vertinimo kontrolės metodai: darbuotojų vertinimas, savęs įvertinimas, vartotojų pa(si)tenkinimo vertinimai, slapto kliento metodas, darbo grupės vertinimas. Esant sudėtingesnei ekonominei situacijai Lietuvoje dėl lėšų trūkumo kai kurie kontrolės metodai (pvz. slapto kliento metodas) pakeičiami kitais paslaugų teikimo stebėsenos ir vertinimo būdais. Kontrolės taikomi metodai yra priimtini darbuotojams.

13. Tobulinimo etape vertinimo rezultatai yra aptariami Tauragės AVMI vedėjų susirinkime, taip pat skyriuose su darbuotojais. Priimami sprendimai, kaip pagerinti situaciją, numatant konkrečias Tauragės AVMI teikiamų paslaugų tobulinimo priemones, jų įvertinimo rodiklius. Tobulinimo įgyvendinimo priemonės numatytos Tauragės AVMI veiklos plane. Vertinimo metu analizuojama, ar pavyko įgyvendinti numatytas tobulinimo priemones. Artimiausiu metu siekiant gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir kontrolės kokybę bei bendrą valdymo efektyvumą, numatyta dalyvauti ES projekte ir įdiegti kokybės vadybos sistemą, ją sertifikuoti. Dalyvaujant ES projektuose gerinamas VMI prie FM veiklos efektyvumas, darbuotojai turi galimybę įgauti naujų gebėjimų, tapti efektyviais, aukštos kvalifikacijos bei paslaugiais darbuotojais, padidinamas mokesčių administravimo ir vidinio aptarnavimo veiklos procesų vykdymo operatyvumas, taip užtikrinant mokesčių mokėtojų didesnę pasitenkinimą VMI teikiamomis paslaugomis.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į tai, kad Tauragės AVMI viešųjų paslaugų kokybės administravimui skiria daug dėmesio bei visuomenės nuomonės raiškoje kokybės administravimas yra vertinamas labai gerai, būtų tikslinga skleisti gerąją kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo patirtį kitoms *Tauragės apskrities viešojo sektoriaus institucijoms*. Tikslinga būtų organizuoti kokybės vadybos klausimais praktines konferencijas, kurių dėka atsirastų galimybė plėtoti bendradarbiavimą įvairioms viešojo administravimo institucijoms viešųjų paslaugų kokybės administravimo klausimais.

Tyrimo duomenys parodė, kad darbuotojai, tiesiogiai teikiantys paslaugas, nedalyvauja viešųjų paslaugų iniciatyvų diegimo planavimo procese, jų iniciatyvos dėl situacijos tobulinimo neskatinamos. *Tauragės AVMI vadovybei* būtų tikslinga labiau atsižvelgti į nuomonę „iš apačios“, nes būtent darbuotojai įgyvendina bet kokius paslaugų teikimo pokyčius, jie yra svarbus ir neišnaudotas žinių apie kasdieninį paslaugos teikimą ir vartotojų požiūrius šaltinis.

Hierarchiniais ryšiais pagrįstai organizacijos kultūrai būdingas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Kad šis pasipriešinimas truktų trumpesnį laiką, tikslinga daugiau dėmesio skirti pokalbiams su darbuotojais dėl naujovių diegimo, išryškinant pokyčių privalumus ir naudą, aiškiai formuluojant tikslus ir jų įgyvendinimo numatomus būdus, teisingai paskirstant krūvius, pateikiant kitų institucijų geruosius pavyzdžius, rengti nuolatinius susirinkimus, kurių metu būtų sudaryta galimybė pasisakyti darbuotojams ir pan. Vertėtų atrasti darbuotojus, kurie palankiai priima pokyčius institucijoje ir kurie galėtų padėti vadovui dirbti su besipriešinančiais darbuotojais. Užtikrinus darbuotojų informavimą ir įtraukimą į kokybės vadybos diegimą įstaigoje, ilgainiui pasipriešinimas taptų palaikymu ir asmeniniu įsipareigojimu.

Tyrimo analizė išryškino faktą, kad Tauragės AVMI darbuotojai dėl pastangų įgyvendinti paslaugų kokybės pokyčius buvo motyvuojami tik kokybės priemonių diegimo pradžioje. Atsižvelgiant į tai, kad viešosios įstaigos negali laisvai pasirinkti finansavimo šaltinių ir skirti finansinio skatinimo, vadovui būtina naudoti kitas motyvacinės priemones, nes darbuotojas, turintis aukštą motyvaciją darbui, siekiant gerų darbo rezultatų, neturi neigiamo požiūrio į įstaigą, jaučia pasitenkinimą juo, atlieka pavestas užduotis. Vadovas, naudodamas apklausos metodą, kartą per pusmetį galėtų atlikti darbuotojų poreikių apklausą, kurios metu išsiaiškintų, kas darbuotojams svarbu dirbant įstaigoje ir kokie yra jų poreikiai. Pagal apklausos duomenis būtų naudinga sukurti darbuotojų motyvavimo modelį, kuriame išryškėtų, kokios motyvacijos priemonės būtinos darbuotojų poreikiams tenkinti. Modelio rezultatas turėtų būti darbuotojo pasitenkinimas ir gerai atliktas darbas. Vadovams taip pat vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad geras vadovo pavyzdys skatina darbuotojų produktyvų darbą ir įsipareigojimą įstaigai.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Marketingas*, 9, p. 42-48.
2. Alexandru G. (2009). New perspectives in the management of public administration. *Metalurgia internationa*, XIV (11), p. 150-151.
3. Bagdonienė L., Hopernienė R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. *Bedrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. (2006). Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
5. Biekšaitė L. (2008). Viešojo administravimo kokybė-piliečiams. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 11, p. 16-17.
6. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
7. Butkus F. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, p. 47-50.
8. Carmona M., Sieh L. (2005). *Measuring quality in planning– managing the performance process*. New Yourk: Transferred to Digital Printing.
9. Civinskas R., Kaselis M. (2008). Kokybės vadybos iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (10), p. 25-30.
10. Cohen S., Eimicke W., Heikkila T. (2008). *The Effective Public Manager– Achieving Success in a Changing Government*. San Francisko: A Wiley Imprint.
11. Dale G. B. (2003). *Managing quality*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
12. Daugirda D. (2007). Elektroninio deklaravimo sistema Lietuvoje: efektyvus administravimas. *Viešasis administravimas*, 3 (15), p. 9-13.
13. *Delivering high quality public Sixty for all. Sixty–third Report of Session*. (2006). London: The Stationery Office Limited.
14. Dikavičius V., Stoškus S. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
15. Doberty T. L., Horne T. (2002). *Managing public services – implementing changes. A thoughtful approach to the practise of management*. London and New York: Routledge.

16. Domarkas V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*, 7, p. 7-15.
17. Dzemydienė D., Naujikienė R. (2007). Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo pavyzdžių analizė. *Informacijos mokslai*, 42-43, p. 226-232.
18. *Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos* (2006). [žiūrėta 2011-04-01]. Prieiga per internetą: www.lrinka.lt/uploads/files/dir19/17_0.php
19. Gavėnas J. (2009). Viešojo administravimo tobulinimas ir e.valdžia. *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2009 metų apžvalga*, p. 24-31.
20. Giraitienė A. (2009). *Prienu rajono savivaldybės administracijos socialinės paramos skyriaus konsultavimo paslaugų kokybės tobulinimas. Magistro darbas*. Kaunas: Akademija.
21. Gordon G. (2002). The Roles of Leadership and Ownership in Building an Effective Quality Culture. *Quality in Higher Education*, (8) 1, p. 97-106.
22. Guogis A., Gudelis D. (2003). Pilietinė visuomenė ir socialinė politika: Naujosios viešosios vadybos galimybės. *Filosofija. Sociologija*, 4, p. 14-19.
23. Jančiauskas E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
24. Jesson J. (2005). *A Typology of the Research Method – Mystery Customer. Putting Mystery Customer into a Methodological Context*. [žiūrėta 2011-03-31]. Prieiga per internetą: http://www.m-e-l.co.uk/Casestudies/05.01_A_Typology_of_the_Research_Method_Mystery_Shopping.pdf
25. Johnson J. J. (2000). Differences in Supervisor and Non-Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate. *Public Personnel Management*. (29) 1, p. 119-128.
26. Jurjonienė G. (2008). Europos viešojo administravimo kokybės gerinimo galimybės kaip Lietuvos viešojo administravimo institucijoms jomis pasinaudoti? *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008 metų apžvalga*. p. 28-31.
27. Jurkauskas A. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
28. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex
29. Kašubienė L. (2007). Elektroninės valdžios paslaugų kokybės vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 12, p. 1017-1024.
30. Kaziliūnas A. (2007). *Kokybės vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
31. Klages H. (2003). *CAF beyond Self-Assessment – Possible Path of Development*. Rome: German University of Administrative Sciences Speyer. [žiūrėta 2010-06-10]. Prieiga per internetą: www.eipa.eu/CAF/CAFUserEvents/CAF_Conf.../BeyondCAF.pps

32. *Kokybės vadybos sistemos diegimas* (2010). [žiūrėta 2011-03-30]. Prieiga per internetą: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10142790>
33. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita.* (2008).
34. *Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita.* (2007).
35. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai, apibrėžimai (ISO 9000:2000).* (2001). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
36. Leben A., Kunstelj M., Bohanec M., Vintar M. (2007). Evaluating public administration e-portals. *Information Polity*, 125, p. 207-225.
37. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika.* Metodinis leidinys. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
38. Löffler E., Vintar M. (2004). *Improving the quality of East and West European public services.* England: Ashgate Publishing Limited.
39. Luobikienė I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika.* Kaunas: Technologija.
40. Markevičiūtė L. (2009). *Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai. Daktaro disertacijos santrauka.* Vilnius: Vilniaus universitetas.
41. Matulis A. (2007). Sąveikumo, teikiant viešąsias elektronines paslaugas, problemos sprendimas. *Viešasis administravimas*, 3 (15), p. 14-16.
42. Mikulis, J. (2007). *Kas yra ISO?* [žiūrėta 2010-05-29]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3c0ba1fc08897.2>
43. Nakrošis V., Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 63-76.
44. Neverauskienė A. (2002). *Kokybės vadybos mokymo priemonė (studentams).* Vilnius: Vilniaus kooperacijos kolegija.
45. Oakland S. J. (2003). *Total quality management– text with cases.* Oxford: Elsevier.
46. *Paying taxes 2011. The global picture* (2011). [žiūrėta 2011-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/paying-taxes-2011.pdf>
47. Petrauskienė R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, p. 65-72.
48. Pillou J. F. (2004). *The principles of quality management.* [žiūrėta 2010-05-29]. Prieiga per internetą: <http://en.kioskea.net/contents/qualite/management-qualite.php3>

49. Pociūtė D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 18-25.
50. Pociūtė D. (2004). *Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
51. *Privačių asmenų įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse galimybių analizė*. (2007). Vilnius.
52. Puškorius S., Raipa A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 9-17.
53. *Quality Management in Public Administrations of the EU Member States. Comparative analysis* (2008). Ljubljana: Ministry of Public Administration.
54. Raipa A., Petuikienė E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, p. 54-62.
55. Raščiuvienė O. (2009). Visuotinės kokybės vadybos diegimo galimybės Šiaulių rajono savivaldybėje: bendrasis vertinimo modelis: Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
56. Ruževičius J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
57. Seniūnaitė L. (2004). Visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimo pasauliniame tinkle prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 29, p. 163-177
58. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Daniel R., Gilbert J. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
59. Šaparnienė D., Ožalienė A. (2009). Management of Electronic Documents in Public Sector: Analysis of Possibilities and Trends of Development. *Socialiniai tyrimai*, 3 (17), p. 50-60.
60. Šemetulskytė L. (2009). 2007–2013 M. ŽIPVP 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės. „Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimas“ ir „Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“. [žiūrėta 2010-05-29]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/vrm/failai/03-13\(2\).pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/vrm/failai/03-13(2).pdf)
61. Šniraitė I. (2008). E. valdžia ir viešojo administravimo tobulinimas. *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008 metų apžvalga*, p. 35-38.
62. Šontienė V. (2009). *Administratorių teikiamų paslaugų studentams kokybės gerinimas. Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
63. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.

64. *Valstybės tarnyba – ir vėl reformų akivaizdoje.* (2010). [žiūrėta 2011-03-30]. Prieiga per internetą: <http://www.veidas.lt/aktualijos/lietuva/valstybes-tarnyba-%E2%80%93-ir-vel-reformu-akivaizdoje>
65. Vanagas R. (2006). Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (7), p. 160-169.
66. Vaškėlis V. (2008). „Vieno langelio“ principo taikymo praktinis vadovas. *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008 metų apžvalga*, p. 35-38.
67. Vengrienė B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
68. Viešųjų paslaugų standartai: įgyvendinimas ir tobulinimas. (2005) *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2007 metų apžvalga*, p. 10-13.
69. Viliūtė V. (2009). *Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo galimybės Kauno miesto kelionių agentūrose. Magistro darbas*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
70. *Visuotinė lietuvių enciklopedija* (2001). T 1. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
71. Vitkienė E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
72. Windrum P., Koch P. (2008). *Innovation in public sector services. Great Britain: MPG books Ltd, Bodmin, Cornwall.*

DOKUMENTAI

1. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodines rekomendacijos (2009). Vilnius. [žiūrėta 2010-03-30]. Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Vieno_langelio_metodin_rek_apraso_patiksl_2009-06-22.pdf
2. 2010 m. gruodžio mėn. apklausos „Vieno langelio principo įgyvendinimas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose“ rezultatų analitinė apžvalga. (2011). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
3. Administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijos. Patvirtintos Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 1d. įsakymu Nr. 1V-644.
4. Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „Vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose (praktinis vadovas). (2008). Vilnius.
5. Asmenų aptarnavimo valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklės. Patvirtintos VMI prie FM viršininko 2007 m. gruodžio 17 d. įsakymu Nr. VA-77.

6. Baltijos tyrimai (2010). Lietuvos gyventojų apklausa apie valstybės ir savivaldybės įstaigas. [žiūrėta 2011-04-11]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=307>.
7. Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas. Patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. nutarimu Nr. 1468.
8. Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas. Patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. kovo 29 d. nutarimo Nr. 307 nauja redakcija.
9. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
10. Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2011-2013 metų strateginio veiklos planas. Patvirtintas Lietuvos Respublikos finansų ministro 2011 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 1K-123.
11. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). Žin., 1992, Nr. 33-1014.
12. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijų patvirtinimo“ (2009). Vilnius. [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą:
http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/20091201_VRM_isk_Nr1v-644.pdf
13. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. (1999). Žin., 1999, Nr. 60-1945.
14. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (2004). Žin., 1994, Nr. 55-1049.
15. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose pavyzdinės tvarkos patvirtinimo“ (2002). Vilnius.
16. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ (2004). Vilnius.
17. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl viešųjų paslaugų teikimo supaprastinimo priemonių 2004-2007 m. plano patvirtinimo“. (2003). Žin., 2003, Nr. 114 -5136
18. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 2115 „Dėl elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“ (2002).
19. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimo taisyklės. Patvirtintos 2007 m. gegužės 3 d. VMI prie FM viršininko įsakymu Nr. V-171.
20. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas (2007). Vilnius: UAB “Lodvila”.
21. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas. Patvirtintas VMI prie FM viršininko 2007 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. V-240.
22. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje metodines rekomendacijos. Patvirtintos VMI prie FM viršininko 2005 m. lapkričio 21 d. įsakymu Nr. VA-77.

23. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje standartų įgyvendinimo 2006 – 2007 metams priemonių planas. Patvirtintas VMI prie FM viršininko 2006 m. birželio 13 d. įsakymu Nr. V-218.

24. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje standartų įgyvendinimo 2006-2007 metais planas. Patvirtintas Tauragės AVMI viršininkas 2006 m. birželio 21 d. įsakymu Nr. V-77.

25. Naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklės. Patvirtintos Tauragės AVMI viršininko įsakymu Nr. V-18.

26. Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2010 m. planas. Patvirtintas Tauragės AVMI viršininko 2010 m. gegužės 12 d. įsakymu Nr. V-75.

27. Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2010 metų veiklos plano ataskaita (2011).

28. Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos informacinių stendų tvarkymo taisyklės. Patvirtintos 2008 m. vasario 27 d. Tauragės AVMI viršininko įsakymu Nr. V-48.

29. Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos nuostatai. Patvirtinti VMI prie FM viršininko 2004 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. VA-205.

30. Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vidaus darbo tvarkos aprašas. Patvirtintas Tauragės AVMI viršininko 2006 m. rugsėjo 7 d. įsakymu Nr. V-98.

31. Tauragės AVMI viršininko 2008 m. sausio 31 d. įsakymas Nr. V-25 „Dėl asmenų aptarnavimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje“.

32. Tauragės AVMI viršininko 2008 m. spalio 21 d. įsakymas Nr. V-203 „Dėl mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vietinio vertinimo“.

33. Tauragės AVMI viršininko 2008 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. V-50 „Dėl atsakingų už mokesčių mokėtojų aptarnavimą“.

34. Tauragės AVMI viršininko 2008 m. balandžio 29 d. įsakymas Nr. V-99 „Dėl Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos viršininko 2008 m. sausio 31 d. įsakymo Nr. V-25 „Dėl asmenų aptarnavimo Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje“ dalinio papildymo ir pakeitimo.

35. Valstybinės mokesčių inspekcijos elektroninio deklaratavimo informacinės sistemos nuostatai. Patvirtinti VMI prie FM viršininko 2010 m. liepos 2 d. įsakymu Nr. VA-80.

36. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos mokesčių informacijos skyriaus nuostatai. Patvirtinti VMI prie FM viršininko 2006. m. lapkričio 16 d. įsakymu Nr. V-37.

37. Valstybinės mokesčių inspekcijos teikiamų mokesčių mokėtojams paslaugų klasifikatorius. Patvirtintas VMI prie FM 2007 m. gruodžio 22 d. viršininko įsakymu Nr. VA-84.
38. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo priemonių planas. Patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimu Nr. 1097.
39. Viešojo administravimo tobulinimo tarpinstitucinis veiklos planas. Patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 26 d. nutarimu Nr. 131.
40. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

PRIEDAI

Tyrimo kintamųjų OPERACIONALIZACIJA

Priedas 1

Kintamieji	Indikatoriai	Teorinis pagrindimas	Kriteriniai klausimai ekspertinei apklausai	Gairiniai klausimai focus grupės diskusijai	Apklausos klausimai focus grupės dalyviams prieš diskusiją
Analizė ir planavimas	<p>Iniciatyvos „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“.</p> <p>Visų darbuotojų įtraukimas į strateginį planavimą</p>	<p>Widrum P., Koch P. (2008), G. Alexandru (2009), Civinskas R, M. Kaselis (2008), E. Vitkienė (2004) B. G. Dale (2003)</p> <p>G. Gordon (2002), S. Oakland (2003), J. F. Pillou (2004)</p>	<p>Kas inicijuoja viešųjų paslaugų teikimo kokybės iniciatyvų diegimą Jūsų įstaigoje?</p>	<p>Kas planuoja ir inicijuoja viešųjų paslaugų teikimo kokybės priemonių diegimą Jūsų įstaigoje?</p>	<p>Ar Jūs dalyvaujate viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimo etape?</p> <p>Kaip manote, ar visų darbuotojų įtraukimas į kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo planavimo procesą būtų naudingas?</p>
	<p>Esamos situacijos analizė, esamų procesų identifikavimas, organizacijos veiklos rezultatų įvertinimas, BVM, orientacija į vartotoją</p>	<p>T.L. Doberty, T. Horne (2002), H. Klases (2003), J. S. Oakland (2003), J. F. Pillou (2004), Quality management in Government. Theory and practice (2003), Kaziliūnas (2007), D. Pociūtė (2004), J. Rudzevičius (2006), Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010), Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo.....(2008)</p>	<p>Kaip vyksta viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimas?</p>		
	<p>Kokybės gerinimo strategijos įkomponavimas į bendrus tikslus, strategiją arba atskiras kokybės planas</p>	<p>M. Carmona, L. Sieh (2004), J. J. Johnson (2000), J. Rudzevičius (2006), Kaziliūnas (2007), A. Neverauskienė (2002) Oakland (2003)</p>	<p>Kokiuose įstaigos dokumentuose įforminamas viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimo rezultatas?</p>		

Organizavimas, Igyvendinimas	BVM, ISO, vieno langelio principas, aptarnavimo standartas, el.paslaugos	M. Vintar, M. Kunstelj, A. Leben, M. Bohanec (2002), Elektroninės valdžios koncepcija (2002), „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo....(2009), Asmenų aptarnavimo ir skundų...(2010), D. Šaparnienė, A. Žalienenė (2009), A. Matulis (2007), V. Vaškelis (2008)	Kokias kokybės iniciatyvas/ priemones/ kokybės vadybos modelius Jūsų įstaiga yra įdiegusi?	Kokias kokybės iniciatyvas/ priemones Jūsų įstaiga yra įdiegusi?	Ar Jums buvo suteikta pakankamai informacijos apie viešųjų paslaugų teikimo naujovių diegimo procesą?
	Visų darbuotojų įtraukimas	J. F. Pillou (2004), S. Cohen, W. Eimicke, T. Heikkilä (2008), Loffer, Vintar (2004)	Kokiu mastu jos taikomos (visoje institucijoje, viename padalinyje ir pan.)?		
	Tikslų ir procedūrų nustatymas; darbo standartų ir procesų nustatymas, darbuotojų mokymas, jų įtraukimas dirbti tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo arba jų visumos; veiksmų ir išteklių paskirstymas	Johnson (2000), E. Chlivickas (2001), R. Petrauskienė (2005), T.L. Doberty, T. Horne (2002)	Gal galėtumėte pakomentuoti kokybės iniciatyvų, priemonių diegimo etapus (tikslų, standartų nustatymas, darbuotojų mokymas, išteklių paskirstymas, darbo aplinkos koregavimas ir pan.)?	Kokiu būdu buvo supažindinama su inovacijomis, kaip Jus palietė jų diegimas?	
	Hierarchiniais ryšiais pagrįstai organizacijos kultūrai būdingas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams Kontrapartnerystė Patirties, žmogiškųjų, finansinių išteklių, informacijos ir ekspertų konsultacijų trūkumas	V. Nakrošis (2010), T.L. Doberty, T. Horne (2002), S. Puškorius, A. Raipa (2001)	Su kokiomis problemomis susidūrėte diegiant kokybės iniciatyvas?	Su kokiomis problemomis susidūrėte, kai buvo diegiamos kokybės iniciatyvos?	Ar Jūs pritariate sprendimui, kad Jūsų įstaigoje būtų diegiama nauja paslaugų kokybės priemonė?

Stebėseną, vertinimą, kontrolę	Vidaus ir išorės auditas	D. Pociūtė (2004)	Kokie vertinimo metodai naudojami paslaugų kokybės stebėsenai bei kontrolei vykdyti ir kokių periodiškumu?	Kaip vykdoma paslaugų kokybės teikimo stebėseną ir kontrolę? Gal turite pasiūlymų, kokių metodų reikėtų atsisakyti arba ką naujo vykdyti?	Ar nuolatinė kontrolė ir vertinimas yra reikalingas viešųjų paslaugų administravimo etapas? Ar Jūsų įstaigoje naudojami paslaugų kokybės teikimo stebėsenos ir kontrolės metodai (vartotojų apklausa, darbuotojų (įsi)vertinimas, slapto kliento tyrimas ir pan.) yra Jums priimtini?
	Vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimas	J. D. Fife (2001), Johnson (2000), G. Gordon (2002), B. Vengrienė (2004) Pociūtė (2004), E. Vitkienė (2004), Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo....(2002), Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis.....(2008), Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010), A. Raipa. E. Petuikienė (2009)			
	Slaptas klientas	M. Carmona, L. Sieh (2005) J. Adomaitytė (2006), J. Jesson (2005)			
	Darbuotojų vertinimas	J. Adomaitytė (2006), V. Dikavičius, S. Stoškus (2003) Europos vartotojų.... (2010)			

Tobulinimas	Gerinimo tikslų nustatymas Galimų sprendimų tikslams pasiekti ieškojimas Sprendimų įvertinimas ir jų parinkimas Pasirinktų sprendimų įgyvendinimas Įgyvendinimo rezultatų matavimas, tikrinimas, analizė ir įvertinimas nustatant tikslų pasiekimą Pakeitimų įforminimas	ISO standartas, D. Pociūtė (2004),), Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010), Kokybės vadybos metodų diegimo...(2008), E. Chlivickas (2001)	Kaip po vertinimo etapo vykdomas viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas?	Kokių rezultatų Jūsų įstaigai ir Jūsų kasdieniniam darbui davė kokybės iniciatyvų taikymas?	
	Toliau taikyti dabartines kokybės priemones, diegti naują kokybės modelį, dalyvauti VRM projektuose, kokybės vadybos renginiuose, dalintis kokybės gerinimo patirtimi.	G. Jurjonienė (2008), http://www.vakokybe.lt	Kokie yra institucijos perspektyviniai planai dėl viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo?		Ar žinote, kokie yra įstaigos ateities planai dėl viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo? Ar yra skatinamos darbuotojų, aptarnaujančių vartotojus, iniciatyvos viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo klausimais?
	Paslaugų kokybės ir veiklos rezultatų pagerinimas, darbuotojų motyvacijos padidinimas, kokybės užtikrinimo sistemos veikimas	Johnson (2000), Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010)	Kokių rezultatų Jūsų įstaigai davė kokybės iniciatyvų taikymas? Gal turėtumėte pasiūlymų, kaip tobulinti viešųjų paslaugų kokybės administravimą?	Gal turėtumėte pasiūlymų, kaip tobulinti viešųjų paslaugų kokybės administravimą? Išskirkite Viešųjų paslaugų kokybės administravimo Jūsų institucijoje stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.	

VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMAS: SITUACIJA IR TOBULINIMO GALIMYBĖS

Ekspertinė apklausa

GERBIAMA(S) EKSPERTE,

Kintant socialinei, ekonominei, politinei situacijai Lietuvoje, visuomenė iš viešųjų paslaugų teikėjų reikalauja naujų veiklos formų ir rezultatų, aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės. Paslaugų kokybė – tai ne tik galutinis rezultatas, bet ir pats paslaugos teikimo procesas, susidedantis iš tam tikrų etapų. Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas gali būti užtikrinimas įvairiais būdais.

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti viešųjų paslaugų kokybės administravimo situaciją Valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Jūsų nuomonė tyrimui yra labai svarbi. Maloniai prašytume atsakyti į visus pateiktus klausimus.



BENDROJI INFORMACIJA APIE JUS:

Vardas, pavardė.....
pildyti nebūtina

Pareigos.....

Darbo stažas VMI

1. Ką Jūs galėtumėte pasakyti apie viešųjų paslaugų kokybės administravimo sistemą Lietuvoje? Ar skiriamas pakankamas dėmesys viešųjų paslaugų kokybei užtikrinti ir tobulinti?
2. Kas inicijuoja viešųjų paslaugų teikimo kokybės iniciatyvų diegimą Jūsų įstaigoje?
3. Kaip vyksta viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimas?
4. Kokiuose įstaigos dokumentuose įforminamas viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimo rezultatas?
5. Kokias kokybės iniciatyvas/priemones/kokybės vadybos modelius Jūsų įstaiga yra įdiegusi?
6. Kokiu mastu jos taikomos (visoje institucijoje, viename padalinyje ir pan.)?
7. Gal galėtumėte pakomentuoti kokybės iniciatyvų/priemonių diegimo etapus (tikslų, standartų nustatymas, darbuotojų mokymas, išteklių paskirstymas, darbo aplinkos koregavimas ir pan.)?
8. Su kokiomis problemomis susidūrėte, diegiant kokybės iniciatyvas?
9. Kokie vertinimo metodai naudojami paslaugų kokybės stebėsenai bei kontrolei vykdyti ir kokių periodiškumu?
10. Kaip po vertinimo etapo vykdomas viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas?
11. Kokie yra institucijos planai dėl viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo?
12. Kokių rezultatų Jūsų įstaigai davė kokybės iniciatyvų taikymas?
13. Gal turėtumėte pasiūlymų, kaip tobulinti viešųjų paslaugų kokybės administravimą?

Nuoširdžiai dėkojame už sugaištą laiką ir suteiktą informaciją.

**VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMAS:
SITUACIJA IR TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Gairiniai klausimai *focus* grupės diskusijai

1. Kas planuoja ir inicijuoja viešųjų paslaugų teikimo kokybės priemonių diegimą Jūsų įstaigoje?
2. Kokias kokybės iniciatyvas/ priemones Jūsų įstaiga yra įdiegusi?
3. Koku būdu buvo supažindinama su inovacijomis? Kaip Jus palietė jų diegimas?
4. Su kokiomis problemomis susidūrėte, kai buvo diegiamos kokybės iniciatyvos?
5. Kaip vykdoma paslaugų kokybės teikimo stebėseną ir kontrolė? Gal turite pasiūlymų, kokių metodų reikėtų atsisakyti arba ką naujo vykdyti?
6. Kokių rezultatų Jūsų įstaigai ir Jūsų kasdieniniam darbui davė kokybės iniciatyvų taikymas?
7. Gal turėtumėte pasiūlymų, kaip tobulinti viešųjų paslaugų kokybės administravimą?

**VIEŠŪJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ADMINISTRAVIMAS:
SITUACIJA IR TOBULINIMO GALIMYBĖS**

**TIKSLINĖS (FOCUS) GRUPĖS
APKLAUSOS LAPAS - KLAUSIMYNAS**

GERBIAMA(S) RESPONDENTE,

Kintant socialinei, ekonominei, politinei situacijai Lietuvoje, visuomenė iš viešųjų paslaugų teikėjų reikalauja naujų veiklos formų ir rezultatų, aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės.

Paslaugų teikimo proceso sistemoje dalyvauja keletas dalyvių grupių. Manoma, kad paslaugų teikimo pokyčius įgyvendina tiesiogiai su vartotojais kontaktuojantys darbuotojai. Todėl Jūsų nuomonė tyrimui yra labai svarbi.

Maloniai prašytume atsakyti į visus pateiktus klausimus, pasirenkant labiausiai Jums tinkantį variantą ir jį pažyminti

Klausimai	TIKRAI TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	TIKRAI NE
Ar Jūsų įstaigoje skiriamas pakankamas dėmesys viešųjų paslaugų kokybei užtikrinti ir tobulinti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar Jūs dalyvaujate viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvų planavimo etape?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaip manote, ar visų darbuotojų įtraukimas į kokybiškų viešųjų paslaugų teikimo planavimo procesą būtų naudingas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar Jums buvo suteikta pakankamai informacijos apie viešųjų paslaugų teikimo naujovių diegimo procesą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar Jūs pritariate sprendimui, kad Jūsų įstaigoje būtų diegiama nauja paslaugų kokybės priemonė?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar nuolatinė kontrolė ir vertinimas yra reikalingas viešųjų paslaugų administravimo etapas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar Jūsų įstaigoje naudojami paslaugų kokybės teikimo stebėsenos ir kontrolės metodai (vartotojų apklausa, darbuotojų (įsi)vertinimas, slapto kliento tyrimas ir pan.) yra Jums priimtini?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar žinote, kokie yra įstaigos ateities planai dėl viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar yra skatinamos darbuotojų, aptarnaujančių vartotojus, iniciatyvos viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo klausimais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



BENDROJI INFORMACIJA APIE JUS:

Jūsų amžius.....

Pareigos.....

Darbo stažas VMI mokesčių mokėtojų aptarnavimo srityje

Nuoširdžiai dėkojame už atsakymus.

**VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS TEIKIAMŲ MOKESČIŲ MOKĖTOJAMS
PASLAUGŲ KLASIFIKATORIUS**

Paslaugos grupė	Eil. Nr.	PASLAUGOS PAVADINIMAS	PASLAUGOS TEIKIMO BŪDAI						
			Betarpiskai	Telefonu	Klasikiniu paštu	Elektroniniu paštu	Per EDS	Internetu	Su partneriais
I.		Mokesčių mokėtojų ir kitų registrų tvarkymas							
	1.	Mokesčių mokėtojų registro tvarkymas							
	1.1.	Mokesčių mokėtojų įregistravimas							
	1.1.1.	Lietuvos juridinių asmenų, užsienio juridinių asmenų filialų ir atstovybių įregistravimas	√		√			√	√
	1.1.2.	Užsienio juridinių asmenų įregistravimas	√						
	1.1.3.	Nuolatinių Lietuvos gyventojų įregistravimas	√		√	√		√	√
	1.1.4.	Nenuolatinių Lietuvos gyventojų įregistravimas	√						
	1.1.5.	Užsienio piliečių ir asmenų be pilietybės įregistravimas	√						
	1.2.	Mokesčių mokėtojų išregistravimas iš mokesčių mokėtojų registro							
	1.2.1.	Lietuvos juridinių asmenų, užsienio juridinių asmenų filialų ir atstovybių išregistravimas			√				√
	1.2.2.	Užsienio juridinių asmenų išregistravimas	√		√	√			
	1.2.3.	Nuolatinių Lietuvos gyventojų išregistravimas	√		√	√		√	√
	1.2.4.	Nenuolatinių Lietuvos gyventojų išregistravimas	√		√				
	1.2.5.	Užsienio piliečių ir asmenų be pilietybės išregistravimas	√						
	2.	Pridėtinės vertės mokesčio (toliau – PVM) mokėtojų registro tvarkymas							
	2.1.	Mokesčių mokėtojų įregistravimas PVM mokėtojų registre	√		√	√	√	√	
	2.2.	Mokesčių mokėtojų išregistravimas iš PVM mokėtojų registro	√		√	√	√	√	
	2.2.1.	Mokesčių mokėtojo išregistravimas iš PVM mokėtojų registro mokėtojo prašymu	√		√	√	√	√	
	2.2.2.	Mokesčių mokėtojo išregistravimas iš PVM mokėtojų registro mokesčio administratoriaus iniciatyva	√		√				
	2.3.	Mokesčių mokėtojų atstatymas PVM mokėtojų registre	√	√	√	√	√	√	
	3.	Ūkininkų, kuriems taikoma kompensacinio PVM tarifo schema, registro tvarkymas							
	3.1.	Ūkininkų, kuriems taikoma kompensacinio PVM tarifo schema, įregistravimas	√		√	√			
	3.2.	Ūkininkų, kuriems taikoma kompensacinio PVM tarifo schema, išregistravimas	√		√	√			
	4.	Akcizų subjektų registro tvarkymas							
	4.1.	Akcizų subjektų įregistravimas	√					√	√
	4.2.	Akcizų subjektų išregistravimas	√		√				√

Paslaugos grupė	Eil. Nr.	PASLAUGOS PAVADINIMAS	PASLAUGOS TEIKIMO BŪDAI						
			Betarpiskai	Telefonu	Klasikiniu paštu	Elektroniniu paštu	Per EDS	Internetu	Su partneriais
	5.	Laidavimų ir garantinių raštų registro tvarkymas							
	5.1.	Laidavimų ir garantinių raštų įregistravimas	√		√				
	5.2.	Laidavimų ir garantinių raštų išregistravimas	√		√				
	6.	Įrangos, dokumentų ir kitų apskaitos priemonių atitinkamų registrų tvarkymas	√						
II.	Mokesčių deklaracijų tvarkymas								
	1.	Mokesčių deklaracijų priėmimas	√		√		√	√	
	2.	Mokesčių mokėtojų informavimas apie deklaracijoje padarytas klaidas	√	√	√	√	√		
	3.	Elektroninio deklaravimo sutarties sudarymas	√		√				√
	4.	Užpildytų deklaracijų pateikimas mokesčių mokėtojams							
	4.1.	Preliminarios gyventojų pajamų mokesčio deklaracijos pateikimas					√		
	4.2.	Žemės mokesčio deklaracijos pateikimas			√		√		
	5.	Mokesčių deklaracijų pateikimo termino pratęsimas	√		√				
	6.	Atleidimas nuo mokesčių deklaracijų pateikimo	√						
III.	Mokesčių mokėtojų švietimas ir konsultavimas								
	1.	Seminarų ir informacinių renginių organizavimas	√						
	2.	Informacinės medžiagos platinimas							
	2.1.	Informacijos pateikimas internete					√	√	
	2.2.	Informacijos pateikimas žiniasklaidoje	√	√	√	√		√	
	2.3.	Informacinės medžiagos (leidinukų, brošiūrų ir pan.) platinimas	√			√		√	
	3.	Apibendrintų mokesčių įstatymų paaiškinimų rengimas						√	
	4.	Mokesčių mokėtojų asmeninis konsultavimas	√	√	√	√		√	
	5.	Piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimas	√	√	√	√			
IV.	Mokesčių apskaitos tvarkymas								
	1.	Mokesčių apskaičiavimas							
	1.1.	Žemės mokesčio apskaičiavimas			√		√		√
	1.2.	Paveldimo turto mokesčio apskaičiavimas	√		√				
	1.3.	Paramos nuo gyventojų pajamų mokesčio apskaičiavimas	√		√		√		
	2.	Mokesčių permokų grąžinimas/įskaitymas							
	2.1.	Gyventojų pajamų mokesčio permokos grąžinimas	√		√	√	√	√	√
	2.2.	Pridėtinės vertės mokesčio permokos grąžinimas /įskaitymas	√		√	√		√	
	2.3.	Akcizų grąžinimas			√	√		√	√

Paslaugos grupė	Eil. Nr.	PASLAUGOS PAVADINIMAS	PASLAUGOS TEIKIMO BŪDAI						
			Betarpiskai	Telefonu	Klasikiniu paštu	Elektroniniu paštu	Per EDS	Internetu	Su partneriais
	2.4.	Kitų mokesčių grąžinimas/įskaitymas	√		√	√			
	3.	Mokesčių likučių suderinimas	√	√	√				
	4.	Mokesčių nepriemokų administravimas							
	4.1.	Mokesčio nepriemokos perėmimas	√		√				
	4.2.	Mokesčio nepriemokos sumokėjimo atidėjimas arba išdėstymas	√		√				
	4.3.	Mokesčio mokėtojo atleidimas nuo baudos ir delspinigių	√		√				
V.		Dokumentų išdavimas							
	1.	Pažymos apie atsiskaitymą su biudžetu išdavimas	√		√			√	√
	2.	Archyvinių dokumentų išdavimas	√		√			√	
	3.	Verslo liudijimų išdavimas	√						
VI.		Kitos paslaugos							
	1.	Žemės mokesčio įmokų priėmimas kasoje	√						
	2.	Mokesčių mokėtojų aprūpinimas banderolėmis	√						√
	3.	Mokesčių mokėtojų aprūpinimas deklaracijų formų blankais	√				√	√	√