

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Simona ŽILINSKIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**ORGANIZACIJOS VALDYMO TOBULINIMAS DIEGIANT**  
**VIENO LANGELIO PRINCIPĄ: VALSTYBINIO SOCIALINIO**  
**DRAUDIMO FONDO VALDYBOS MAŽEIKIŲ SKYRIAUS**  
**PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Simona ŽILINSKIENĖ**

**ORGANIZACIJOS VALDYMO TOBULINIMAS DIEGIANT**  
**VIENO LANGELIO PRINCIPĄ: VALSTYBINIO SOCIALINIO**  
**DRAUDIMO FONDO VALDYBOS MAŽEIKIŲ SKYRIAUS**  
**PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**

doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Simona Žilinskienė (2017). Organizacijos valdymo tobulinimas diegiant vieno langelio principą: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus pavyzdžiu. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – doc. dr. Gintaras Šaparnis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 67 p. (su priedais – 73p.)

## SANTRAUKA

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamos organizacijos valdymo tobulinimo diegiant vieno langelio principą: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau – Fondo valdyba) Mažeikių skyriuje galimybės.

Lietuvos ir Europos Sąjungos valstybių e. demokratijos priemonių patirtis rodo, kad pasiekti aukštesnį gyventojų aptarnavimo lygį viešojo administravimo institucijose padeda „vieno langelio“ principo įgyvendinimas. Šis principas – modernus prašymų bei skundų tvarkymo būdas, sudarantis galimybę interesantui perduoti dokumentų tvarkymo našą kitoms tarnyboms/institucijoms, kurios sutvarko asmens nurodytus dokumentus jam pačiam nedalyvaujant procese. „Vieno langelio“ principas įtvirtintas viešojo administravimo įstatyme ir dauguma viešojo sektoriaus institucijų vieno langelio principą sėkmingai pritaikė savo veikloje.

Baigiamajame darbe analizuojama „vieno langelio“ principo įgyvendinimo Fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacija bei tobulinimo galimybės, siekiama nustatyti „vieno langelio“ principo įgyvendinimo metu kylančias problemas ir pateikti galimus sprendimo būdus.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė trukdžius, kurie kartais kyla Fondo valdybos Mažeikių skyriuje dirbant su klientais „vieno langelio“ principu: esant dideliame klientų skaičiui kartais nespėjama aptarnauti klientų, dirbant „vieno langelio“ principu itin išauga specialistų darbo krūvis, dėl darbuotojų kaitos ir dėl dažnos įstatyminės bazės kaitos bei pasitaikančių sistemų gedimų ir techninių nesklaidumų kartais nukenčia teikiamų paslaugų kokybė.

Fondo valdybos Mažeikių skyriui siekiant veiklos veiksmingumo dirbant „vieno langelio“ principu rekomenduota: plėtoti tarp institucinį bendradarbiavimą ir gerinti informacijos mainus tarp viešųjų organizacijų siekiant sumažinti kliento vizitų poreikį į kitas valstybės institucijas, siekiant veiklos veiksmingumo, naujai priimti specialistai turi dirbti ne vieni, bet su patyrusių specialistų priežiūra, taip bus išlaikyta aukšta teikiamų paslaugų kokybė, siekiant didinti esamų specialistų profesines kompetencijas dirbant su atnaujintomis sistemomis rekomenduotina periodiškai kelti specialistų kompetencijas, sudarant galimybę jiems kelti kvalifikaciją.

Simona Zilinskiene (2017). Organization al improvement of the implementation of one-stop shop: the state social insurance fund board of Mazeikiai division. Master'swork. Supervisor - doc. dr. Gintaras Saparnis. Siauliai University, Department of Public Administration. 67p. (with accessories – 73 p.)

## **SUMMARY**

In the final work are analyses the organization's management to improve the implementation of one-stop shop: The State Social Insurance Fund Board (hereinafter - the Fund Board) Mazeikiai section options.

Lithuania and the European Union member e. democracy tools, experience shows that to achieve a higher level of service to residents in the public administration helps "one stop shop" principle. This principle - modern applications and complaints processing method for access interesante transfer paperwork to other departments / institutions that handle personal documents referred to himself in default of appearance. "One-stop-shop" principle enshrined in the law of public administration, and most public institutions one-stop shop successfully adapted its activities.

In the final work are analyses the "one-stop shop for implementing the Fund Board of Mazeikiai chapter situation and opportunities for improvement, to establish a" one stop shop "principle during the implementation problems and provide possible solutions.

The empirical results of the study showed interference that sometimes arises Fund Board of Mazeikiai section dealing with customers "one-stop shop: ample number of customers sometimes remain unanswered to serve clients by working" one-stop shop for high rises specialist's workload due to staff turnover and to the common legislative base change and frequent system failures and technical problems sometimes affected the quality of service.

The Fund's Board of Mazeikiai Division for operational effectiveness working "one-stop shop recommended: the development of an inter-institutional cooperation and improve the exchange of information between public organizations to customer visits need to other state institutions, and for operational efficiency, the newly hired professionals to work not alone, but with experienced specialist care, it will maintain the high quality of service, in order to increase the existing competence of professionals working with the updated system is recommended to periodically raise the competence of professionals, enabling them to improve their qualification.

## TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY .....	4
LENTELĖS.....	6
PAVEIKSLAI.....	7
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. ORGANIZACIJOS VALDYMO TOBULINIMAS DIEGIANT VIENO LANGELIO PRINCIPĄ TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1. Elektroninės valdžios poveikis viešųjų institucijų valdymui.....	14
1.2. Elektroninės valdžios samprata ir prioritetai viešojo sektoriaus organizacijose.....	18
1.3. Administracinių paslaugų teikimo „Vieno langelio“ principu samprata.....	20
1.4. „Vieno langelio“ principo taikymo etapai ir funkcijos.....	23
1.5. „Vieno langelio“ principo reglamentavimas.....	27
1.6. „EDAS“ bei „EGAS“ kaip viešojo sektoriaus paslaugų kokybės gerinimo priemonės.....	31
2. ORGANIZACIJOS VALDYMO TOBULINIMAS DIEGIANT VIENO LANGELIO PRINCIPĄ: VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS MAŽEIKIŲ SKYRIUJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	36
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas.....	36
2.2. Tyrimo imtis ir organizavimas.....	39
3. ORGANIZACIJOS VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBĖS DIEGIANT „VIENO LANGELIO“ PRINCIPĄ TYRIMO REZULTATAI.....	41
3.1. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo Fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacijos ir trukdžių identifikavimas.....	41
3.2. Organizacijos valdymo ir teikiamų paslaugų kokybės pokyčiai įdiegus elektroninės aptarnavimo sistemos – EDAS bei EGAS.....	51
3.3. „Vieno langelio“ principo ir elektroninių aptarnavimo sistemų veikimo gerinimo kryptys siekiant veiksmingesnio organizacijos valdymo.....	57
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	68

## LENTELĖS

1.1 lentelė. E. valdžios sampratos.....	18
1.2 lentelė. Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu gerinimo priemonės.....	26
1.3 lentelė. EDAS bei EGAS privalumai.....	33
2.1 lentelė. Interviu dalyvių socialinė – demografinė charakteristika.....	40
3.1 lentelė. Informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes pakankamumas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje.....	41
3.2 lentelė. Metodologinio Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus pasiruošimo taikyti „vieno langelio“ principą vertinimas.....	43
3.3 lentelė. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo privalumai.....	44
3.4 lentelė. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo trūkumai.....	46
3.5 lentelė. Pagrindiniai veiksniai stabdantys „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje.....	48
3.6 lentelė. Vieno langelio“ principo įgyvendinimo kontrolės procesas Valstybinio Socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje.....	49
3.7 lentelė. Teikiamų administracinių paslaugų kokybės ir administracinių paslaugų valdymo pokyčiai įdiegus Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje „vieno langelio“ principą.....	50
3.8 lentelė. Teikiamų paslaugų kokybės pokyčiai įdiegus elektroninės aptarnavimo sistemos – EDAS bei EGAS.....	52
3.9 lentelė. Elektroninės aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS teikiami privalumai.....	53
3.10 lentelė. Elektroninės aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS trūkumai.....	54
3.11 lentelė. Klientų susipažinimo su EDAS bei EGAS sistemų veikimu pakankamumas.....	54
3.12 lentelė. EDAS bei EGAS sistemų veiksmingumo tobulinimo galimybės.....	55
3.13 lentelė. „Vieno langelio“ sistemos tobulinimo galimybės Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje.....	56

## **PAVEIKSLAI**

1.1 pav. E. valdžios poveikio viešajam sektoriui.....	15
1.2 pav. Elektroninė valdžia vieno langelio principu.....	22
1.3 pav. Vieno langelio principo diegimo etapai.....	24

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

**Administracinės paslaugos** yra dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimas, leidimų, licencijų išdavimas, deklaracijų priėmimas ir tvarkymas; įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimas asmenims, asmenų konsultavimas viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais; administracinės procedūros vykdymas (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 2011).

**Administracinis reglamentavimas** – viešojo administravimo subjekto veikla, apimanti norminių administracinių aktų priėmimą įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 2011).

**Asmenų aptarnavimas** – institucijos darbuotojo veiksmai, atliekami sutinkant interesantą bei pateikiant interesantui paslaugos rezultatą: asmens sutikimas ir pirmojo kontakto užmezgimas, išklausymas; susipažinimas su pateikto prašymo ir dokumentų turiniu; informavimas apie klausimo sprendimo etapus ir eigą, orientavimas ir konsultavimas; prireikus prašymo įforminimas raštu; prašymo įregistravimas ir perdavimas atitinkamam padaliniui; prireikus asmens informavimas apie prašymo nagrinėjimą; prireikus paslaugos rezultato įteikimas asmeniui (Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant vieno langelio principą praktinis vadovas, 2010).

**Elektroninė valdžia** – viešojo administravimo veikloje diegiamų informacinių technologijų, organizacinių šios veiklos pokyčių ir naujų įgūdžių, skirtų viešosioms ir administracinėms paslaugoms, demokratiniais procesams ir viešajai politikai tobulinti visuma (A. Otas, 2016).

**Elektroninis parašas** – duomenys, kurie įterpiami, prijungiami ar logiškai susiejami su kitais duomenimis pastarųjų autentiškumui patvirtinti ir (ar) pasirašančiam asmeniui identifikuoti. (Lietuvos Respublikos elektroninio parašo įstatymas, 2000).

**„Vieno langelio“ principas** - suvokiamas kaip 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 įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos, 2009).



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Veiksmingas viešojo sektoriaus valdymas neįmanomas be aktyvaus naujausių informacinių technologijų ir elektroninių ryšių naudojimo. Pastaraisiais metais elektroninės valdžios (toliau – e. valdžios) diegimas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose laikytina viena iš svarbiausių viešojo administravimo tobulinimo krypčių, kuriai skiriamas ypatingas dėmesys ir Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinės paramos investicijos. Lietuvos gyventojams svarbu, kad viešojo sektoriaus institucijos būtų lanksčios, atviros, bendradarbiautu su gyventojais ir verslu, o viešojo sektoriaus institucijų teikiamos viešosios ir administracinės paslaugos būtų kokybiškos ir lengvai pasiekiamos.

Elektroninių paslaugų plėtra viešajame sektoriuje – viena iš ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamų sričių, kurioms skirtas lėšas administruoja Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos (toliau – IVPK), todėl svarbu stebėti, kaip sėkmingai vyksta paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę procesai ir kaip jomis naudojasi bei jas vertina šių paslaugų gavėjai.

Lietuvos ir Europos Sąjungos valstybių e. demokratijos priemonių patirtis rodo, kad pasiekti aukštesnį gyventojų aptarnavimo lygį viešojo administravimo institucijose padeda „vieno langelio“ principo įgyvendinimas. „Vieno langelio“ principas – modernus prašymų bei skundų tvarkymo būdas, sudarantis galimybę interesantui perduoti dokumentų tvarkymo naštą kitoms tarnyboms/institucijoms, kurios sutvarko asmens nurodytus dokumentus jam pačiam nedalyvaujant procese. „Vieno langelio“ principas įtvirtintas viešojo administravimo įstatyme, ir dauguma viešojo sektoriaus institucijų vieno langelio principą sėkmingai pritaikė savo veikloje.

Baigiamajame darbe analizuojama „vieno langelio“ principo įgyvendinimo Fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacija bei tobulinimo galimybės, siekiama nustatyti „vieno langelio“ principo įgyvendinimo metu kylančias problemas ir pateikti galimus sprendimo būdus.

**Temos iširtumas.** Nagrinėjama tema, gana aktuali, tačiau pastaraisiais metais jai skiriama vis mažiau dėmesio. Autorius nagrinėjusius „Vieno langelio“ principo diegimą galima sąlyginai suskirstyti į dvi grupes:

- Autorius, nagrinėjusius tik „Vieno langelio“ principo diegimą viešajame sektoriuje;
- Autorius nagrinėjusius e. valdžios, e. demokratijos priemonių diegimą viešajame sektoriuje.

„Vieno langelio“ principo bei elektroninių paslaugų diegimo ypatumus Šakių rajono savivaldybėje 2013 metais nagrinėjo R. Milė, A. Junevičius (2013), autoriai atlikę tyrimą, nustatė, kad e. valdžios priemonės savivaldybės institucijose nėra populiarios. Šakių rajono savivaldybė teikia

tokias e. paslaugas, kurios atitinka tik pirmąjį ir antrąjį e. paslaugų brandos lygius. Teikiamų paslaugų pasiūla neatitinka jų kaip gyventojų poreikių.

„Vieno langelio“ principo diegimo svarbą Valstybės tarnyboje nagrinėjusi E. Jakeliūnaitė (2007), Valstybės tarnybos veiklos veiksmingumą sieja būtent su šio principu įtvirtinimu.

„Vieno langelio“ principo taikymo problemas viešajame sektoriuje savo moksliniuose darbuose aptarė autoriai: V. Smalskys (2010), M. Arimavičiūtė (2009), A. Raipa (2009), K. Navickas (2005), nagrinėję Naujosios viešosios vadybos principų taikymo problemas viešajame sektoriuje.

Iš užsienio autorių nagrinėjusių „vieno langelio“ principo diegimą viešajame sektoriuje paminėti G. Hajnal, E. Kovacs (2013), kurie atlikę „vieno langelio“ principo taikymo Vengrijos viešojo sektoriaus organizacijose analizę nustatė, kad šį principą įdiegusios institucijos veiksmingiau organizuoja savo veiklą. Mokslininkai G. Pastor (2015), G. Blackburn (2015), O’Toole, K. (2009), X. Contiades (2007), analizavę „vieno langelio“ principo diegimo reikšmę taip pat išryškina šio principo esminį privalumą – geresnę teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

Iš autorių nagrinėjusių e. valdžios, e. demokratijos priemonių diegimą viešajame sektoriuje paminėtinas V. Domarkas (2010), savo moksliniame darbe analizavęs elektroninės valdžios diegimo viešajame valdyme ypatumus. Autorius pabrėžė e. valdžios, e. demokratijos priemonių diegimą viešajame sektoriuje svarbą siekiant kokybiškesnio gyventojų aptarnavimo ir veiksmingesnio organizacijos valdymo.

Elektroninės valdžios paslaugų pakopų modelių lyginamąją analizę atlikęs T. Limba (2009), pažymėjo, kad elektroninės valdžios paslaugų pakopų modelius institucijos vidinės ir išorinės sąveikos lygmenyje siūlytina papildyti įtinkintu ekspertinio konsultavimo paslaugų fragmentu greta kiekvienos pakopos. Taip būtų galima padidinti organizacinę kompetenciją elektroninės valdžios paslaugų integravimo ir teikimo srityse.

A. Augustinaitis, V., Rudzkienė, R. A., Petrauskas (2009), atlikę e. valdžios plėtros tendencijas, išvelgia jų svarbą gerinant teikiamų viešųjų paslaugų kokybę bei tobulinant organizacijos valdymą.

Valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizę 2008 metais atlikęs R. Garuckas (2008), akcentuoja e. valdžios plėtros svarbą viešojo sektoriaus veiklai.

Elektroninės valdžios plėtros Lietuvoje problemos ir tendencijas nagrinėję N. Paliulis ir N. Jurkėnaitė (2007), įvardijo esminius elektroninės valdžios plėtros Lietuvoje trukdžius (menką visuomenės kompiuterinį išprusimą ir nenorą naudotis informacinių technologijų teikiamais privalumais). Iš užsienio autorių nagrinėjusių e. valdžios, e. demokratijos priemonių diegimo viešajame sektoriuje ypatumus paminėtini: T. Gylfason (2013), J. Freeman (2013), M. Hagen (2010), D. F. Norris (2010), P. Henman (2010), D. Hilgers, C. Ihl (2010), K. O’Toole (2009), R. Gauld ir kt. (2009), M. J. Jensen, (2009), S. Burgess, J. Houghton, (2006), G. D. Garson (2006), A. Chadwick, A.

(2003).

Įvairius „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo viešajame sektoriuje ypatumus siekiant organizacijos valdymo tobulinimo nemažai autorių nagrinėjo ir magistro baigiamuosiuose darbuose.

L. Lapinskaitė (2012), savo moksliniame darbe atlikusi „vieno langelio“ principo įgyvendinimo Šiaulių visuomenės sveikatos centre tyrimą nustatė, kad Šiaulių visuomenės sveikatos centre „vieno langelio“ principu negali naudotis neįgalieji, metodinio pasiruošimo lygis ne pilnai atitinka veiksmus, kuriuos privalo atlikti institucija, nustatyta, kad į įstaigą besikreipiantys asmenys vis dar siunčiami į kitas įstaigas dėl reikiamų dokumentų, taip pat nustatyta, kad nepakanka lėšų esamų sistemų modernizavimui ir specialistų kvalifikacijos kėlimui. V. Pulkienė (2011), atlikusi „vieno langelio“ principo įgyvendinimo Fondo valdybos Šiaulių skyriuje analizę 2011 metais nustatė, kad Fondo valdybos Šiaulių skyriuje įgyvendinus „vieno langelio“ principą, pagerėjo administracinių paslaugų teikimo, asmenų aptarnavimo kokybė ir veiksmingumas. E. Steponavičius (2010), atlikęs „Vieno langelio“ principo diegimo analizę šalies savivaldybėse, nustatė, kad įgyvendinus „vieno langelio“ principą savivaldybėse pagerėjo administracinių paslaugų teikimo, besikreipiančių asmenų aptarnavimo kokybė ir efektyvumas, pagerėjo piliečių pasitenkinimas savivaldos institucijų veikla. „Vieno langelio“ principo diegimo pažangą teikiant viešąsias paslaugas savo moksliniame darbe nagrinėjo J. Tarutaitė (2008). Autorė 2008 metais ištyrusi „vieno langelio“ principo taikymą šalies viešojo sektoriaus organizacijose nustatė, kad geriausiai „vieno langelio“ principo taikymas įgyvendindamas Vilniaus miesto savivaldybėje. „Vieno langelio“ principo taikymo ypatumus viešajame sektoriuje O. Viršilienė (2010), kuri pabrėžė „Vieno langelio“ principo, e. valdžios priemonių diegimo svarbą veiksmingesniam organizacijos valdymui ir geresnei teikiamų viešųjų paslaugų kokybei.

Apibendrinant atliktų autorių mokslines išvagas galima teigti, kad e. demokratijos ir e. valdžios priemonių diegimas viešajame sektoriuje buvo sąlygotas vykusių viešojo administravimo reformų, viešojo valdymo koncepcijų raidos. Šių priemonių diegimas tapo viena pagrindinių viešojo sektoriaus veiksmingumo didinimo galimybių.

**Tyrimo problema.** Darbe nagrinėjamos organizacijos valdymo tobulinimo diegiant „vieno langelio“ principą: Fondo valdybos Mažeikių skyriuje galimybės. Akcentuotina, kad mokslinių studijų ir tyrimų „vieno langelio“ principo diegimo viešojo sektoriaus institucijose tematika nestokojama.

Mokslinę tyrimo problemą suponuoja išsamesnių mokslinių tyrimų ir studijų stoka, organizacijos valdymo tobulinimo galimybių tematika, diegiant ar jau taikant „vieno langelio“ principą.

**Praktinis problemos aspektas.** „Vieno langelio“ principo diegimo viešojo administravimo institucijose praktika rodo, kad ne visose institucijose pavyksta sėkmingai įdiegti šį principą, dalis

institucijų išvis nėra įdiegusios „Vieno langelio“ principo. Esminės problemos, trukdančios sėkmingai diegti ir plėtoti „Vieno langelio“ principą: finansavimo stygius, nepakankamai reglamentuoti santykiai tarp viešojo administravimo institucijų, nėra prieigos prie integruotų duomenų bazių, stokoja metodinių žinių ir patirties diegti „Vieno langelio“ asmenų aptarnavimo principą.

#### **Probleminiai klausimai.**

1. Kokie pagrindiniai sėkmingo administracinių paslaugų teikimo „Vieno langelio“ principu trukdžiai?
2. Ar dabartinis administracinių paslaugų teikimo „Vieno langelio“ principu reglamentavimas yra pakankamas?
3. Ką reiktų tobulinti, kad administracinių paslaugų teikimas „Vieno langelio“ principu būtų kokybiškesnis ir efektyvesnis?

**Tyrimo objektas** – organizacijos valdymo tobulinimas.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti organizacijos valdymo tobulinimo galimybes diegiant „Vieno langelio“ principą.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti „Vieno langelio“ principo sampratą.
2. Išanalizuoti „Vieno langelio“ principo reglamentavimą, taikymą ir diegimą.
3. Atlikus darbuotojų interviu, išanalizuoti „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo situaciją ir egzistuojančias problemas Fondo valdybos Mažeikių skyriuje.
4. Identifikuoti organizacijos valdymo tobulinimo galimybes diegiant „Vieno langelio“ principą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje.

#### **Baigiamajame darbe taikomi šie tyrimo metodai:**

1. *Mokslinė literatūros analizė*, neatsiejama mokslinio darbo dalis, kuri tęsiasi per visą mokslinio tyrimo procesą. Pasitelkiant mokslinės literatūros analizę, atskleista „vieno langelio“ principo samprata, jo taikymas, diegimo etapai.
2. *Interviu*, pasitelktas apklausiant specialistus.

**Tyrimo naujumas.** „Vieno langelio“ principas šalies viešojo administravimo institucijose diegiamas jau keletas metų, siekiant sklandaus šio principo įgyvendinimo paruoštos „vieno langelio“ principo taikymo rekomendacijos, taip pat praktinis vadovas, vykdomos šio principo įgyvendinimo analizės, teikiamos ataskaitos, siekiama veiksmingesnio organizacijos valdymo, viešųjų paslaugų kokybės gerinimo. Tačiau tenka pripažinti, kad praktiškai įgyvendinti šį principą dar trūksta informacijos, patirties.

Veiksmingas valstybės valdymas neišvairduojamas be aktyvaus naujausių informacinių technologijų ir elektroninių ryšių diegimo. Informacinių technologijų ir elektroninių ryšių diegimas iš

esmės keičia valstybės ir savivaldos institucijų veiklą. Jų dėka gerėja valstybės ir savivaldos institucijų valdymas ir teikiamų paslaugų kokybė. „Vieno langelio“ principo taikymo svarba viešojo sektoriaus institucijose paskatino atidžiau pažvelgti į šią temą.

**Teorinis tyrimo reikšmingumas.** Baigiamajame darbe pasitelkiant naujausius mokslinius tyrimus ir aktualiausią akademinę literatūrą teoriniu aspektu išnagrinėtas elektroninės valdžios poveikis viešųjų institucijų valdymui, elektroninės valdžios samprata ir prioritetai viešojo sektoriaus organizacijose, atskleista administracinių paslaugų teikimo „vieno langelio principu“ samprata, išnagrinėti „Vieno langelio“ principo reglamentavimas, šio principo taikymo ypatumai ir galimybės. Nagrinėta valstybės ir savivaldybių institucijų pažanga įgyvendinant vieno langelio principą, analizuotos „EDAS“ bei „EGAS“ kokybės gerinimo priemonės.

**Praktinis tyrimo reikšmingumas.** Tyrimo rezultatai leis įvardinti organizacijos valdymo tobulinimo galimybes diegiant „Vieno langelio“ principą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje. Šiais tyrimo rezultatais galės remtis ir kitos viešojo administravimo įstaigos, siekiančios kokybiškesnio organizacijos valdymo ir administracinių paslaugų teikimo „Vieno langelio“ principu.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** Tyrimo rezultatai bus pateikti darbovietėje. Darbo rezultatai bus pristatyti Fondo valdybos Mažeikių skyriaus darbuotojams (Pažyma dėl baigiamojo darbo pristatymo pateikiama 2 priede).

# 1. ORGANIZACIJOS VALDYMO TOBULINIMAS DIEGIANT VIENO LANGELIO PRINCIPĄ TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Elektroninės valdžios poveikis viešųjų institucijų valdymui

Siekiant išnagrinėti elektroninės valdžios (toliau – e. valdžios) poveikį viešųjų institucijų valdymui svarbu atskleisti viešųjų institucijų valdymo esmę, apibrėžti pačią valdymo sampratą.

Remiantis vadybos doktrina, viešųjų institucijų valdymo procesą galima suvokti kaip valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, kontrolę (Kvedaravičius, 2013).

Autoriai P. Thomas, S. DiNapol (2013), R. Korsakienė, V. Grybaitė (2012), H. Fayol (2005) šias institucijų valdymo funkcijas apibūdina kaip administravimo elementus. Pasak H. Fayol (2005), planavimu organizacija siekia planuoti ateitį, t. y. sudaryti veiklos planus ateičiai. Organizavimas pasitelkiamas siekiant suformuoti tinkamą organizacijos struktūrą, pasirinkti tinkamus darbuotojus. Vadovavimu koordinuojamas ir užtikrinamas organizacijos personalo darbas. Koordinavimas leidžia suderinti, suvienyti organizacijos veiklą, o kontrolė užtikrina, kad būtų tinkamai įgyvendinami organizacijos planai.

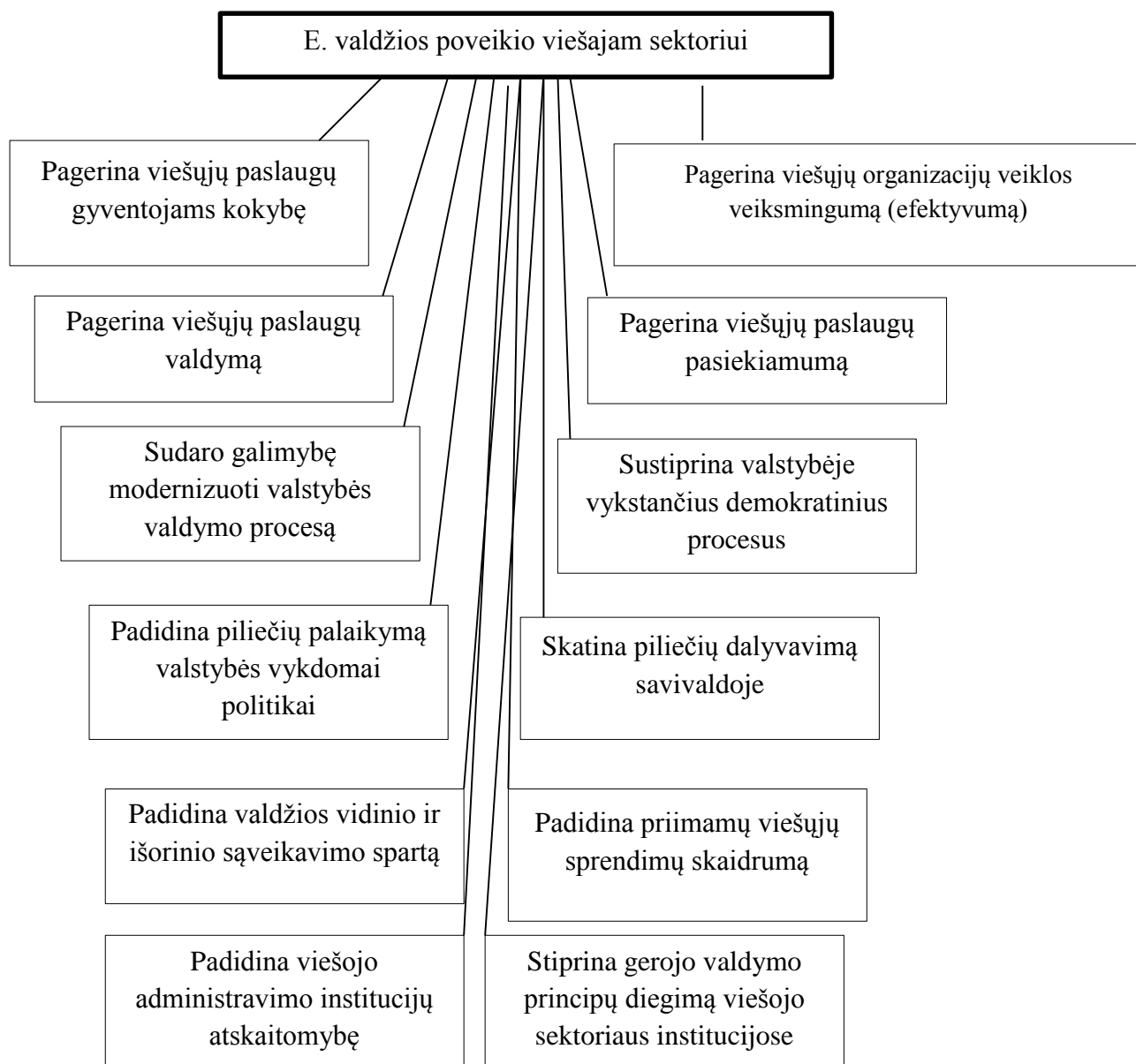
Šiuolaikinės informacinės visuomenės pokyčiai yra susiję su nuolatiniu valstybės valdymo modernizavimu. Viena iš tų modernizacijos sričių- elektroninės valdžios (toliau - e. valdžia) projektų įgyvendinimas. Remiantis J. Kvedaravičiumi (2013), R. Garucku, A. Kaziliunu (2008), informacinių technologijų taikymas viešajame sektoriuje keičia pačią valdymo sampratą. Naujos informacinės technologijos iš esmės keičia viešojo valdymo institucijų veiklą, sudaro prielaidas gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, užtikrinti veiklos skaidrumą, efektyvumą ir mažinti korupcijos apraiškas viešajame sektoriuje“ (Ginevičius ir kt., 2006).

Remiantis T. Gylfason (2013), J. Freeman (2013), M. Hagen (2010), D. F. Norris (2010), P. Henman (2010), D. Hilgers, C. Ihl (2010), K. O’Toole (2009), R. Gauld ir kt. (2009), M.J. Jensen, (2009) atliktomis e. valdžios poveikio viešajam sektoriui analizėmis 1 paveiksle pateikiamas e. valdžios poveikis viešųjų institucijų valdymui.

Europos Komisijos (2003) požiūriu „informacinių technologijų diegimas viešajame sektoriuje sudaro galimybę modernizuoti valstybės valdymo procesą, o e. valdžios diegimas viešojo sektoriaus veikloje įgalina piliečiams teikti kokybiškas viešąsias paslaugas, sustiprina valstybėje vykstančius demokratinius procesus ir padidina piliečių palaikymą valstybės vykdomai politikai“.

M. Kitsing (2011) pastebi, kad informacinių komunikacinių technologijų įdiegimas viešajame sektoriuje ir jų tobulinimas pagerina viešųjų paslaugų gyventojams kokybę. H. Hinsberg (2013)

požiūriu „informacinės technologijos viešosiose institucijose pagerina viešųjų paslaugų valdymą, šių paslaugų pasiekiamumą“.



**1.1 pav.** E. valdžios poveikio viešajam sektoriui

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis T. Gylfason (2013), J. Freeman (2013), M. Hagen (2010), D. F. Norris (2010), P. Henman (2010), D. Hilgers, C. Ihl (2010), K. O’Toole (2009), R. Gauld ir kt. (2009), M.J. Jensen, (2009), Europos Komisija (2003)

T. Limba (2004), atlikęs elektroninės valdžios priemonių įtakos viešosios vertės didinimui analizę, taip pat konstatavo, kad “e. valdžia, informacinės komunikacinės technologijos sudaro galimybę padidinti valdžios vidinio ir išorinio sąveikavimo spartą, užtikrina viešųjų paslaugų kokybės gerinimą<...> kryptingas ir efektyvus IKT naudojimas padidina priimamų viešųjų sprendimų

skaidrumą bei viešojo administravimo institucijų atskaitomybę <...> IKT naudojimas tampa efektyviu instrumentu viešajai vertei didinti“.

Darbo autorės požiūriu, e. valdžios priemonių diegimas viešajame sektoriuje svarbus organizacijos veiklos veiksmingumo požiūriu. E. valdžios priemonių diegimas sudaro galimybę pagerinti pačių viešųjų organizacijų valdymą. Organizacijų valdymo pagerinimas siejamas su jau įvardintais e. demokratijos teikiamais privalumais: gerojo valdymo principų įgyvendinimu, piliečių dalyvavimo skatinimu, informacinių technologijų diegimu viešosiose organizacijose.

Remiantis V. Domarku, A. Laukaityte, V. Mačiuku (2012), R. Garucku, A. Kaziliūnu (2008), „viešajam administravimui e. valdžios plėtojimas yra priemonė įgyvendinti valstybės valdymo reformai. Pasitelkus informacines technologijas, galima užtikrinti skaidresnį valstybės valdymą, sukurti aiškią atskaitomybės sistemą, padidinti valstybės tarnautojų asmeninę atsakomybę, užtikrinti skaidresnį sprendimų priėmimo mechanizmą“.

„E. valdžios projektų įgyvendinimas viešosiose įstaigose sudėtingas procesas reikalaujantis pokyčių valdymo struktūrose, komunikacijoje“ (Petrauskas, 2001).

Apibendrinant 1.1 paveiksle pateiktą informaciją galima teigti, kad e. valdžios diegimas viešajam sektoriui daro teigiamą poveikį: pagerina viešųjų organizacijų valdymo procesus, sudaro galimybę modernizuoti valstybės valdymo procesą, padidina priimamų viešųjų sprendimų skaidrumą, pagerina viešųjų organizacijų veiklos veiksmingumą, pagerina viešųjų paslaugų gyventojams kokybę, pagerina viešųjų paslaugų valdymą, pagerina viešųjų paslaugų pasiekiamumą, sustiprina valstybėje vykstančius demokratinius procesus, skatina piliečių dalyvavimą savivaldoje, padidina piliečių palaikymą valstybės vykdomai politikai, padidina valdžios vidinio ir išorinio sąveikavimo spartą, padidina viešojo administravimo institucijų atskaitomybę.

Autorius A. Otas (2016) nagrinėjęs įvairius elektroninės valdžios diegimo ir informacinės visuomenės kompiuterizavimo aspektus pažymi, kad „informacinių technologijų taikymas ateityje pakeis dabartinę sampratą apie organizacijos valdymą, jos veiklos kontrolę, valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, atsiskaitymą už darbo rezultatus“.

Pasak S. Jastiugino ir kt. (2008), „dabartiniu, vis spartėjančiu technologinių inovacijų viešajame sektoriuje diegimo metu, jau nebepakanka viešąsias paslaugas perkelti į elektroninę terpę. E. valdžios plėtra turi būti siejama su elektroninių viešųjų paslaugų veiksmingumo (efektyvumo) ir saugumo didinimu“. Pasak autoriaus labai svarbūs šioje srityje yra elektroninių viešųjų paslaugų poreikio tyrimai, siekiant veiksmingesnio elektroninių viešųjų paslaugų panaudojimo ir valdymo.

Remiantis A. Otu (2016) „e. demokratijos priemonių diegimas pagerina viešojo sektoriaus valdymą: gerindamas viešųjų institucijų veiklos organizavimo, planavimo ir kontrolės procesus,



pagerindamas valdžios struktūrų darbo našumą, sustiprindamas gerojo valdymo principų diegimą viešojo sektoriaus institucijose, užtikrindamas veiksmingesnį viešųjų paslaugų teikimą gyventojams“.

E. demokratijos priemonių diegimo naudą viešųjų institucijų valdymo gerinimui pastebi ir A. Ožalienė (2009), pažymėdama, kad „el. valdžios“ modelių bei principų taikymas valstybės valdyme atveria naujas galimybes viešųjų organizacijų valdymo veiksmingumui ir skaidrumui didinti, sudaro piliečiams ir verslo organizacijoms naujas galimybes veiksmingiau bendrauti, bendradarbiauti ir dirbti su valdžios institucijomis“.

Darbo autorės požiūriu, informacinių technologijų diegimo ir e. valdžios plėtros viešojo sektoriaus institucijose reikšmė viešųjų institucijų valdymui neabejotina. Pastaraisiais metais viešojo sektoriaus elektroninių paslaugų diegimas Lietuvoje laikytina viena svarbiausių viešojo administravimo tobulinimo krypčių, kuriai skiriamos ir Europos Sąjungos struktūrinės paramos investicijos. Pažymėtina, kad Lietuvos gyventojams labai svarbu, kad viešojo sektoriaus institucijos būtų lanksčios, atviros, o viešojo sektoriaus institucijų teikiamos viešosios ir administracinės paslaugos būtų lengvai pasiekiamos bei atitiktų paslaugų gavėjų lūkesčius. E. valdžios diegimas pagerina gyventojų ir verslo įmonių pasitenkinimą viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis, didina valstybės ir savivaldybių institucijų darbo veiksmingumą bei žmonių pasitikėjimą. Todėl ateityje svarbu ir toliau stebėti, paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę procesus, juos tirti siekiant veiksmingesnio e. valdžios plėtojimo, veiksmingesnio e. paslaugų valdymo.

Apibendrinant galima teigti, kad e. demokratijos priemonių diegimas itin svarbus viešojo sektoriaus valdymui. E. demokratijos priemonių diegimas pagerina viešųjų organizacijų valdymą (organizavimą, planavimą, kontrolę), pagerina viešųjų paslaugų gyventojams kokybę, pagerina viešųjų organizacijų veiklos veiksmingumą (efektyvumą), pagerina viešųjų paslaugų valdymą, pagerina viešųjų paslaugų pasiekiamumą, sudaro galimybę modernizuoti valstybės valdymo procesą, sustiprina valstybėje vykstančius demokratinius procesus, padidina piliečių palaikymą valstybės vykdomai politikai, skatina piliečių dalyvavimą savivaldoje, padidina valdžios vidinio ir išorinio sąveikavimo spartą, padidina priimamų viešųjų sprendimų skaidrumą, padidina viešojo administravimo institucijų atskaitomybę, pagerina viešųjų institucijų veiklos organizavimo procesą, didina valdžios struktūrų darbo našumą, stiprina gerojo valdymo principų diegimą viešojo sektoriaus institucijose. Ateityje svarbu ir toliau stebėti, viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę procesus, juos tirti siekiant veiksmingesnio e. valdžios plėtojimo, veiksmingesnio e. paslaugų valdymo, veiksmingesnio pačių viešųjų organizacijų valdymo.

## 1.2. Elektroninės valdžios samprata ir prioritetai viešojo sektoriaus organizacijose

E. valdžios priemonės, projektai daugelio pasaulio šalių viešajame sektoriuje pradėtos įgyvendinti XX a. dešimtajame dešimtmetyje. Jomis siekta pagerinti viešojo sektoriaus veiksmingumą.

Siekiant atskleisti e. valdžios prioritetus viešojo sektoriaus organizacijose, svarbu atskleisti e. valdžios sampratą. Mokslininkai, nagrinėję įvairius e. valdžios diegimo aspektus pateikia skirtingas e. valdžios sampratas. E. valdžia dažnai apibrėžiama vertinant ją politiniu aspektu, kaip „tam tikras demokratinis mechanizmas, nes ji susijusi su viešosios, pilietinės informacijos sklaida“ (Augustinaitis, Petrauskas, 2005).

Mokslinėje viešojo administravimo literatūroje dažniausiai sutinkami e. valdžios apibrėžimai pateikiami 1.1 lentelėje.

Remiantis A. Ožaliene (2009), „visuomenė e. valdžią dažniausiai supranta siaurąja prasme – kaip paslaugas, pateikiamas elektroninėje erdvėje. Plačiąja prasme, e. valdžia apima įvairius informacinių ir telekomunikacijų technologijų diegimo viešajame sektoriuje aspektus, nes paslaugų teikimas neatsiejamas nuo paslaugų teikimo kanalų ir būdų, bendravimo priemonių tarp piliečių ir valdžios institucijų, valstybės ir savivaldybių tarnautojų kompetencijos informacinių technologijų srityje.

1.1 lentelė

### E. valdžios sampratos

Autorius (publikacijos metai)	E. valdžios sampratos
A. Otas (2016)	E. valdžia – viešųjų institucijų veikloje diegiamos informacinės technologijos, organizacijos pokyčiai, skirti demokratiniams procesams, administracinėms paslaugoms ir viešajai politikai tobulinti.
M. Kiaušinis (2013)	E. valdžios sąvoka apjungia į elektroninę erdvę perkeltas valdžios funkcijas: prašymų pateikimą, dokumentų tvarkymą, dokumentų išdavimą, ir pan.).
G. Ratkevičienė (2010)	E. valdžia – suvokiama kaip valstybės valdymo procesų optimizavimas, viešųjų paslaugų gyventojams teikimas, piliečių įtraukimo į savivaldos procesus pasitelkiant komunikacijos priemones.
R. Garuckas, A. Kaziliūnas (2008)	E. valdžia – viešojo administravimo institucijų, visuomenės ir valdžios sąveikavimas pasitelkiant komunikacinius ryšius, siekiant gauti arba teikti viešąją informaciją ir viešąsias paslaugas.
T. Limba (2007)	E. valdžia - valstybės valdymo modernizavimo priemonė, siekiant pagerinti visuomenės ir valdžios ryšio kokybę ir efektyvumą komunikacinių priemonių (interneto ir kt.) pagalba.

R.A. Petrauskas, E. Malinauskienė (2007)	E. valdžia suprantama ne vien tik kaip informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas teikiant viešąsias paslaugas bei reorganizuojant viešojo sektoriaus institucijų veiklą, bet ir kaip inovacijų kūrimas politinio valdymo ir administravimo srityje, siekiant užtikrinti sėkmingą valstybės strateginių tikslų įgyvendinimą ir demokratinių procesų stiprinimą.
L. Sodžiutė, V. Sūdžius (2006)	E. valdžia suvokiama kaip viešųjų paslaugų gyventojams kokybės tobulinimas informacinių technologijų pagalba.
Europos Komisija (2003)	E. valdžia – informacinių technologijų taikymas viešojo sektoriaus veikloje siekiant pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, padidinti piliečių palaikymą, pasiekti norimų organizacinių pokyčių, sustiprinti valstybėje vykstančius demokratinius procesus.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis A.Otu (2016), M. Kiaušiniu (2013), G. Ratkevičiene (2010), Garucku, A. Kaziliūnu (2008), T. Limba (2007), R.A. Petrausku, E. Malinauskiene (2007), L. Sodžiute, V. Sūdžiumi (2006), Europos Komisija (2003).

Kaip matyti iš 1.1 lentelėje pateikiamų e. valdžios sampratų, visaapimančio e. valdžios apibrėžimo nėra.

Dauguma nagrinėtų autorių (A.Otas, 2016; R. Garuckas, A. Kaziliūnas, 2008; R.A. Petrauskas, E. Malinauskienė, 2007 ir kt.) e. valdžią apibūdina, kaip viešojo administravimo veikloje diegiamas informacines technologijas, taip pat pateikdami e. valdžios apibrėžimą ją sieja su viešųjų paslaugų teikimo gerinimu (M. Kiaušinis, 2013; G. Ratkevičienė, 2010; R. Garuckas, A. Kaziliūnas, 2008) ir su valstybės strateginių tikslų įgyvendinimu, demokratinių procesų stiprinimu, valstybės valdymo procesų optimizavimu (R. A. Petrauskas, E. Malinauskienė, 2007, T. Limba, 2007).

Darbo autorės požiūriu, apibendrinus visų autorių pateikiamas darbe e. valdžios sampratas, baigiamajame darbe e. valdžią laikysime – informacinių ir komunikacinių technologijų taikymą teikiant viešąsias paslaugas bei reorganizuojant viešojo sektoriaus institucijų veiklą bei inovacijų kūrimą politinio valdymo ir administravimo srityje, siekiant užtikrinti sėkmingą valstybės strateginių tikslų įgyvendinimą ir demokratinių procesų stiprinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje visaapimančio e. valdžios apibrėžimo nėra. E. valdžia suprantama ne vien tik kaip informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas teikiant viešąsias paslaugas bei reorganizuojant viešojo sektoriaus institucijų veiklą, bet ir kaip inovacijų kūrimas politinio valdymo ir administravimo srityje, siekiant užtikrinti sėkmingą valstybės strateginių tikslų įgyvendinimą ir demokratinių procesų stiprinimą. E. valdžia apima keturis pagrindinius elementus: saugų valdžios vidinį tinklą ir bendrą duomenų bazę efektyvesniam bendradarbiavimui tarp valdžios institucijų; viešąsias paslaugas, kurių teikimas pagrįstas internetu ir elektroninėmis priemonėmis; elektroninę komerciją, tam tikrą valdžios veiklą (pvz., viešuosius pirkimus) padarančią efektyvesne; skaitmeninę demokratiją, sukuriančią didesnę valdžios skaidrumą ir atskaitomybę.

### **1.3. Administracinių paslaugų teikimo „Vieno langelio“ principu samprata**

Vienas pagrindinių viešojo administravimo institucijų veiklos tikslų-teikti gyventojams kokybiškas administracines paslaugas.

Siekiant atskleisti administracinių paslaugų teikimo „Vieno langelio principu“ sampratą svarbu apibūdinti kas tai yra administracinė paslauga. Šios sąvokos analizę tikslinga pradėti pateikiant „paslaugos“ sampratą.

Darbo autorės požiūriu, pateikti universalų paslaugos apibrėžimą sunku, nes paslaugos samprata yra gana plati ir skirtingi autoriai savaip ją traktuoja. E. Vitkienė (2004) pažymi, kad „paslaugų rinkos pokyčiai lemia tai, kad susiformuoja skirtingos paslaugų sampratos“. Autorės teigimu, paslauga traktuotina kaip veikla ar nauda, kurią paslaugų teikėjas suteikia paslaugų gavėjui, kuri patenkina abiejų pusių poreikius.

Autorės N. Langvienė ir B. Vengrienė (2005) teigia, kad „paslauga suvokiama kaip paslaugų gavėjo ir paslaugų teikėjo sąveikos procesas. Paslaugų veikla yra neapčiuopiama, netransportuojama ir neįgyjama, ji nekuria ir neperdirba fizinių produktų“.

Anot E. Vitkienės (2008), „paslauga – tai neapčiuopiama veikla vykstanti tarp paslaugos teikėjo ir paslaugos gavėjo“.

V. Pranulis ir kt. (2012), apibūdinamas paslaugą pateikia net keturis paslaugos apibrėžimus:

- tai prekė, kurios gamyboje dalyvauja jos vartotojas;
- tai prekė, kurios sudėtyje vyrauja neapčiuopiamos savybės;
- tai prekė, kurios turinys ir kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo, jos vartotojo ir kitų aplinkybių;
- tai prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu.

Darbo autorės požiūriu, nėra universalus paslaugų apibrėžimo, nes paslaugos sąvoka turi daugelį reikšmių. Paslauga suvokiama kaip veikla kurios procese sąveikauja jos teikėjas ir vartotojas. Pažymėtina tai, kad nuo prekių paslaugas atiboja jų savybės: nepastovumas, neapčiuopiamumas, nedalijamumas, neįmanomas kaupimas ir pan.

Administracinių paslaugų samprata detalizuojama ir Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (2011), kurio 15 str. nurodoma, kad „administracinės paslaugos yra: dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimas, leidimų, licencijų išdavimas; deklaracijų priėmimas ir tvarkymas; įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimas asmenims; asmenų konsultavimas viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais; administracinės procedūros vykdymas“.

Darbo autorės požiūriu administracinei paslaugai būdingi šie esminiai požymiai: jas teikti gali tik viešojo valdymo institucijos, kurioms viešojo administravimo įstatymas suteikia tokius įgaliojimus, administracinės paslaugos yra teikiamos gyventojams ar verslo subjektams.

Viešųjų institucijų darbuotojai, teikdami administracines paslaugas gyventojams vadovaujasi įstatymo viršenybės, nepiktnaudžiavimo valdžia, efektyvumo, proporcingumo, objektyvumo, subsidiarumo, tarnybinio bendradarbiavimo principais (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 2011).

Dabartiniu metu vis daugiau viešojo administravimo institucijų viešąsias ir administracines paslaugas teikia vadovaujantis „vieno langelio“ principu. Remiantis A. Guogiu ir D. Gudeliu (2003), „vieno langelio“ principas laikomas kaip viena Naujosios viešosios vadybos apraiškos formų – skirtas asmenims aptarnauti ir taikomas pasaulinėje viešojo administravimo praktikoje“.

Valstybinio audito ataskaitoje, „Vieno langelio principo įgyvendinimas teikiant elektronines paslaugas“ (2014), pažymima, „vieno langelio principas reiškia, kad asmenų prašymai, pranešimai ar skundai priimami ir atsakymai į juos pateikiami vienoje darbo vietoje, o reikalingą informaciją atsakymui parengti iš savo institucijos administracijos padalinių, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų, gauna pats prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir atsakymą rengiantis viešojo administravimo subjektas, nedalyvaujant prašymą ar skundą pateikusiam asmeniui“.

„Vieno langelio“ principas suvokiamas kaip skundo ar prašymo nagrinėjimas ir atitinkamos paslaugos suteikimas vienoje darbo vietoje, kai prašymą ar skundą nagrinėja, informaciją iš savo ar pavaldžių subjektų gauna pati pranešimą nagrinėjanti ir sprendimą priimanti institucija.

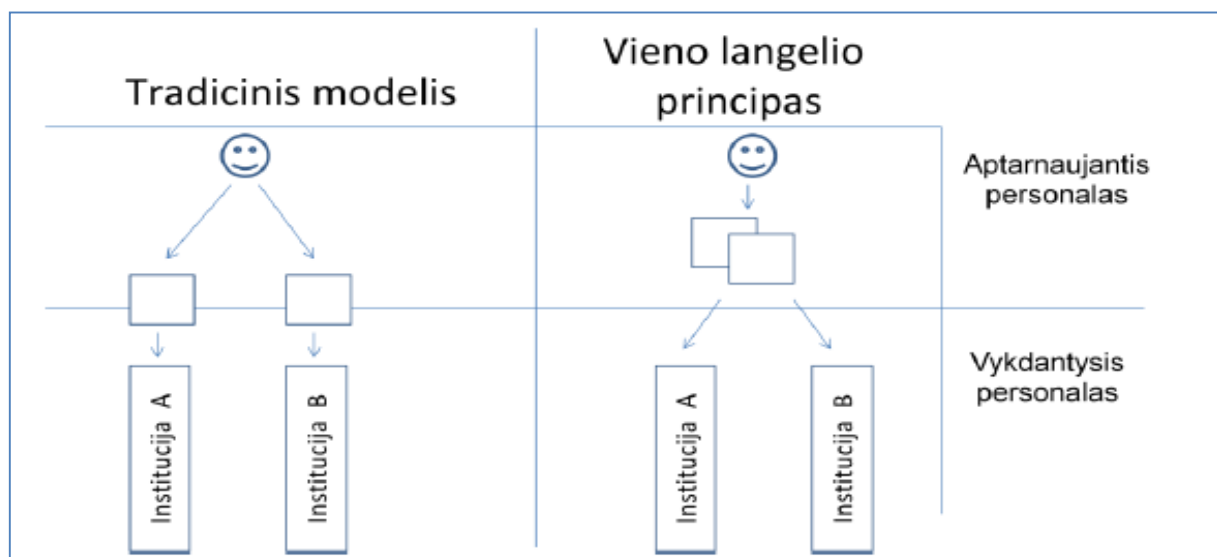
Šiuo principu siekiama pagerinti gyventojų aptarnavimo kokybę, suteikiant viešąsias paslaugas vienoje įstaigoje, sudarant paslaugos gavėjui galimybę pačiam prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą („Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos, 2009).

Darbo autorės požiūriu, terminas „vienas langelis“ traktuotinas, kaip administracinės paslaugos teikimas ir/ar gavimas vienoje darbo vietoje. Šio principo privalumas tas, kad asmeniui, norinčiam pateikti prašymą ar skundą viešojo valdymo institucijoje, nebereikia lankytis tos pačios institucijos skirtinguose padaliniuose, klientas viską gali atlikti vienoje vietoje. Taip pat vienas esminių šio principo privalumas tas, kad asmuo turi pats galimybę prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą.

Pažymėtina, kad šis metodas dabartiniu metu yra plačiai taikomas ne tik Europos Sąjungos valstybėse, bet ir kitose išsivysčiusiose demokratinėse valstybėse, pvz., Jungtinėse Amerikos Valstijose, Kanadoje (Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant „vieno langelio“ principą praktinis vadovas, 2010).

„Vieno langelio“ diegimo ištakos siekia 9-ojo dešimtmečio vidurį, būtent tuo metu pradėtas diegti Europos demokratinėse valstybėse. Dabartiniu metu, sparčiai vystantis informacinėms technologijoms, „vieno langelio“ principo taikymo plėtra naujuose visuomeninės veiklos srityse tampa akivaizdi. Svarbu ir tai, kad įgyvendinant vieno langelio principą valstybės institucijose ir savivaldybėse siekiama mažinti asmenims tenkančią administracinę naštą, patiriamą dėl įpareigojimų patiems surinkti ir pateikti papildomą informaciją ar dokumentus iš kitų, ar jų prašymą nagrinėjančios įstaigos padalinių ar kitų įstaigų („Vieno langelio“ principo įgyvendinimas teikiant elektronines paslaugas, 2014).

Elektroninės paslaugos laikytinos vienomis iš priemonių, kurios padeda įgyvendinti vieno langelio principą teikiant viešąsias ir administracines paslaugas. E. valdžios įgyvendinamas vieno langelio principu, pateikiamas 1.2 paveiksle.



**1.2 pav.** Elektroninė valdžia vieno langelio principu

Šaltinis: Valstybinio audito ataskaitoje, „Vieno langelio principo įgyvendinimas teikiant elektronines paslaugas“ (2014), p.10

Kaip matyti iš pirmo paveikslo, tradicinio modelio atveju, gyventojai norintys gauti paslaugą turi kreiptis ne į vieną, o į abi institucijas.

Vieno langelio principo atveju gyventojai norintys gauti paslaugą kreipiasi tik į vieną organizaciją, kurioje jos darbuotojai reikalingas užklausas nukreipia vykdančiajam personalui.

Darbo autorės požiūriu tinkamas „vieno langelio“ principo įgyvendinimas bus užtikrintas tik tada, jei jis bus teisingai interpretuojamas. Siekiant veiksmingai įgyvendinti „vieno langelio“ principą, būtina skatinti viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimą, neapsiribojant tik vieno langelio principo įgyvendinimu skirtingose institucijose. Taip pat būtina dalintis šio principo įgyvendinimo gerąja

patirtimi tarpinstituciniame ir tarpvalstybiniame lygmenyse, adaptuojant šią gerąją patirtį praktinėje institucijų veikloje.

Apibendrinat galima teigti, kad „vieno langelio“ arba „vieno žingsnio“ principas, laikytinas kaip viena naujosios viešosios vadybos raidos formų. Jis traktuotinas, kaip administracinės paslaugos teikimas ir/ar gavimas vienoje darbo vietoje. Principo paskirtis – palengvinti žmonių rūpesčių našą tvarkant reikalus institucijose, sumažinti vaikščiojimų skaičių renkant sprendimui priimti ir paslaugai suteikti reikalingą informaciją ir dokumentus, suteikti asmeniui galimybę pačiam prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą. Šio principo privalumas tas, kad asmeniui, norinčiam pateikti prašymą ar skundą viešojo valdymo institucijoje, nebereikia lankytis tos pačios institucijos skirtinguose padaliniuose, klientas viską gali atlikti vienoje vietoje. Taip pat vienas esminis šio principo privalumas tas, kad asmuo turi pats galimybę prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą.

#### **1.4. „Vieno langelio“ principo taikymo etapai ir funkcijos**

Kaip jau minėta ankstesniuose baigiamojo darbo poskyriuose, esminiai „vieno langelio“ principo taikymo tikslai: administracinės naštos paslaugų gavėjams ir teikėjams sumažinimas, paslaugų suteikimas vienoje institucijoje sumažinant ar išvengiant paslaugų gavėjų vaikščiojimų po institucijas skaičių (Viešasis administravimas Lietuvoje, 2010 m. apžvalga).

Darbo autorės požiūriu, „vieno langelio“ principas apjungia du svarbius aspektus. Pirmasis aspektas – „vieno langelio“ principas skirtas priimti asmens prašymą ar skundą ir pateikti į jį atsakymą, suteikti paslaugą vienoje darbo vietoje. Antrasis aspektas – informacijos (tik ta informacija, kuri yra valstybės registruose ir duomenų bazėse ir kurią prašymą ar skundą nagrinėjanti institucija pati gali gauti elektroniniu būdu ar kitomis ryšių priemonėmis) susijusios su skundo nagrinėjimu gavimas.

„Vieno langelio“ principo taikymo ypatumai plačiau pateikiami „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinėse rekomendacijose (2009), kuriose pažymima, kad „Vieno langelio“ principas taikomas tiek esant centralizuotam, tiek decentralizuotam asmenų aptarnavimui.

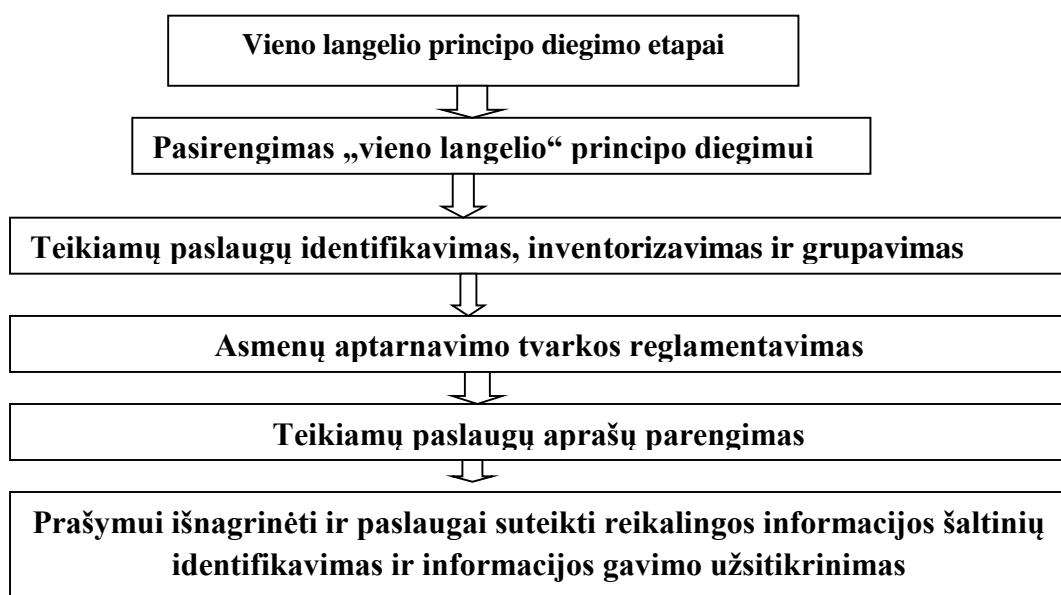
Pažymėtina, kad centralizuoto asmenų aptarnavimo atveju, paslaugų gavėjo sutikimą, supažindinimą su pateikta informacija, dokumentais, prašymu ar skundu, atlieka administracijos padalinys – priimamasis, „vieno langelio“ tarnyba.

Decentralizuoto asmenų aptarnavimo atveju, pateiktos informacijos, dokumentų, prašymų ar skundų nagrinėjimą „vieno langelio“ principu vykdo valstybės tarnautojai („Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos, 2009).

Darbo autorės požiūriu visgi nereikėtų manyti, kad centralizuotas asmenų aptarnavimo padalinys, savaime įsigyvens „vieno langelio“ principą, nes „vieno langelio“ principo įgyvendinimas nepriklauso nuo asmenų aptarnavimo formos, nes „vieno langelio“ principu remtis vienodai privalo tiek specialus asmenų aptarnavimo padalinys, tiek kiekvienas institucijos vadovo pavedimu prašymą ar skundą nagrinėjantis ir paslaugą teikiantis valstybės tarnautojas.

Viešojo administravimo strateginiuose dokumentuose, audito ataskaitose, analizuojančiose vieno langelio principo diegimą įvardijami šie vieno langelio principo diegimo etapai (žr. 1.3 pav.).

Pirmajame etape institucijos vadovas, įvertinęs paslaugų gavėjų aptarnavimo situaciją, suformuoja pasirengimo „vieno langelio“ principo diegimui darbo grupę ir paslaugų valdymo priežiūros komitetą. Minėtos darbo grupės esminis uždavinys – nuosekliai įgyvendinti „vieno langelio“ principo diegimo etapus, o paslaugų valdymo priežiūros komiteto uždavinys – vertinti ir tvirtinti darbo grupės rezultatus.



1.3 pav. Vieno langelio principo diegimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijomis, 2009.

Antrame etape analizuojami visi kreipimaisi į instituciją ir nustatoma, kokios paslaugos yra teikiamos institucijoje pagal visų rūšių prašymus, ir jos sugrupuojamos pagal pasirinktus kriterijus.



Trečiajame etape nustatomos paslaugų valdymo taisyklės, jeigu tikslinga, įsteigiamas centralizuoto asmenų aptarnavimo „vieno langelio“ principu padalinys („vieno langelio“ padalinys arba „vieno langelio“ tarnyba), patvirtinami jo nuostatai, prireikus ir reglamentas, institucijos padalinių vadovai ir specialistai įpareigojami parengti teikiamų paslaugų aprašus savo kompetencijos ribose. Ketvirtajame etape kiekvienai paslaugai parengiamas jos aprašas, apibūdinantis konkrečios paslaugos teikimo eigą laikantis tam tikrų struktūros ir turinio reikalavimų. Baigiamajame etape nustatomi informacijos šaltiniai, iš kurių gaus informaciją pati prašymą ar skundą nagrinėjanti ir paslaugą teikianti institucija, su informacijos valdytojais dėl informacijos teikimo sudaroma žodinė ar rašytinė sutartis. („Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos, 2009).

Darbo autorės požiūriu itin svarbu laikytis visų „vieno langelio“ principo diegimo etapų nuoseklumo. Kiekvienas iš įvardintų etapų yra svarbus pačiam principo įgyvendinimo kokybei.

LR Vyriausybės nutarime „Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo, pažymima, kad Viešojo administravimo institucijose gali būti steigiamas „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinys. Kai „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinys nesteigiamas, šio padalinio funkcijas atlieka institucijos vadovo paskirtas tarnautojas, atsakingas už asmenų aptarnavimą. „Vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padaliniui deleguotos šios funkcijos:

- *asmenų prašymų priėmimas*, sprendžiama kokius dokumentus privalo pateikti asmuo, kokia reikalinga informacija, ar institucija gali gauti šią informaciją ir pan.;
- *gautus prašymų registracija ir perdavimas įgaliotam asmeniui ar įstaigos vadovui*;
- *prašymų perdavimas juos nagrinėti paskirtiems valstybės tarnautojams*, jei asmuo pageidauja, jam suteikiama informaciją apie jį aptarnaujantį specialistą;
- *išsiunčia ir pateikia asmenims atsakymus*;
- *informuoja asmenį apie prašymo nagrinėjimo eigą*;
- *informuoja, konsultuoja, informuoja asmenį* ;
- *kartą metuose vykdoma asmenų aptarnavimo ir prašymų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą kokybės analizė*;
- *atlieka kitas įstatymų deleguotas funkcijas* ( Valstybės Žinios., 2007, Nr.94–3779).

Darbo autorė požiūriu, „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padaliniui deleguotos itin svarbios funkcijos: asmens prašymų priėmimas, gautų prašymu registravimas ir perdavimas nagrinėti paskirtiems valstybės tarnautojams, gautų atsakymų pateikimas. Viena svarbesnių įvardintų funkcijų laikytina asmenų aptarnavimo ir prašymų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą kokybės

analizė, kuri gali identifikuoti „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinio veiklos problemines sritis ir priimti savalaikes priemones šioms problemoms eliminuoti.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pateikiamoje „Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu būklės viešojo valdymo institucijose analizėje“ (2012) pažymima, kad „nors „vieno langelio“ principo taikymas privalomas visoms viešosioms institucijoms, šios institucijos, atžvelgdamos į finansinius išteklius, asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo tikslus, turimus žmogiškuosius, veiklos prioritetus, techninius išteklius turi galimybę pasirinkti norimas administracinių paslaugų teikimo šiuo principu gerinimo priemones“.

1.2 lentelėje pateikiamos administracinių paslaugų teikimo vieno langeliu principu gerinimo priemonės.

1.2 lentelė

### Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu gerinimo priemonės

Veiksmai, susiję su asmenų aptarnavimo sąlygų gerinimu:	Veiksmai, susiję su asmenų prašymų nagrinėjimu ir reikalingos informacijos gavimo užtikrinimu:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- įkurtas padalinys veikiantis vieno langelio principu</li> <li>- paskirti šio padalinio tarnautojai</li> <li>- sukurta sistema įgalinti valdyti paslaugų gavėjų eiles;</li> <li>- numatytos vietos automobilių parkavimui;</li> <li>- institucijos interneto svetainėje pateikiama visa informacija apie teikiamas paslaugas;</li> <li>- atliekamas nuolatinis teikiamų paslaugų kokybės vertinimas</li> <li>- siekiant geresnės paslaugų kokybės, ir darbuotojų motyvuotumo, sudaroma galimybė darbuotojams tobulėti, kelti kvalifikaciją, mokytis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nustatomos ir charakterizuojamos teikiamos administracinės (viešosios) paslaugos,</li> <li>- paruošiami paslaugų teikimo aprašymai;</li> <li>- užtikrinamas būtinos informacijos gavimas iš institucijos administracijos padalinių, jai pavaldžių įstaigų;</li> <li>- gaunamos prieigos prie reikalingos informacijos,</li> <li>- užtikrintas apmokėjimas už gaunamą informaciją;</li> <li>- pasiekiami sąveika tarp institucijoje naudojamų informacinių sistemų ir nepavaldžių institucijų naudojamų informacinių sistemų gaunant/keičiantis reikalinga informacija;</li> <li>- funkcionuoja veiksminga inovatyvi dokumentų valdymo sistema, užtikrinanti reikiamos informacijos gavimą iš institucijos administracijos padalinių;</li> <li>- plėtojamas elektroninių paslaugų teikimas.</li> </ul>

Šaltinis: Administracinių paslaugų teikimo „vieno langelio“ principu būklės viešojo valdymo institucijose analizė, 2012.

Darbo autorės požiūriu nereiktų viešojo administravimo institucijoms teikiančioms administracines paslaugas „vieno langelio“ principu akcentuoti kurios tai nors vienos administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu gerinimo veiksmų grupės, kaip prioritetinės. Veiksmai, susiję su asmenų aptarnavimo sąlygų gerinimu ir veiksmai, susiję su asmenų prašymų nagrinėjimu ir reikalingos informacijos gavimo užtikrinimu yra vienodai svarbūs siekiant geresnės administracinių paslaugų teikimo „vieno langelio“ principu kokybės.

Pažymėtina, kad 1.2 lentelėje įvardintus administracinių paslaugų teikimo „vieno langelio“ principu gerinimo veiksmus institucijos privalėjo atlikti įgyvendindamos Viešojo administravimo įstatymo nuostatas. Viešojo administravimo institucijos, siekdamos tinkamai įgyvendinti Viešojo administravimo įstatymo nuostatas privalėjo iki 2011 metų:

- identifikuoti visas pagal savo kompetenciją teikiamas administracines paslaugas;
- išanalizuoti identifikuotas paslaugas (nustatant per atitinkamą laikotarpį teiktų paslaugų skaičių, jų teikimo dažnį, periodiškumą);
- sugrupuoti (jei reikalinga) administracines paslaugas pagal pasirinktus kriterijus ir parengti visų teikiamų paslaugų sąrašą pagal grupes;
- parengti paslaugų aprašymus, kuriuose būtų pateikta susisteminta informacija apie administracinių paslaugų teikimą ir jo dalyvius bei suprojektuotas kiekvienos administracinė paslaugos teikimo vieno langelio principu algoritmas (Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu būklės viešojo valdymo institucijose analizė, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad „vieno langelio“ principo taikymo ypatumai ir galimybės pateikiamos savivaldybėse metodinėse rekomendacijose. „Vieno langelio“ principas taikomas tiek esant centralizuotam, tiek decentralizuotam asmenų aptarnavimui. Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybės institucijose apima šiuos etapus: pasirengimą „vieno langelio“ principo diegimui, teikiamų paslaugų identifikavimą, inventorizavimą ir grupavimą, asmenų aptarnavimo tvarkos reglamentavimą, teikiamų paslaugų aprašų parengimą, prašymui išnagrinėti ir paslaugai suteikti reikalingos informacijos šaltinių identifikavimą ir informacijos gavimo užsitikrinimą. „Vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padaliniui deleguotos itin svarbios funkcijos: asmens prašymų priėmimas, gautų prašymu registravimas ir perdavimas nagrinėti paskirtiems valstybės tarnautojams, gautų atsakymų pateikimas. Viena svarbesnių įvardintų funkcijų laikytina asmenų aptarnavimo ir prašymų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą kokybės analizė, kuri gali identifikuoti „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo padalinio veiklos problemines sritis ir priimti savalaikes priemones šioms problemoms eliminuoti.

## **1.5. „Vieno langelio“ principo reglamentavimas**

Siekiant aptarti „Vieno langelio“ principo reglamentavimą, svarbu panagrinėti ir pirmąsias e. valdžios bei e. demokratijos ištakas Lietuvoje, taip pat aptarti ir svarbiausius strateginius dokumentus, nagrinėjančius e. valdžios plėtrą. E. valdžios diegimo ištakomis Lietuvoje galima laikyti 2002 m. gruodžio 31 d., kai Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 2115 buvo patvirtinta elektroninės

valdžios koncepcija, kuri numatė, kad „visos Lietuvos Respublikos institucijos turi dalyvauti rengiant ir įgyvendinant e. valdžios projektus“, t. y. perkelti viešąsias paslaugas į internetą.

Šiame nutarime pirmą kartą pateikiamos e. valdžios vystymo Lietuvoje prielaidos. Minėtame nutarime numatyta saugaus ir greito interneto įsteigimas, valstybės tarnautojų skaičiaus optimizavimas, numatytos elektroninės vyriausybės, e. valdžios projektų įgyvendinimo ir pagrindinės strateginės kryptys padėsiančios pagerinti organizacijos bei paslaugų valdymo kokybę.

Nagrinėjamame nutarime numatytos šie strateginiai orientyrai susiję su e. valdžios plėtojimu:

- Naujų informacinių ir telekomunikacinių technologijų taikymas, teikiant viešojo administravimo paslaugas gyventojams ir verslui.
- Informacinių technologijų naudojimas: kuriant funkcionalią valstybės registro sistemą ir užtikrinant jo sąveiką, diegiant svarbiausias valstybės institucijų sąveikaujančias informacines sistemas.
- Informacinių technologijų pasiekimų taikymas praktikoje, siekiant, veiksmingesnio, skaidresnio valdymo, užtikrinant gyventojams naujos galimybės bendrauti ir dirbti su viešojo administravimo institucijomis bet kurioje vietoje, jiems patogiu laiku ir įvairiais būdais.
- „Vieno langelio“ principo internete įgyvendinimas, suteikiantis galimybę kiekvienam gyventojui ar ūkio subjektui veiksmingai pasinaudoti savo teisėmis, užtikrinantis valdžios priimamų sprendimų skaidrumą (Kiškis, Limba, 2004).

Darbo autorės požiūriu, minėtas nutarimas pirmą kartą įvardino „vieno langelio“ principo diegimo viešojo sektoriaus institucijose svarbą ir jo privalumą: galimybę kiekvienam gyventojui ar ūkio subjektui veiksmingai pasinaudoti savo teisėmis, gauti operatyvius ir kuo išsamesnius atsakymus ir rūpimus klausimus, veiksmingai apskusti neteisėtu valstybės tarnautojų veiksmus. Dabartiniu metu šie įvardinti prioritetai išlieka aktualiais, nes akcentuojamas administracinių paslaugų teikimo kokybės aspektas, kuriuo ir siekiama sudaryti galimybę kiekvienam gyventojui ar verslo subjektui veiksmingai pasinaudoti savo teisėmis.

2003 m. lapkričio 25 d. priimtame Lietuvos Vyriausybės nutarimu dėl e. valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarė paskirti: Vidaus reikalų ministeriją – institucija, atsakinga už e. valdžios projektų valdymą ir viešųjų paslaugų teikimo naudojant skaitmenines technologijas priežiūrą, o informacinės visuomenės plėtros komitetą prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės – institucija, atsakinga už elektroninės valdžios projektų koordinavimą ir stebėjimą. Tam tikriems elektroninės valdžios įgyvendinimo aspektams nagrinėti ir spręsti, Vidaus reikalų ministerijoje buvo paskirtas atskiras padalinys – Informacinės politikos

departamentas. Būtent šis departamentas ir buvo atsakingas už e. valdžios projektų valdymą ir elektroninių viešųjų paslaugų teikimo visuomenei priežiūrą.

2004 metais priimta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. E. valdžios politikos plėtojimas numatytas kaip viena iš prioritetinių sričių. Minėtoje strategijoje nustatyti šie e. valdžios tikslai – tobulinti gyventojams ir verslo subjektams teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų ir informacijos prieinamumą ir kokybę, plėtoti viešojo administravimo sprendimų priėmimą naudojant informacines technologijas.

Vėliau sekusioje, 2005 metais patvirtintoje Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijoje akcentuota būtinybė „diegti informacines technologijas viešojo administravimo srityje: kurti elektroninę valdžią, didinti viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumą, plėtoti elektroniniu būdu teikiamas paslaugas, užtikrinti elektroninės demokratijos kūrimąsi“ (LRV nutarimas „Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo, 2005).

Svarbus dėmesys e. valdžios ir e. demokratijos plėtrai akcentuotas ir 2007-2013 m. ekonomikos augimo veiksmų programoje. Minėtoje programoje pažymima, kad „e. demokratija – siekiama remti elektroninių sistemų, leidžiančių reikšti pilietinę nuomonę įvairiais valstybiniais ar regioniniais klausimais, kūrimą; plėtoti priemones, kurių dėka Lietuvos gyventojai būtų geriau informuoti apie valdžios sprendimus, sudaryti galimybes piliečiams teikti pastabas dėl teisės aktų projektų, sudaryti galimybę keistis nuomonėmis, diskutuoti, balsuoti“ (2007-2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programa 2013).

Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011-2019 metų programoje numatyta :

- Skatinti elektroninės demokratijos plėtrą;
- sukurti ir plėtoti funkcionuojančių paieškos sistemų infrastruktūrą;
- užtikrinti duomenų perdavimo kokybę;
- skatinti piliečius naudotis elektroniniu būdu teikiamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis (Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programa).

Vėliau sekusioje informacinės visuomenės plėtros 2014-2020 metų programoje numatyta:

- skatinti paslaugų gavėjus naudotis elektroniniu būdu teikiamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis;
- plėtoti tarpvalstybiniu lygmeniu teikiamas elektronines paslaugas;
- kuo daugiau administracinių paslaugų perkelti į skaitmeninę erdvę;
- siekti, kad administracinės paslaugos būtų teikiamos per vieną prieigos tašką;
- kurti ir plėtoti su sveikata susijusias elektronines paslaugas;

- kurti technologiškai pažangias, gyventojų poreikius atitinkančias viešąsias ir administracines elektronines paslaugas;
- skatinti gyventojus naudotis tarpvalstybiniu lygmeniu teikiamomis elektroninėmis paslaugomis;
- kurti ir plėtoti IRT produktus (Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programa).

Lietuvos Respublikos (toliau – LR) viešojo administravimo įstatymas (1999) – laikytinas pagrindiniu teisės aktu, kuriame buvo apibrėžtas „vieno langelio“ asmenų aptarnavimo principas ir nustatyti reikalavimai jo laikytis nagrinėjant asmenų prašymus ir skundus ir teikiant jų prašomas paslaugas.

Pažymėtina, kad viešojo administravimo institucijų santykius su asmenimis ir jų aptarnavimui keliamus reikalavimus reglamentuoja ir kiti teisės aktai vadovaujamasi ir kitais teisės aktais,

- LR Informacinės visuomenės paslaugų įstatymas (Žin., 2006, Nr. 65-2380);
- LR Elektroninių ryšių įstatymas (Žin., 2004, Nr.69-2382);
- LR Civilinis kodeksas ( Žin., 2000, Nr. 74-2262);
- LR Visuomenės informavimo įstatymas (Žin., 1996, Nr. 71-1706; 2006, Nr. 82-3254);
- LR Vartotojų teisių gynimo įstatymas (Žin., 1994, Nr. 94-1833; 2000, Nr. 85-2581).
- LR Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas (Žin., 2008, Nr. 22-804),
- Lietuvos Respublikos administracinių ginčų komisijų įstatymas (Žin., 1999, Nr. 13-310 ir kitais teisės aktais tiek, kiek jie reglamentuoja asmenų aptarnavimą, jų prašymų ir skundų nagrinėjimą.

LR informacinės visuomenės paslaugų įstatymas (2006) reglamentuoja informacinės visuomenės paslaugų teikimą ir kitą informacinės visuomenės paslaugų teikėjų veiklą. Šis įstatymas reglamentuoja paslaugų teikėjų veiklą Lietuvoje, pagrindines veiklos taisykles, informacijos atskleidimą, komercinės informacijos teikimo reikalavimus, sutarčių sudarymą elektroninėmis priemonėmis, paslaugų teikėjų atsakomybę, nurodo elgesio kodeksą, ginčų sprendimą, informacinės visuomenės paslaugų reglamentavimą ir priežiūrą. LR Elektroninių ryšių įstatymas reglamentuoja visuomeninius santykius, susijusius su elektroninių ryšių paslaugomis, tinklais ir su jais susijusiomis priemonėmis bei paslaugomis, elektroninių ryšių išteklių naudojimu, taip pat visuomeninius santykius, susijusius su radijo įrenginiais, galiniais įrenginiais ir elektromagnetiniu suderinamumu (Elektroninių ryšių įstatymas, 2004).

Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (2000) reglamentuoja asmenų turtinius santykius ir su šiais santykiais susijusius asmeninius neturtinius santykius. Civilinių teisių objektais yra įvardijami

daiktai, pinigai ir vertybiniai popieriai, kitas turtas bei turtinės teisės, intelektinės veiklos rezultatai, informacija, veiksmai ir veismų rezultatai, taip pat kitos turtinės ir neturtinės vertybės (Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, 2000). Civilinio kodekso XXII skyriaus ketvirtas skirsnis nurodo, kokia atsakomybė už žalą, atsiradusią dėl netinkamos kokybės produktų ar paslaugų. Taip pat XXXV skyriaus pirmas ir antras skirsniai nurodo atlygintinų paslaugų teikimą (pvz., paslaugų sutarties sampratą, paslaugų sutarties vykdymą, paslaugų teikėjo pareigą suteikti informaciją ir kt.), asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimą.

LR Visuomenės informavimo įstatymas nustato viešosios informacijos rinkimo, rengimo, skelbimo ir platinimo tvarką, viešosios informacijos rengėjų, skleidėjų, jų dalyvių, žurnalistų ir jų veiklą reglamentuojančių institucijų teises, pareigas ir atsakomybę (Visuomenės informavimo įstatymas, 1996). Minėtas įstatymas nurodo pagrindinius visuomenės informavimo principus, informacijos laisvę ir jos apsaugą, asmens, visuomenės ir valstybės interesų apsaugą visuomenės informavimo srityje, viešosios informacijos rengėjų, skleidėjų ir jų dalyvių, žurnalistų teisinį statusą ir veiklos sąlygas, viešosios informacijos rengimo ir platinimo reikalavimus, atsakomybę už įstatymo nesilaikymą.

Darbo autorės požiūriu, dabartiniu metu „vieno langelio“ įgyvenimui ir teikimui Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose sukurta pakankama teisinė bazė. Parengtos „vieno langelio“ principo diegimo metodikos, etapai, procedūros. Daugelis šalies viešojo sektoriaus organizacijų jau keletą metų sėkmingai taiko „vieno langelio“ principą savo veikloje ir pasiekė gerų rezultatų. Pažymėtina, kad „vieno langelio“ principo įgyvendinimas teisinio reglamentavimo aspektu turėtų būti nuolat tobulinamas, tai sąlygoja kintanti teisinė, politinė, socialinė, technologinė aplinka.

Apibendrinant galima teigti, kad „vieno langelio“ principo įgyvendinimas reglamentuotas viešojo administravimo įstatyme, kuriame pateikta ir šio principo samprata. Vieno langelio“ principo diegimo pradžia siejama su 2002 m. patvirtinta elektroninės valdžios koncepcija. „Vieno langelio“ principo diegimas akcentuotas ir strateginiuose dokumentuose: Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programoje, informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programoje.

## **1.6. „EDAS“ bei „EGAS“ kaip viešojo sektoriaus paslaugų kokybės gerinimo priemonės**

Informacinių technologijų plėtra palietė daugelį Lietuvos viešojo administravimo institucijų. Vienos iš naujesnių pastarųjų metų informacinių technologijų, kurios itin pagerino administracinių

paslaugų teikimą ir valdymą laikytinos: elektroninė draudėjų aptarnavimo sistemos EDAS, bei elektroninė gyventojų aptarnavimo sistemos EGAS įdiegimas.

Elektroninė draudėjų aptarnavimo sistema (toliau – EDAS) – pakankamai nauja komunikavimo galimybė, kurią Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos siūlo draudėjams (asmenims, kurie privalo mokėti valstybinio socialinio draudimo įmokas) nuo 2008 metų pradžios. EDAS sudaro galimybę draudėjams elektroniniu būdu teikti socialinio draudimo pranešimus ir prašymus bei gauti informaciją iš Sodros duomenų bazės. Esminis EDAS privalumas tas, kad draudėjai sutaupo laiką ir gali realiai sumažinti materialias sąnaudas, susijusias su informacijos Sodrai rengimu ir teikimu, jiems nebereikia nuolat vežioti popierinių pranešimų ar prašymų į Sodros teritorinius skyrius – tai jie gali padaryti elektroniniu būdu, neatsitraukiant nuo savo darbo vietos (Ratkevičienė, 2010).

EDAS sistemos pagalba, draudėjai gali:

- elektroniniu būdu galima gauti informaciją iš Sodros duomenų bazės;
- formuoti elektroninius pranešimus;
- pateikti elektroninius pranešimus (Ratkevičienė, 2010).

EDAS sistemos pagrindiniai privalumai:

- sumažėja administracinė našta viešųjų ar administracinių paslaugų gavėjams;
- sumažėja administracinė našta viešųjų ar administracinių paslaugų teikėjams;
- sumažėja laiko sąnaudos skiriamos socialinio draudimo pranešimų rengimui;
- sumažėja laiko sąnaudos skiriamos socialinio draudimo pranešimų;
- sumažėja laiko sąnaudos skiriamos pranešimų pristatymui į „Sodros“ teritorinius skyrius;
- pagerėjo Sodros darbo veiksmingumas, nes elektroniniu būdu pateikti duomenys automatiškai patenka į Sodros informacinę sistemą
- pagerėjo socialinio draudimo įmokų mokėjimo kontrolė automatizavus informacijos priėmimo ir prijungimo prie duomenų bazės procesus;
- pagerėjo socialinio draudimo įmokų mokėjimo kontrolė;
- pagerėjo įsiskolinimo įvertinimas;
- operatyvus duomenų įvedimas į informacinę sistemą užtikrina teisingą ir savalaikį pensijų įmokų pervedimą į pensijų kaupimo bendrovių valdomus pensijų fondus;
- padeda taupyti laiką ir lėšas, kurios anksčiau buvo skiriamos socialinio draudimo pranešimų rengimui ir pristatymui (Ratkevičienė, 2010).

„Elektroninės gyventojų aptarnavimo sistemos EGAS – paskirtis elektroninių paslaugų teikimas.



Išskirtini šie EDAS sistemos pagrindiniai privalumai:

- gyventojai per šią sistemą gali sužinoti įgytą valstybinio socialinio pensijų draudimo stažą;
- gyventojai per šią sistemą gali peržiūrėti informaciją apie išduotus elektroninius nedarbingumo pažymėjimus;
- gyventojai per šią sistemą gali sužinoti apie priskaičiuotas ir mokamas išmokas;
- gyventojai per šią sistemą gali pateikti prašymą skirti pensiją;
- gyventojai per šią sistemą gali pateikti prašymą skirti kompensaciją;
- gyventojai per šią sistemą gali sudaryti ar nutraukti valstybinio savanoriškojo socialinio pensijų draudimo sutartį;
- gyventojai per šią sistemą gali sudaryti ar nutraukti ligos, ligos ir motinystės pašalpos draudimo sutartį;
- gyventojai per šią sistemą gali pateikti prašymą išduoti įvairias pažymas;
- gyventojai per šią sistemą gali pranešti apie pasikeitusią sąskaitą į kurią nori, kad būtų mokamos išmokos
- gyventojai per šią sistemą gali rengti elektroninius prašymus;
- gyventojai per šią sistemą gali teikti elektroninius prašymus;
- gyventojai per šią sistemą gali sužinoti apie prognozuojamą pensiją;
- gyventojai per šią sistemą gali gauti informaciją apie priskaičiuotas ir mokamas išmokas, sumokėtus mokesčius, draudiminius laikotarpius, draudžiamąsias pajamas (Minkevičienė, 2011).

1.3 lentelėje pateikiami pagrindiniai EDAS bei EGAS sistemų privalumai.

1.3 lentelė

### EDAS bei EGAS privalumai

EDAS	EGAS
<p>- taupo draudėjų laiką ir sumažino materialias sąnaudas, susijusias su informacijos „Sodrai“ rengimu ir teikimu, nes jiems nereikia nuolat vežioti popierinių socialinio draudimo pranešimų ar prašymų į „Sodros“ teritorinius skyrius – tai galima padaryti elektroniniu būdu, neatsitraukiant nuo savo darbo vietos;</p> <p>- leidžia draudėjams elektroniniu būdu teikti socialinio draudimo pranešimus ir prašymus bei</p>	<p>-pagerino „Sodros“ paslaugų gyventojams kokybę, bet ir sumažino jų teikimo išlaidas;</p> <p>-naudotojams nebereikia vykti į „Sodrą“ dėl vienos ar kitos paslaugos gyventojai gali teikti elektroninius prašymus, gauti informaciją iš Fondo valdybos informacinės sistemos apie save, suteikti teisę kitiems asmenims peržiūrėti informaciją apie save iš Fondo valdybos informacinės sistemos;</p> <p>- sistema pagerina asmens duomenų apsaugos</p>

<p>gauti informaciją iš „Sodros“ duomenų bazės;</p> <p>-elektroniniu būdu galima gauti informaciją iš „Sodros“ duomenų bazės;</p> <p>-draudėjai gali formuoti ir pateikti elektroninius pranešimus apie asmenų socialinį draudimą bei prašymus kaip juridinę galią turinčius dokumentus;</p> <p>- elektroniniu būdu galima gauti informaciją iš „Sodros“ duomenų bazės, tai pagerina ir „Sodros“ darbo efektyvumą, nes elektroniniu būdu pateikti duomenys automatiškai patenka į „Sodros“ informacinę sistemą.</p>	<p>kontrolę;</p> <p>-valstybinio socialinio draudimo paslaugų teikimo procedūros tapo paprastesnės;</p> <p>- padidėjo paslaugų automatizavimo lygis;</p> <p>-paskatino interneto plėtrą visuose Lietuvos regionuose, o gyventojai pajus realią šiuolaikinių informacinių technologijų bei interneto tinklo naudą.</p>
---	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vidaus dokumentacija

Darbo autorės požiūriu EDAS bei EGAS sistemų įdiegimas – vienas iš sėkmingų informacinių technologijų diegimo viešojo valdymo institucijose pavyzdžių. Šių sistemų įdiegimas įgalino administracinių paslaugų vartotojus daugelį svarbių procedūrų, tokių kaip: elektroninių prašymų skirti išmoką arba gauti pažymą, gauti informaciją apie priskaičiuotas ir mokamas išmokas, sumokėtus mokesčius, draudiminiuos laikotarpius, draudžiamąsias pajamas, sužinoti apie prognozuojamą pensiją bei kitą informaciją iš Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacinės sistemos, atlikti namuose prisijungus prie Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacinės sistemos.

Esminis EDAS privalumas tas, kad draudėjai sutaupo laiką ir taip realiai sumažina materialias sąnaudas, susijusias su informacijos Sodrai rengimu ir teikimu, jiems nebereikia vykti į Sodros teritorinius skyrius. EGAS sistemos įdiegimas ne tik pagerino „Sodros“ paslaugų gyventojams kokybę, bet ir sumažino jų teikimo išlaidas.

Apibendrinant galima teigti, kad EDAS bei EGAS sistemų įdiegimas – vienas iš sėkmingų informacinių technologijų diegimo viešojo valdymo institucijose pavyzdžių. Šių sistemų įdiegimas leido sumažinti administracinių paslaugų vartotojų patiriamas laiko sąnaudas susijusias su informacijos Sodrai rengimu ir teikimu. Šių sistemų įdiegimas pagerino „Sodros“ paslaugų gyventojams kokybę ir sudarė galimybę tolesniam modernizavimo procesui.

### **Teorinės darbo dalies apibendrinimas.**

Apibendrinant baigiamojo darbo teorinės dalies išvalgas galima teigti, kad e. valdžios priemonių diegimas viešajam sektoriui naudingas, nes: pagerina organizacijos valdymą, pagerina viešųjų paslaugų gyventojams kokybę, pagerina viešųjų organizacijų veiklos veiksmingumą (efektyvumą), pagerina

viešųjų paslaugų valdymą, pagerina viešųjų paslaugų pasiekiamumą, sudaro galimybę modernizuoti valstybės valdymo procesą, sustiprina valstybėje vykstančius demokratinius procesus, padidina piliečių palaikymą valstybės vykdomai politikai, skatina piliečių dalyvavimą savivaldoje, padidina valdžios vidinio ir išorinio sąveikavimo spartą, padidina priimamų viešųjų sprendimų skaidrumą, padidina viešojo administravimo institucijų atskaitomybę. Vieno langelio“ principas, laikytinas kaip viena naujosios viešosios vadybos raidos formų. Jis traktuotinas, kaip administracinės paslaugos teikimas ir/ar gavimas vienoje darbo vietoje. Principo paskirtis – palengvinti žmonių rūpesčių našta tvarkant reikalus institucijose, sumažinti vaikščiojimų skaičių renkant sprendimui priimti ir paslaugai suteikti reikalingą informaciją ir dokumentus, suteikti asmeniui galimybę pačiam prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą. Šio principo privalumas tas, kad asmeniui, norinčiam pateikti prašymą ar skundą viešojo valdymo institucijoje, nebereikia lankytis tos pačios institucijos skirtinguose padaliniuose, klientas viską gali atlikti vienoje vietoje. Taip pat vienas esminis šio principo privalumas tas, kad asmuo turi pats galimybę prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą.

Vieno langelio principo įgyvendinimas įtvirtintas pagrindiniuose šalies įstatymuose strateginiuose dokumentuose. LR viešojo administravimo įstatyme, pateikta ir šio principo samprata. „Vieno langelio“ principo diegimas akcentuotas: Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programoje, informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programoje.

EDAS bei EGAS sistemų įdiegimas laikytinas vienu iš sėkmingiausių informacinių technologijų diegimo viešojo valdymo institucijose pavyzdžių. Šių sistemų įdiegimas įgalino administracinių paslaugų vartotojus daugelį svarbių procedūrų, tokių kaip: elektroninių prašymų skirti išmoką arba gauti pažymą, gauti informaciją apie priskaičiuotas ir mokamas išmokas, sumokėtus mokesčius, draudiminius laikotarpius, draudžiamąsias pajamas, sužinoti apie prognozuojamą pensiją bei kitą informaciją iš Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacinės sistemos, atlikti namuose prisijungus prie Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos informacinės sistemos.

Įdiegus EDAS bei EGAS sistemas, pagerėjo ne tik teikiamų paslaugų kokybė, bet ir organizacijos valdymas: optimizuotas darbuotojų skaičius, išaugo organizacijos veiklos efektyvumas, sumažėjo biurokratinių, nereikalingų procedūrų, sumažėjo administracinė našta tiek paslaugų gavėjams tiek paslaugų teikėjams (specialistams).

## **2. ORGANIZACIJOS VALDYMO TOBULINIMAS DIEGIANT VIENO LANGELIO PRINCIPĄ: VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS MAŽEIKIŲ SKYRIUJE TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas**

Siekiant išnagrinėti ir įvertinti organizacijos valdymo tobulinimo galimybes diegiant „Vieno langelio“ principą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje, atlikta mokslinių šaltinių, LR teisės aktų, statistinių duomenų analizė.

**Teorinis tyrimo pagrindimas.** Tyrimas grindžiamas mokslininkų įžvalgomis apie vieno langelio diegimą viešojo administravimo institucijose.

„Vieno langelio“ principo įgyvendinimo tema yra gana aktuali, tai patvirtina ir mokslinių įžvalgų šia tema gausa. „Vieno langelio“ principo diegimo svarbą ir ypatumus viešojo sektoriaus organizacijose savo moksliniuose darbuose nagrinėjo: V. Pulkienė (2011); V. Smalskys (2010); E. Steponavičius (2010), O. Viršilienė, (2010), M. Arimavičiūtė (2009), A. Raipa (2009). Iš užsienio autorių nagrinėjusių „Vieno langelio“ principo diegimo viešajame sektoriuje ypatumus paminėtini: G. Pastor (2015), G. Blackburn (2015), G. Hajnal, E. Kovacs (2013), X. Contiades (2007), H. Fayol (2005) ir kt. Remiantis minėtų autorių moksliniais darbais atlikta teorinė organizacijos valdymo tobulinimo diegiant vieno langelio principą analizė.

Teoriniam tyrimo pagrindimui, taip pat pasitelkta ir aktualiausių strateginių dokumentų bei teisės aktų analizė. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas reglamentuotas viešojo administravimo įstatyme, kuriame pateikta ir šio principo samprata. „Vieno langelio“ principo diegimo pradžia siejama su 2002 m. patvirtinta elektroninės valdžios koncepcija. „Vieno langelio“ principo diegimas taip pat akcentuotas ir strateginiuose dokumentuose: Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programoje, informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programoje.

**Tyrimo metodai ir jų pagrindimas.** Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – interviu. Pasak Žukauskienės (2008), „kokybinis tyrimas traktuotinas kaip sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius. Kokybiniuose tyrimuose renkant duomenis naudojami dokumentų rinkimo, pokalbio, stebėjimo ir analizės metodai“.

Anot Tidikio (2003), interviu – vienas veiksmingesnių kokybinio tyrimo metodų, nes jo pagalba galima gauti patikimą, objektyvią informaciją ir ši informacija yra patikimesnė nei kiti apklausos metodai, patikimesnė ir už anketavimą.

Tyrimo metu naudotas pusiau struktūruotas interviu, tyrimo rezultatai analizuoti taikant turinio analizės (Content analysis) metodą.

### **Interviu metodo pasirinkimą sąlygojo šie interviu privalumai:**

- Interviu metu tyrėjas turi galimybę fiksuoti verbalinius atsakymus, taip pat ir emocines tyrimo dalyvių reakcijas, atsižvelgti į tyrimo dalyvio intelekto lygį, požiūrį ir kt.;
- Interviu tyrėjas turi galimybę išsamiau paaiškinti tyrimo dalyviui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę;
- Interviu metu panaudojant atvirus klausimus galima gauti išsamius atsakymus, taip pat galima pateikti ir papildomų klausimų;

Tyrimui panaudotas kokybinis interviu metodas – specialistų interviu. Specialistai – 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, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą. Specialistų interviu metodas tinka tokiais atvejais, kai labai sudėtinga arba praktiškai neįmanoma pritaikyti objektyvius skaičiuojamuosius ar empirinio tyrimo metodus. Problemos, kurios sprendžiamos specialistų vertinimais, dalijamos į dvi pagrindines grupes: pirmajai grupei priskiriami atvejai, kai informacijos yra daug, tačiau ji pasižymi kokybine prigimtimi arba daugiakriteriškumu. Antrajai grupei priskiriami atvejai, kai informacijos nepakanka.

Kokybinio tyrimo duomenys apdoroti pasitelkiant turinio (ang.content) analizę. Turinio analizės metodas pasirinktas tam, kad būtų galima klasifikuoti, sisteminti ir apibendrinti duomenis.

Tyrimo tikslui pasiekti atsižvelgiant į tyrimo tikslus suformuluotas interviu klausimynas ir parengtas interviu protokolas (žr.1 priedą).

**Interviu klausimyno struktūra.** Interviu protokole numatyta 13 klausimų. (žr. protokolo forma 1 priede).

Interviu klausimyno struktūra formuota atsižvelgiant į baigiamojo darbo tikslą – išnagrinėti ir įvertinti organizacijos valdymo tobulinimo galimybes diegiant „Vieno langelio“ principą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje. Prisilaikant tyrimo nuoseklumo pirmajame tyrimo protokolo bloke pateikiama informacija apie tyrimo dalyvį. Siekiant numatyti organizacijos valdymo tobulinimo galimybes diegiant „Vieno langelio“ principą svarbu žinoti dabartinę „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo situaciją, todėl antrasis blokas klausimų skirtas esamos situacijos analizei ir problemų identifikavimui. Kadangi analizuojamoje viešojoje organizacijoje „Vieno langelio“ principas įgyvendinamas pasitelkus elektroninio aptarnavimo sistemas EDAS bei EGAS, tad šių sistemų vertinimui skirtas trečiasis tyrimo klausimyno blokas (laukas). Išnagrinėjus esamą situaciją ir išryškinus problemas kylančias įgyvendinant „Vieno langelio“ principą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje svarbu numatyti tobulinimo kryptis, kurios leistų ateityje veiksmingiau išnaudoti „Vieno

langelio“ principo teikiamus privalumus Fondo valdybos Mažeikių skyriuje. Todėl ketvirtasis klausimų blokas skirtas „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo Fondo valdybos Mažeikių skyriuje gerinimo kryptį įvardijimui.

**Interviu klausimynas sąlyginai suskirstytas į 4 blokus (tyrimo laukus):**

- *Informacija apie tyrimo dalyvį* (pareigos, institucija ir darbo patirtis pareigose).
- *Vieno langelio“ principo įgyvendinimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacijos analizė.* Siekiama sužinoti:
  - ✓ ar Fondo valdybos Mažeikių skyriaus paslaugų vartotojams pakanka informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikimas galimybes;
  - ✓ kaip specialistai vertina metodologinį Fondo valdybos Mažeikių skyriaus pasiruošimą taikyti „vieno langelio“ principą. Ar jis pakankamas;
  - ✓ kokie Fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo privalumai;
  - ✓ kokie Fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo trūkumai;
  - ✓ kokie pagrindiniai veiksniai Jūsų požiūriu stabdo (mažina veiksmingumą) „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje;
  - ✓ kaip atliekama vieno langelio“ principo įgyvendinimo Fondo valdybos Mažeikių skyriuje kontrolė. Kaip ji vykdoma;
  - ✓ kaip pakito teikiamų administracinių paslaugų kokybė ir administracinių paslaugų valdymas įdiegus Fondo valdybos Mažeikių skyriuje „vieno langelio“ principą.
- *Elektroninių aptarnavimo sistemų – EDAS bei EGAS vertinimas*
  - ✓ kaip specialistai vertinate įdiegtas elektroninės aptarnavimo sistemos – EDAS bei EGAS. Kaip pasikeitė teikiamų paslaugų kokybė įdiegus šias sistemas;
  - ✓ kokie elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS teikiamus privalumai,
  - ✓ kokie elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS teikiamus trūkumai,
  - ✓ ar administracinių paslaugų vartotojai yra pakankamai susipažinę su EDAS bei EGAS sistemų veikimu.
- *Vieno langelio“ principo įgyvendinimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje gerinimo kryptys.* Siekiama sužinoti:
  - ✓ kas tobulintina gerinant elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS veiksmingumą;

- ✓ kas keistina, tobulintina, šiuo metu egzistuojančioje „vieno langelio“ sistemoje, kad ji taptų veiksmingesnė administracinių paslaugų valdymo kokybės požiūriu.

## 2.2. Tyrimo imtis ir organizavimas

**Tyrimo imtis.** Remiantis B. Bitinu, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008), K. Kardeliu (2007), V. Žydžiūnaitė (2007), kokybiniuose tyrimuose tyrimo dalyvių skaičius, skirtingai nei kiekybiniuose nėra svarbus. Pasirinkus ekspertų ar specialistų interviu metodą svarbiausiu imties kriterijumi tampa informantų kompetencija analizuojamoje srityje ir jų gebėjimas pateikti objektyvius, argumentuotus atsakymus į tyrėjo pateiktus klausimus. Ekspertų ar specialistų interviu tyrimuose dažniausia apklausiami 3-7 ekspertai ar specialistai.

Empiriniame tyrime dalyvavo 6 tyrimo dalyviai, kurių duomenys pateikti 2.1 lentelėje.

Pusiau struktūruotame interviu informantų pasirinkimui taikoma kriterinė atranka, pagal nustatytus tyrėjo kriterijus. Šis būdas efektyvus, nes surenkama kokybiška informacija (Bitinas ir kt., 2008).

Empiriniam tyrimui atrenkant ekspertus taikyti šie kriterijai: aukštasis išsilavinimas, darbo patirtis Fondo valdybos Mažeikių skyriuje (specialistai dirba Fondo valdybos Mažeikių skyriuje administracinių paslaugų valdymo srityje). Visi tyrime dalyvaujantys ekspertai turi aukštąjį išsilavinimą, todėl 2.1 lentelėje nežymima.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas organizuotas 2016 metų lapkričio mėn. 11-12 dienomis Fondo valdybos Mažeikių skyriuje. Tyrimas atliktas bendraujant su specialistais jų darbo vietose iš anksto sutartu laiku. Ekspertai apklausti pateikiant jiems tyrimo protokolus, svarbiausius aspektus ekspertai pažymėjo raštu, o papildoma informacija buvo fiksuota tyrėjos užrašuose.

**Duomenų apdorojimas.** Interviu metu gauti duomenys susisteminti, atrinkti svarbiausi teiginiai, remiantis darbe nagrinėjamais klausimais. Tyrimo duomenų analizei pasitelkta – turinio analizė. Turinio analizė, tai verbalinių ir elgesio duomenų kategorizavimas, kad būtų galima klasifikuoti, sisteminti ir apibendrinti.

**Interviu dalyvių socialinė – demografinė charakteristika**

<b>Ekspertai</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Patirtis viešajame sektoriuje (metais)</b>
E1	VSDFV Mažeikių skyriaus vyriausioji specialistė	7
E2	VSDFV Mažeikių skyriaus vyriausioji specialistė	8
E3	VSDFV Mažeikių skyriaus vyriausioji specialistė	9
E4	VSDFV Mažeikių skyriaus vyresnioji specialistė	8
E5	VSDFV Mažeikių skyriaus vyresnioji specialistė	9
E6	Poskyrio vedėja	11

Turinio analizės metodo pagalba išskiriamos esminės analizuojamo klausimo kategorijos, dalinės kategorijos. Tai tyrėjui leidžia išryškinti svarbias žinutes, paslėptas kiekviename interviu.



### 3. ORGANIZACIJOS VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBĖS DIEGIANT „VIENO LANGELIO“ PRINCIPĄ TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Vieno langelio“ principo įgyvendinimo Fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacijos ir trukdžių identifikavimas

Interviu metu specialistams buvo pateikti klausimai, kuriuos galima suskirstyti į blokus, pagal teorinėje dalyje išryškėjusius vieno langelio principo taikymo svarbiausius aspektus.

Baigiamojo magistro darbo tyrimo kontekste buvo siekiama išnagrinėti ir įvertinti organizacijos valdymo tobulinimo galimybes diegiant „Vieno langelio“ principą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje.

**„Vieno langelio“ principo įgyvendinimo Fondo valdybos Mažeikių skyriuje situacijos analizė.**

Tyrimo metu iš ekspertų – vyresniųjų ir vyriausiųjų Fondo valdybos Mažeikių skyriuje dirbančių specialistų siekta sužinoti, ar Fondo valdybos Mažeikių skyriaus paslaugų vartotojams pakanka informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes.

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.1 lentelėje

3.1 lentelė

#### Informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes pakankamumas

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Informacijos pakanka, tai užtikrina kompetentingi specialistai</b>	<p><b>E1</b> – „Jie žino, kad užėję vienoje vietoje išsiaiškina visus rūpimus klausimus“.</p> <p><b>E2</b> – „Šią informaciją tik atvykęs į VSDFV Mažeikių skyrių, gauna kiekvienas klientas.“</p> <p>kt.“</p> <p><b>E4</b> – „Taip, manau pakanka (nuotolinėje darbo vietoje dirbu viena nuo 2015-10-01 visais klausimais, nusiskundimų iš klientų negavau“</p> <p><b>E5</b> – „Taip, yra pakankamas“.</p> <p><b>E6</b> – „Manau, kad visiškai pakanka informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje, nes klientų nusiskundimų nesulaukta“</p>
<b>Informacijos pakanka, tai užtikrina informaciniai standai</b>	<p><b>E2</b> – „Manyčiau, kad užtenka. Šią informaciją tik atvykęs į VSDFV Mažeikių skyrių, gauna kiekvienas klientas.“</p> <p><b>E3</b> – „Informacijos pilnai pakanka, Fondo valdybos Mažeikių skyriaus patalpose išdėstyti standai, kuriuose patalpinta informacija, Klientų priimamuosiuose, ekrane teikiama įvairaus turinio informacija susijusi su pensijų, ligos pašalpos, kitokio pobūdžio išmokomis, Klientų priimamuosiuose, kad nesusidarytų eilės sudaryta galimybė konsultacijai registruotis iš anksto ir kt.“</p>
<b>Informacijos pakanka, tai užtikrina išankstinės konsultacijos galimybė</b>	<p><b>E3</b> – „Informacijos pilnai pakanka, Fondo valdybos Mažeikių skyriaus Klientų priimamuosiuose, kad nesusidarytų eilės sudaryta galimybė konsultacijai registruotis iš anksto ir kt.“</p>

<b>Informacijos stoka pradiniam etape</b>	<b>E1-</b> <i>„Tam, kad vartotojai suprastų, jog visą reikiamą informaciją jie gali gauti klientų aptarnavimo salėse reikėjo laiko. Tačiau dabar visi užsukę klientai nebesiblaško“</i>
---	---

Visi tyrimo dalyviai vieningai nurodė, kad pakanka informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes Fondo valdybos Mažeikių skyriuje. Pasak tyrimo dalyvių (E1, E2, E4, E5, E6), informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes pakanka, tai užtikrina kompetentingi specialistai.

Tyrimo dalyviai (E2, E3), nurodė, kad informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes Fondo valdybos Mažeikių skyriuje pakanka ir tai užtikrina informaciniai stendai. Tyrimo dalyvis (E3) nurodė, kad informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje pakanka, nes tai užtikrina išankstinės konsultacijos rūpimais klausimais galimybė.

Tyrimo dalyvis (E1) pažymėjo, kad informacijos stokota tik „vieno langelio“ principo diegimo Fondo valdybos Mažeikių skyriuje pradiniam etape, dabartiniu metu klientai pakankamai gerai informuoti apie vieno langelio teikiamus privalumus ir jais naudojasi.

Tyrimo rezultatus patvirtina ir L. Lapinskaitės (2012), 2012 metais atliktas mokslinis tyrimas, kuriuo siekta ištirti „vieno langelio“ principo įgyvendinimo situaciją Šiaulių visuomenės sveikatos centre. Tyrimu nustatyta, kad dauguma (56,4 proc.) darbuotojų mano, kad informacijos apie „vieno langelio“ principo veikimą įstaigoje pakanka. Autorė padarė išvadą, kad Šiaulių visuomenės sveikatos centre skiriama pakankamai dėmesio klientų informavimui ir supažindinimui su „vieno langelio“ principo veikimu. Dauguma klientų gerai išmano „vieno langelio“ principo sistemą ir jos teikiamus privalumus klientams.

Analogišką tyrimą 2011 metais atliko V. Pulkienė (2011). Autorė siekė išnagrinėti vieno langelio“ principo įgyvendinimo situaciją Šiaulių „Sodros“ skyriuje. Tyrimo rezultatai skirtingai nei L. Lapinskaitės (2012), atveju atskleidė, kad 50 proc. visų apklaustų darbuotojų mano, kad informacijos apie „vieno langelio“ principą galėtų būti suteikiama klientams ir daugiau. Kad informacijos apie „vieno langelio“ principą ir jo veikimą pakanka, nurodė mažiau nei trečdalis (23 proc.) tyrimo dalyvių. Taigi V. Pulkienė (2011) tyrimas atskleidė, kad informacijos apie „vieno langelio“ principą galėtų būti suteikiama klientams ir daugiau.

Informacijos apie „vieno langelio“ principą pakankamos sklaidos svarbą pabrėžia ir daugelis užsienio mokslininkų: G. Pastor (2015), G. Blackburn (2015), X. Contiades (2007), analizavusių „vieno langelio“ principo diegimo reikšmę .

Dabartinis tyrimas atskleidė priešingą specialistų nuomonę šiuo klausimu, visi tyrimo dalyviai vieningai nurodė, kad pakanka informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą ir teikiamas galimybes Fondo valdybos Mažeikių skyriuje.

Tyrimo metu informantų klausta, kaip jie vertina metodologinį Fondo valdybos Mažeikių skyriaus pasiruošimą taikyti „vieno langelio“ principą? Ar jis pakankamas?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

### Metodologinis pasiruošimas taikyti „vieno langelio“ principą vertinimas

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Pakankamas pasiruošimas dėl aiškaus reglamentavimo</b>	<b>E1</b> – „Vienodam bei kokybiškam darbo užtikrinimui buvo tinkamai pasiruošta: aiškiai apibrėžtos taisyklės, patvirtinti nuostatai bei standartai“
<b>Pakankamas pasiruošimas, nes gera klientų aptarnavimo kokybė</b>	<b>E1</b> – „Vienodam bei kokybiškam darbo užtikrinimui buvo tinkamai pasiruošta: klientai aptarnaujami tinkamai“ <b>E2</b> – „Vertinu teigiamai. VSDFV Mažeikių skyrius daug „įdėjo“ pastangų, kad klientas būtų patenkintas, optimaliai greitai laiku aptarnautas ir gautų visą reikiamą informaciją.“ <b>E4</b> – „Jeigu jau pakankamai ilgai dirbame „vieno langelio,, principu, tai VSDFV Mažeikių skyrius pasiruošimą, taikyti „vieno langelio,, principą-atliko pakankamai gerai“ <b>E5</b> – „Manau, kad pakankamas, nes vadovaujantis šiuo principu sėkmingai teikiame viešąsias paslaugas“. <b>E6</b> – „Vertinu gerai, nes šiuo principu paremtas paslaugų teikimas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje“
<b>Pakankamas pasiruošimas, nes tinkamai pasiruošta diegimui</b>	<b>E3</b> – „Pakankamas, todėl, kad pasiruošiant taikyti „vieno langelio,“ principą buvo kalbama su specialistais, aiškintasi visos galimos aplinkybės ir situacijos, analizuotos patirtys kitų įstaigų ir organizacijų, mokslininkų pasisakymai ir pan.“

Visi tyrimo dalyviai vieningai nurodė, kad metodologinis Fondo valdybos Mažeikių skyriaus pasiruošimas taikyti „vieno langelio“ principą vertinamas kaip pakankamas. Pasak tyrimo dalyvio (E1), tai patvirtina aiškus reglamentavimas: aiškiai apibrėžtos taisyklės, patvirtinti nuostatai bei standartai, anot tyrimo dalyvių (E1, E2, E4, E5, E6), tai patvirtina gera klientų aptarnavimo kokybė. „VSDFV Mažeikių skyrius daug „įdėjo“ pastangų, kad klientas būtų patenkintas, optimaliai greitai laiku aptarnautas ir gautų visą reikiamą informaciją“ (E2), „Vienodam bei kokybiškam darbo užtikrinimui buvo tinkamai pasiruošta: aiškiai apibrėžtos taisyklės, patvirtinti nuostatai bei standartai, tad klientai aptarnaujami tinkamai“ (E1).

Pasak tyrimo dalyvio (E3), tokį vertinimą pagrindžia tai, kad prieš diegiant „vieno langelio“ principą VSDFV Mažeikių skyriuje, nagrinėtos kitų organizacijų patirtys diegiant šį principai, taip pat

remtasi mokslininkų, specialistų patarimais, įžvalgomis. Visi šie įvardinti aspektai ir nulėmė pakankamą metodologinį VSDFV Mažeikių skyriaus pasiruošimą taikyti „vieno langelio“ principą.

Tyrimo rezultatai patvirtina 2011 metais atliko V. Pulkienės (2011) tyrimo rezultatus. Autorė atlikusi vieno langelio“ principo įgyvendinimo situacijos Šiaulių „Sodros“ skyriuje analizę nustatė, kad metodinio pasiruošimo taikyti „vieno langelio“ principą „Sodra“ Šiaulių skyriuje lygis pilnai atitinka veiksmus, kuriuos turėtų atlikti institucija, norinti sėkmingai įgyvendinti „vieno langelio“ principą. Remiantis V. Pulkiene (2011), pasiruošimą diegti „vieno langelio“ principą „Sodra“ Šiaulių skyriuje parodo šie įgyvendinti ar įgyvendinami etapai parengti administracinių paslaugų teikimo aprašai parengti bei sąrašai, atliekamas administracinių paslaugų inventorizavimas, grupavimas, analizavimas.

Remiantis G. Pastor (2015), G. Blackburn (2015), metodologinis pagrindimas diegti e. valdžios bei e. demokratijos priemonės yra privalomas ir pagrindinis etapas, be jo e. valdžios bei e. demokratijos priemonės, tuo pačiu ir „vieno langelio“ principas nebus sėkmingai įdiegtas.

X. Contiades (2007), tai pat pažymi metodinių gairių svarbą diegiant „vieno langelio“ principą viešuosiuose organizacijose. Tik strategiškai pagrįstas šio principo diegimas įgalina greitu laiku perorientuoti organizaciją veiksmingesniam viešųjų paslaugų teikimui.

Tyrimo dalyvių teirautasi, kokius jie įvardintų Fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo privalumus?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.3 lentelėje

3.3 lentelė

### Įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo privalumai

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Veiksmingesnis darbo organizavimas</b>	<p><b>E1</b> – „<i>Veiksmingesnis darbo organizavimas: palankesnis darbo laiko grafikas, nes jis prailgintas daugiau negu reikalauja viešojo administravimo įstatymas – žmonės aptarnaujami kasdien valanda ilgiau ir be pietų pertraukos; jei kliento situacija sudėtinga ir aptarnaujantis darbuotojas negali išspręsti klausimo, į pagalbą kviečiami kolegos. Jeigu pagal kliento situaciją mūsų įstaiga nėra kompetentinga spręsti klausimo, nukreipiame (nurodome kontaktus) į reikiamą organizaciją/įstaigą. Bet kokiu atveju klientas įžengęs į klientų aptarnavimo salę išeina su atsakymu arba tinkamu nukreipimu. Pažymėtina ir tai, kad asmuo gali kreiptis į bet kurią VSDFV įstaigą visoje Lietuvoje – priimtus prašymus persiunčiame reikiamai įstaigai pagal priklausomybę.</i>“</p> <p><b>E2</b> – „<i>Pirmiausiai, labai patogiu klientui, jam nereikia „bėgioti“ per kelis kabinetus, visą reikiamą informaciją gauna vienoje vietoje. Antra, sutrumpėja specialistų darbo sąnaudos, nes klientą aptarnauja vienas specialistas.</i>“</p> <p><b>E5</b> – „<i>Patogu klientui</i>“</p> <p><b>E6</b> – „<i>Geriau organizuojamas darbas</i>“</p>
<b>Kliento laiko sąnaudų mažėjimas</b>	<p><b>E1</b> – „<i>Internetu teikiamos paslaugos: klientams sudaryta galimybė visus klausimus išspręsti neišeinant iš namų ar darbo – elektroninės sistemos EGAS bei EDAS (gyventojams ir draudėjams) suteikia galimybę sužinoti visą informaciją: žmogus gali išsiųsti prašymus, rašyti paklausimus, nesenai sudaryta galimybė ir susirašinėti su</i></p>

	<p><i>konsultantu tiesiogiai internetu (chatonline). Telefonu: klientai turi galimybę asmeninę (taip pat ir bendro pobūdžio) informaciją sužinoti telefonu, tereikia paskambinti į „Sodros“ skambučių centrą 1883. Tam, kad klientas galėtų sužinoti asmeninę informaciją, jam reikia turėti KID kodą arba balso žymenį. Kodą galima susiteikti internetu arba atėjus į bet kurį teritorinį skyrių, o balso žymuo įrašomas skyriuje“</i></p> <p><b>E2</b> – „Pirmiausiai, labai patogiu klientui, jam nereikia „bėgioti“ per kelis kabinetus, visą reikiamą informaciją gauna vienoje vietoje.</p> <p><b>E4</b> – „Žmogus gauna atsakymus į visus klausimus prie vieno langelio, taupo laiką“</p> <p><b>E6</b>– „Geriau organizuojamas darbas, klientas sutaupo laiko viską gaudamas vienoje vietoje. Klientams sudaryta galimybė visus klausimus išspręsti neišeinant iš namų ar darbo ,EGAS bei EDAS įgalina išsiųsti prašymus, rašyti paklausimus, susirašinėti su konsultantu tiesiogiai internetu ir pan.“</p>
<b>Specialistų darbo sąnaudų mažėjimas</b>	<p><b>E2</b> – „Antra, sutrumpėja specialistų darbo sąnaudos, nes klientą aptarnauja vienas specialistas“</p> <p><b>E6</b>– „klientas ir specialistas sutaupo laiko, klientas viską gaudamas vienoje vietoje, specialistas galėdamas suteikti visas paslaugas vienoje vietoje“</p>

Anot tyrimo dalyvių (E1, E2, E5, E6), Fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegus „vieno langelio“ principą – veiksmingesniu tapo pats darbo organizavimo procesas. Įdiegus „vieno langelio“ principą, „klientai aptarnaujami kasdien valanda ilgiau ir be pietų pertraukos, bet kokiu atveju klientas įžengęs į klientų aptarnavimo salę išeina su atsakymu arba tinkamu nukreipimu“ (E1), „geriau organizuojamas darbas, klientas sutaupo laiko viską gaudamas vienoje vietoje“ (E6).

Dar vienas „vieno langelio“ principo privalumas – sumažėja kliento laiko sąnaudos, kurias jis patirtų lankydamas skirtingas įstaigas. „Klientams sudaryta galimybė visus klausimus išspręsti neišeinant iš namų ar darbo – elektroninės sistemos EGAS bei EDAS klientams suteikia galimybę išsiųsti prašymus, rašyti paklausimus, susirašinėti su konsultantu tiesiogiai internetu. Telefonu klientai turi galimybę gauti bendro pobūdžio ir asmeninę informaciją rūpimais klausimais“ (E1).

Taip pat Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegus „vieno langelio“ principą sumažėjo darbuotojų – specialistų laiko sąnaudos (E6).

Tyrimo rezultatai patvirtina 2011 metais atliko V. Pulkienės (2011) tyrimo rezultatus. Autorė atlikusi vieno langelio“ principo įgyvendinimo situacijos Šiaulių „Sodros“ skyriuje analizę nustatė, kad įdiegus „vieno langelio“ principą klientams suteikiamos reikiamos paslaugos mažesnėmis laiko sąnaudomis, klientams nebereikia vaikščioti po kitas institucijas, viską suteikiama vienoje vietoje, paslaugos suteikiamos mažesnėmis materialinėmis sąnaudomis, klientas gali dalyvauti paslaugos teikimo procese.

L. Lapinskaitės (2012), 2012 metais atliktas analogiškas tyrimas Šiaulių visuomenės sveikatos centre atskleidė šiuos „vieno langelio“ principo privalumus: pagerėjo darbo laiko planavimas, sumažėjo sprendimui priimti reikalingų dokumentų skaičius, Supaprastėjo asmenų priėmimo procedūros, sumažėjo aptarnavimo sąnaudos, atsirado galimybė paprasčiau organizuoti, stebėti ir

kontroliuoti asmenų aptarnavimo ir jų prašymų bei skundų nagrinėjimo procesą, pagerėjo klientų nuomonė apie įstaigą, sumažėjo nusiskundimų iš asmenų.

Panašius įdiegto organizacijoje „vieno langelio“ principo privalumus išvelgia ir autoriai G. Pastor (2015), G. Blackburn (2015). Remiantis jais viešojo administravimo organizacijos įdiegusios „vieno langelio“ principą:

- pagerina teikiamų viešųjų paslaugų kokybę;
- sumažina laiko sąnaudas atitinkamoms paslaugoms;
- sumažina aptarnavimo sąnaudas;
- sumažina popierinių dokumentų skaičių;
- sumažėja poreikis klientui vizituoti kitas įstaigas;
- pagerėja visos organizacijos paslaugų teikimo proceso valdymas.

Kiekviena sistema be privalumų turi ir savo silpnųjų pusių (trūkumų), todėl tyrimo metu informantų dalyvių teirautasi, kokius jie įvardintų Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo trūkumus?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė

#### Įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo trūkumai

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Išaugo laiko sąnaudos	E1 – „Subjektyvi nuomonė, tačiau bendraujant su klientais dažnai kyla problemų dėl to, kad neretai vienos situacijos sprendimą apsunkina ne vienos įstaigos susidūrimas (ligonių kasos, VMI, VDI...), tad žmogų tenka nukreipti į kitą organizaciją ir tik vėliau galima baigti darbą
Aptarnavimo laikas tapo ilgesnis	E2 – „Trūkumas tas, jeigu yra didelis klientų antplūdis, jiems reikia ilgėliau palaukti eilėje. Tačiau stengiamasi, kad klientus aptarnauti kuo greičiau, todėl ypatingais atvejais (specialistų ligos, atostogų metu) yra iškviečiami rezerviniai specialistai. Taip pat kol kas specialistai dirba su keliomis programomis, todėl pailgėja darbo laikas“
Keliami aukšti reikalavimai specialistams	E4 – „Specialistas itin apkraunamas informacija kuria jis turi žinoti, specialistui kaip žmogui tai itin didelis krūvis“
Didesnis darbo krūvis, nes tenka dirbti su skirtingomis programomis	E5 – „Trūkumas tas, kad aptarnaujant klientą reikia keisti programas ir skyrius. Perėjimas iš vienos programos į kitą reikalauja papildomo laiko sąnaudų“. E6 – „Paminėtinos techninio pobūdžio problemos, nes teikiant paslaugas klientui dažnai tenka perjunginėti programas, kas apsunkina specialistų darbą

Anot tyrimo dalyvio (E1), kartais išauga laiko sąnaudos dėl to, kad klientui tenka nuvykti į kitas valstybines institucijas (ligonių kasos, VMI, VDI...) ir po to sugrįžti atgal pas specialistą.

Tyrimo dalyvis (E2) požiūriu, kartais esat dideliame klientų skaičiui sulėtėja klientų aptarnavimas, nes specialistai nebespėja laiku aptarnauti visų klientų.

Tyrimo dalyvis (E4) pastebi, kad specialistui keliami per dideli kompetencijos reikalavimai, specialistas privalo operuoti itin didele informacija, kuri dažnai kinta, tai labai apsunkina specialisto darbą teikiant paslaugas.

Tyrimo dalyviai (E5, E6) kaip vieną iš problemų išskiria technologines problemas, kurios pasireiškia būtinybe keisti kompiuterines programas, t. y. teikiant paslaugas klientui, specialistas priverstas nuolat keisti programas, tai padidina laiko sąnaudas.

Tyrimo rezultatai pagrindžia ir analogiško L. Lapinskaitės (2012), atlikto tyrimo Šiaulių visuomenės sveikatos centre rezultatus, minėtos autorės atliktas tyrimas išryškino šiuos „vieno langelio“ principo trūkumus: nepatogus „vieno langelio“ padalinio darbo laikas, trūksta darbuotojų, aptarnaujančių klientus „vieno langelio“ principu, institucijos tarpusavyje mažai bendradarbiauja, nepakankama aptarnaujančių darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija, kurią būtina kelti.

Remiantis G. D. Blackburn G. (2015), D. F. Norris, (2010), K. O’Toole, K. (2009), S. Burgess, J. Houghton, J. (2006) mokslinėmis išvaidomis „vieno langelio“ principas visgi turi daugiau privalumų nei minusų. Problemos diegiant „vieno langelio“ principą kyla dažniausia dėl šių aspektų:

- dalies klientų menko kompiuterinio raštingumo;
- dalies klientų nenoro įsisavinti šio principo teikiamus privalumus;
- dėl nepakankamos informacijos apie šį principą;
- dalies klientų neigiamą požiūrį;
- kartais išskylančių techninio pobūdžio problemų;
- dėl nepakankamo specialistų dirbančių šiuo principu skaičiaus organizacijoje;
- dėl nepakankamos specialistų kompetencijos atskirais klausimais.

Galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai iš esmės pagrindžia minėtų autorių tyrimų metu, išryškėjusius trūkumus, esminiai Fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo trūkumai: specialistui keliami per dideli kompetencijos reikalavimai, kartais išskylantis poreikis klientui vykti į kitas institucijas, dėl didelio klientų srauto kartais sulėtėja klientų aptarnavimo greitis, stokojama specialistų galinčių paspartinti klientų aptarnavimą didelio klientų srauto metu, kartais kyla technogeninio pobūdžio problemos.

Tyrimo dalyvių teirautasi, kokie pagrindiniai veiksniai Jūsų požiūriu stabdo (mažina veiksmingumą) „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje?

**Pagrindiniai veiksniai stabdantys „vieno langelio“ principo įgyvendinimą**

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Sistemų techniniai nesklandumai</b>	<b>E1</b> – „Anksčiau įvardintų sistemų techniniai nesklandumai – sistemos nuolat atnaujinamos, tad būna techninių kliūčių pateikiant prašymus internetu. Šiemet atnaujinta EGAS sistema gąsdina klientus dėl to, kad vizualiai svetainė atrodo visiškai kitaip, tačiau besikreipiantiems asmenims tiek teritoriniame skyriuje, tiek su skambučių centru pagalba padedame įveikti kliūtis.“
<b>Darbuotojų kaita</b>	<b>E2</b> – „Darbuotojų kaita. Darbas su klientais reikalauja turėti daug žinių tiek pašalpi, tiek pensijų bei įmokų srityse, naujai priimtiems KAS specialistams reikia operatyviai įsisavinti daug informacijos, kai kuriuo metu (naujų adaptacijos) gali nukentėti aptarnaujamų klientų aptarnavimo kokybė“ <b>E5</b> – „Darbuotojų kaita, nes naujas darbuotojas negali greitai įsisavinti tiek daug naujos informacijos“
<b>Teisės aktų kaita</b>	<b>E4</b> – „Dažnoka įstatymų kaita, viską žinoti puikiai vienam žmogui per daug, nes „Sodros“, veikla labai plati“ <b>E6</b> – „Manau, kad teisinės bazės kaita, prie kurios specialistams tenka itin greit prisitaikyti“

Anot tyrimo dalyvio (E1), pagrindinis veiksnys stabdantis „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje jau anksčiau paminėti sistemų techniniai nesklandumai – programinės sistemos yra nuolat atnaujinamos, tad iškyla techninių kliūčių pateikiant prašymus internetu. Šiais metais atnaujinus EGAS sistemą padaugėjo klientų besidominčių atnaujintos sistemos galimybėmis, pokyčiais, tai papildomai padidina specialistų darbo krūvį.

Dar vienu veiksmu, stabdančiu „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje laikytina didele darbuotojų – specialistų kaita (E2). Specialistas dirbantis su klientais privalo turėti daug žinių tiek pašalpi, tiek pensijų bei įmokų srityse, naujai priimtiems specialistams reikia gan greitai įsisavinti daug informacijos, tokiu naujų specialistų adaptacijos laikotarpiu gali nukentėti ir kartais nukenčia klientų aptarnavimo kokybė (E5).

Dažna teisės aktų kaita, pasak tyrimo dalyvių (E4, E6), taip pat yra vienas iš trukdžių, stabdančiu „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje. Tai sietina su darbuotojų gebėjimo prisitaikyti prie naujų teisės normų problema. Sparti įstatyminės bazės kaita visada lydima reguliavimo pokyčių apie kuriuos turi gerai išmanyti specialistai. Pasitaiko atvejų, kad dėl netinkamo teisės akto išaiškinimo ir pan. nukenčia klientas.

Tyrimo rezultatai patvirtina 2011 metais atliko V. Pulkienės (2011) tyrimo rezultatus. Autorė atlikusi vieno langelio“ principo įgyvendinimo situacijos Šiaulių „Sodros“ skyriuje analizę nustatė, šiuos „vieno langelio“ principo diegimą ir taikymą stabdančius veiksmus: lėšų, reikalingų



modernizuoti ryšio sistemas trūkumą, lėšų, reikalingų įsigyti kompiuterinę ir programinę įrangą, trūkumą, prieigos prie integruotų duomenų bazių nebuvimą, nepakankamai reglamentuotus santykius tarp viešojo administravimo institucijų ir kitų organizacijų joms keičiantis informacija ir aptarnaujant asmenis.

Remiantis R. Gauld ir kt. (2009) bei T. Gylfason, (2013), e. demokratijos priemonių diegimą gali apsunkinti nepakankamas finansavimas, organizacija diegdama „vieno langelio“ principą turi žinoti kad ši sistema turi būti nuolat techniškai tobulinama ir tai pareikalaus investicijų.

Tyrimo metu domėtasi, kaip atliekama „vieno langelio“ principo įgyvendinimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje kontrolė?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

**„Vieno langelio“ principo įgyvendinimo kontrolės procesas**

<b>Reikšmingos kategorijos</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
<b>Kontrolę užtikrina vadovai</b>	<p><b>E1</b> – „kontroliuoja tiesioginiai vadovai.“</p> <p><b>E2</b> – „kontrolė vykdoma iš Fondo valdybos patvirtinta tvarka. VSDFV Mažeikių skyriuje klientų aptarnavimo kokybę taip pat vertina slapti klientai, vėliau šios ataskaitos yra pateikiamos Fondo valdybai, dar vėliau rezultatai pateikiami ir VSDFV Mažeikių skyriui. Atsižvelgdami į „slapto“ kliento pastebėjimus, VSDFV Mažeikių skyrius tobulina klientų aptarnavimą“.</p> <p><b>E3</b> „Fondo valdyba yra patvirtinusi veiklos standartus, Kontrolę vykdo vadovas, tiesioginis vadovas“</p> <p><b>E5</b> – „vadovybė“</p> <p><b>E6</b> – „klientų aptarnavimo kokybę kuruoja vadovai“</p>
<b>Kontrolėi pasitelkiami slapti klientai</b>	<p><b>E1</b> – „Taip pat nuolat vyksta išorinis darbo tikrinimas taikant „slapto kliento“ metodą. Kas ketvirtį gaunamos išvados bei pasiūlymai kaip gerinti darbo bei aptarnavimo kokybę. Patys darbuotojai vyksta į mokymus bei pasitarimus ir tai skatina tobulėjimą, naujovių įsisavinimą, pritaikymą darbe.“</p> <p><b>E2</b> – „kontrolė vykdoma iš Fondo valdybos patvirtinta tvarka. VSDFV Mažeikių skyriuje klientų aptarnavimo kokybę taip pat vertina slapti klientai, vėliau šios ataskaitos yra pateikiamos Fondo valdybai, dar vėliau rezultatai pateikiami ir VSDFV Mažeikių skyriui. Atsižvelgdami į „slapto“ kliento pastebėjimus, VSDFV Mažeikių skyrius tobulina klientų aptarnavimą“.</p> <p><b>E5</b> – „slaptas klientas</p> <p><b>E6</b> – „klientų aptarnavimo kokybę vertina slapti klientai</p>
<b>Kontrolėi pasitelkiamos anketinės klientų apklauskos</b>	<p><b>E1</b> – „užtikrinant kokybišką klientų aptarnavimą vykdomas darbo kokybės įvertinimo anketavimas (2016 m. klientai pildo anonimines anketas nuo 2016-11-15 iki 2016-12-15). Visada atkreipiamas dėmesys į gautas pastabas/pasiūlymus/nusiskundimus siekiant išvengti to ateityje.</p> <p><b>E5</b> – „Klientai“</p>

Tyrimu nustatyta, kad „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo kontrolės procesas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje vykdomas dalyvaujant vadovams (E1, E2, E3,

E5, E6). Kontrolė vykdoma iš Fondo valdybos patvirtinta tvarka. VSDFV Mažeikių skyriuje klientų aptarnavimo kokybę taip pat vertina slapti klientai, vėliau šios ataskaitos yra pateikiamos Fondo valdybai, dar vėliau rezultatai pateikiami ir VSDFV Mažeikių skyriui. Atsižvelgdami į „slapto“ kliento pastebėjimus, VSDFV Mažeikių skyrius tobulina klientų aptarnavimą (E2).

Pasak tyrimo dalyvių (E1, E2, E3, E5, E6), kontrolė vykdoma pasitelkiant slaptus klientus, bei vykdant klientų apklausas (E1, E5). Nuolat vykdomas išorinis darbo tikrinimas taikant „slapto kliento“ metodą. Kas ketvirtį gaunamos šio tyrimo išvados bei pasiūlymai kaip gerinti darbo bei aptarnavimo kokybę. Patys darbuotojai vyksta į mokymus bei pasitarimus ir tai skatina tobulėjimą, naujovių įsisavinimą, jų pritaikymą darbe (E1). Siekiant užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą vykdomas periodišką darbo kokybės įvertinimo anketavimas (2016 m. klientai pildo anonimines anketas nuo 2016-11-15 iki 2016-12-15). Visada atkreipiamas dėmesys į gautas pastabas, pasiūlymus, nusiskundimus siekiant išvengti to ateityje.

Daugelis autorių (P. Henman, P. (2010), D.Hilgers, C. Ihl, C. (2010), G. D. Blackburn G. (2015), D. F. Norris, (2010), K. O’Toole, K. (2009)), akcentuoja įdiegtą e. demokratijos, e. valdžios priemonių kontrolės svarbą. Šią kontrolę autoriai sieja su poreikiu numatyti įdiegtų sistemų tobulinimo galimybes. Kontrolės procesas išryškina naudojamų sistemų trūkščius, problemas ir leidžia priimti teisingus ir būtinus žingsnius esamu problemų eliminavimui tai pagerinant teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

Tyrimas atskleidė, kad nuolatinė kontrolė (taikomas išorinis darbo tikrinimas taikant „slapto kliento“ metodas, darbuotojų mokymai, anketinės klientų apklausos) leidžia laiku pastebėti „vieno langelio“ principo taikymo metu iškylančius trūkščius ir juos pašalinti.

Tyrimo dalyvių klausta, kaip pakito teikiamų administracinių paslaugų kokybė ir administracinių paslaugų valdymas įdiegus Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje „vieno langelio“ principą.

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė

**Teikiamų administracinių paslaugų kokybės ir administracinių paslaugų valdymo pokyčiai įdiegus „vieno langelio“ principą**

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė	E1 – „Prailgintas darbo laikas, sutvarkytos darbo vietos, naujų elektroninių paslaugų teikimas, anketavimo ir „slapto kliento“ metodas, sukurti aptarnavimo/išvaizdos standartai, patvirtinti nuostatai šiandien leidžia klientus aptarnauti 100 proc. taikant vieno langelio principą, tačiau tai yra ne vienerių metų įdirbis“

	<p><b>E2</b> – „Kadangi klientai aptarnaujami vienoje vietoje, pagerėjo jų pasitenkinimo aptarnavimu lygis“</p> <p><b>E3</b> – „Atvykę klientai „nebesiblaško,, po visą skyrių“</p> <p><b>E4</b> – „Gauti atsakymus į visus „Sodros,, klausimus pas vieną specialistą“</p> <p><b>E5</b> – „Patogu klientui ir taupo jų laiką“</p> <p><b>E6</b> – „pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė ir administracinių paslaugų valdymas tapo veiksmingesnis, sutaupomas ir kliento ir darbuotojo laikas“</p>
<b>Paslaugos suteikiamos vienoje vietoje</b>	<p><b>E1</b> – „Prailgintas darbo laikas, sutvarkytos darbo vietos, naujų elektroninių paslaugų teikimas, anketavimo ir „slapto kliento“ metodas, sukurti aptarnavimo/išvaizdos standartai, patvirtinti nuostatai šiandien leidžia klientus aptarnauti 100 proc. taikant vieno langelio principą“</p>
<b>Išaugo administracinių paslaugų valdymo veiksmingumas</b>	<p><b>E6</b> – „administracinių paslaugų valdymas tapo veiksmingesnis, sutaupomas ir kliento ir darbuotojo laikas“.</p>

Pasak tyrimo dalyvių (E1, E2, E4,E3, E5, E6), įdiegus Fondo valdybos Mažeikių skyriuje „vieno langelio“ principą pagerėjo klientų aptarnavimas. Remiantis tyrimo dalyviais (E1, E6), Fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegus „vieno langelio“ principą pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė, administracinių paslaugų valdymas tapo veiksmingesniu. Prailgintas darbo laikas, sutvarkytos darbo vietos, naujų elektroninių paslaugų teikimas, anketavimo ir „slapto kliento“ metodas, sukurti aptarnavimo/išvaizdos standartai, patvirtinti nuostatai šiandien leidžia klientus aptarnauti 100 proc. taikant vieno langelio principą, tačiau tai yra ne vienerių metų įdirbis (E1).

G. Pastor (2015), G. Blackburn (2015), įvardija gana panašius teigiamus pokyčius viešųjų organizacijų veikloje įdiegus „vieno langelio“ principą: sumažėjo laiko ir administracinės sąnaudos, pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė, veiksmingesniu tapo viešųjų paslaugų teikimo ir valdymo procesas, išaugo klientų aptarnavimo greitis.

### **3.2. Organizacijos valdymo ir teikiamų paslaugų kokybės pokyčiai įdiegus elektroninės aptarnavimo sistemos – EDAS bei EGAS**

Siekiant sužinoti EDAS bei EGAS elektroninės aptarnavimo sistemų teikiamus privalumus tyrimo dalyvių klausta, kaip jie vertina 2007 metais įdiegtas elektroninės aptarnavimo sistemos – EDAS bei EGAS? Kaip pasikeitė teikiamų paslaugų kokybė įdiegus šias sistemas?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.8 lentelėje.

## Teikiamų paslaugų kokybės pokyčiai įdiegus elektroninės aptarnavimo sistemos – EDAS bei EGAS

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Sumažėjo paslaugos gavėjo ir darbuotojų laiko sąnaudos	<p><b>E1</b> – „laikui einant mažėja užėinančių klientų srautai, žmonėms suteikiama galimybė organizuoti ir planuoti savo laiką, pasirinkti, koku būdu jie gaus reikiamą informaciją – atėję į skyrių ar internetu“</p> <p><b>E2</b> – „EDAS Ir EGAS labai supaprastino daugelio Valstybinio socialinio draudimo paslaugų gavimą, t. y. jis daugiau persikėlė į elektroninę erdvę. Tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys gali sužinoti įvairių informaciją apie savo duomenis, neatvykę į VSDFV Mažeikių skyrių, pateikti įvairias ataskaitas ir pan. Tai labai patogu tiek klientams, tiek ir darbuotojams“</p>
Greičiau suteikiamos paslaugos	<p><b>E3</b> – „Teigiamai, tai ne tik asmeninių klausimų sprendimas, tačiau ir duomenų teikimas, ir informacija“</p> <p><b>E4</b> – „Tikrai daug dirbu su klientas per EGAS ir EDAS. „Labai gerai,- vertina klientai“</p> <p><b>E5</b> – „Tai yra didžiulis plusas tiek žmonėms, tiek darbuotojams. Kas sugeba naudotis šios sistemos visomis teikiamomis galimybėmis, tikrai tuo džiaugiasi “</p>
Pagerėjo klientų aptarnavimo kokybę	<b>E6</b> – „kaip ir minėjau pagerėjo klientų aptarnavimo kokybę, sutaupomas ir kliento ir darbuotojo laikas“
Organizacijos administracinių paslaugų valdymas tapo veiksmingesniu	<b>E6</b> – „organizacijos administracinių paslaugų valdymas tapo veiksmingesniu“.

Pasak tyrimo dalyvių (E1, E2, E4, E3, E5, E6), įdiegus Fondo valdybos Mažeikių skyriuje elektroninės aptarnavimo sistemas EDAS bei EGAS pagerėjo klientų aptarnavimas. Pasak tyrimo dalyvio (E2), EDAS Ir EGAS labai supaprastino daugelio Valstybinio socialinio draudimo paslaugų gavimą, t. y. jis daugiau persikėlė į elektroninę erdvę. Tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys gali sužinoti įvairių informaciją apie savo duomenis, neatvykę į VSDFV Mažeikių skyrių, pateikti įvairias ataskaitas ir pan. Tai labai patogu tiek klientams, tiek ir darbuotojams. Klientams suteikiama galimybė organizuoti ir planuoti savo laiką, pasirinkti, koku būdu jie gaus reikiamą informaciją – atėję į skyrių ar internetu (E2).

Remiantis tyrimo dalyviais (E6), įdiegus Fondo valdybos Mažeikių skyriuje elektroninės aptarnavimo sistemas EDAS bei EGAS pagerėjo klientų aptarnavimo kokybę, organizacijos administracinių paslaugų valdymas tapo veiksmingesniu.

Tyrimo rezultatus pagrindžia ir 2011 metais atliko V. Pulkienės (2011) tyrimo rezultatai. Autorė atlikusi vieno langelio“ principo įgyvendinimo situacijos Šiaulių „Sodros“ skyriuje analizę nustatė, šiuos teikiamų paslaugų kokybės pokyčiai įdiegus elektroninės aptarnavimo sistemos – EDAS bei EGAS: klientas sutaupo laiko, nes nereikia eiti į įstaigą, galima viską atlikti patogiu klientui laiku, duomenys pristatomi elektroniniu būdu, nereikia popierinių variantų, nuotoliniu būdu galima pateikti

prašymą ir taip sutaupomas laikas, sumažėjo laiko ir lėšų sąnaudos, mažėja transporto išlaidos, užtikrinamas greitas informacijos gavimas.

Tyrimo dalyvių klausta, kokius įvardintumėte elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS teikiamus privalumus?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė

### Elektroninės aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS teikiami privalumai

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Sumažėjo laiko sąnaudos paslaugai</b>	E1 – „Sistemos yra tikras išsigelbėjimas klientams žmonės viską gali susitvarkyti neišeidami iš namų: teikti prašymus, formas, siųsti paklausimus/skundus, sužinoti visą asmeninę informaciją“ E2 – „Privalumai: trumpesnės laiko sąnaudos, išaugo paslaugų operatyvumas, plėtojamas darbo optimizavimas“ E3 – „Klientams nebereikia atvykti į teritorinį skyrių, visus klausimus gali spręsti patogiu laiku“ E4 – „Neišėjus iš namų gauti visą „Sodros„ informaciją apie save, pateikti raštišką užklausą ir gauti atsakymą, pateikti įvairius prašymus“ E5 – „Privalumas yra tai, kad nereikia gaišti laiko ir daug informacijos gauti neišėjus iš namų“ E6 – „Sumažina laiko sąnaudas ir specialistui, klientas viska gali atlikti iš namų“
<b>Paslaugos suteikiamos vienoje vietoje</b>	E1 – „žmonės viską gali susitvarkyti neišeidami iš namų: teikti prašymus, formas, siųsti paklausimus/skundus, sužinoti visą asmeninę informaciją“ E3 – „Klientams nebereikia atvykti į teritorinį skyrių, visus klausimus gali spręsti patogiu laiku“
<b>Pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė</b>	E6 – „pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė“
<b>Pagerėjo administracinių paslaugų valdymas</b>	E6 – „pagerėjo administracinių paslaugų valdymas“.
<b>Organizacijos valdymas tapo veiksmingesniu</b>	<b>E6</b> – „organizacijos valdymas tapo veiksmingesnis, nes EGAS ir EDAS sumažino specialistų poreikį, išaugo esamų darbuotojų profesinė kompetencija“.

Pasak tyrimo dalyvių (E1, E2, E4, E3, E5, E6), įdiegus Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje elektronines aptarnavimo sistemas EDAS bei EGAS: sumažėjo laiko sąnaudos klientui ir specialistui. Pasak tyrimo dalyvių (E1, E3, E6), pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė. Anot informanto (E2), išaugo paslaugų operatyvumas, plėtojamas darbo optimizavimas.

Anot informanto (E6), organizacijos valdymas tapo veiksmingesniu, dėl sumažėjusio specialistų poreikio ir darbuotojų aukštos profesinės kompetencijos.

Tyrimo rezultatus pagrindžia V. Pulkienės (2011) tyrimo rezultatai. Autorė atlikusi vieno langelio“ principo įgyvendinimo situacijos Šiaulių „Sodros“ skyriuje analizę nustatė, šiuos EDAS bei EGAS sistemų privalumus: sumažėja laiko sąnaudos, užtikrinamas greitesnis informacijos gavimas, pagerėjo paslaugų kokybė.

Autoriai G. Pastor (2015), G. Blackburn (2015), įvardija gana panašius teigiamus pokyčius viešųjų organizacijų veikloje įdiegus „vieno langelio“ principą: sumažėjo laiko ir administracinės sąnaudos, pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė, veiksmingesniu tapo viešųjų paslaugų teikimo ir valdymo procesas, išaugo klientų aptarnavimo greitis.

Tyrimo dalyvių taip pat domėtasi, kokius jie įvardintų elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS trūkumus?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė

### Elektroninės aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS trūkumai

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Techniniai nesklandumai</b>	<b>E1</b> – „Sistemos yra sistemos, kartais tiesiog kyla techninių nesklandumų.“ <b>E3</b> – „Būna atvejai kai „lūžta“ programos“ <b>E6</b> – „pasitaikantys techniniai gedimai šių sistemų.“
<b>Sudėtingas naudojimas sistemomis</b>	<b>E2</b> – „Gal šiek tiek sudėtingas šių programų veiksmų valdymas. Klientui reikalingas paprastas, greitas ir operatyvus veiksmų atlikimas“ <b>E4</b> – „Su EGAS sunkiau, nes dirba nekvalifikuoti, kompiuterinio raštingumo stokojantys klientai. Sako, kad vieniems be specialisto sunkoka pateikti bet kokį prašymą pašalpoms, pensijoms. Trūksta įgūdžių ir sistema atrodo per sudėtinga“ <b>E5</b> – „Labai sudėtingas. Reikėtų nuorodų, kad įvedus norimo atlikti veiksmo pavadinimą, būtų parodoma veiksmų seka nuo pradžios iki pabaigos“

Pasak tyrimo dalyvių (E1, E3, E6), įdiegtų Fondo valdybos Mažeikių skyriuje elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS esminiai trūkumai: vis pasitaikantys techniniai nesklandumai, ir kai kuriems klientams gana sudėtinga naudotis EGAS sistema (E2, E4, E5).

Tyrimo rezultatus pagrindžia V. Pulkienės (2011) tyrimo rezultatai. Autorė atlikusi „vieno langelio“ principo įgyvendinimo situacijos Šiaulių „Sodros“ skyriuje analizę nustatė, gana panašius EDAS bei EGAS sistemų trūkumus: gana sudėtingas naudojimas šiomis sistemomis, stebimi programinės bazės trikdžiai, daugumu klientų yra vyresnio amžiaus, kuriems naudotis šiomis sistemomis yra per sudėtinga; klientų nepasitikėjimas šiomis sistemomis.

Tyrimo metu domėtasi, ar administracinių paslaugų vartotojai yra pakankamai susipažinę su EDAS bei EGAS sistemų veikimu?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.11 lentelėje.

3.11 lentelė

### Klientų susipažinimo su EDAS bei EGAS sistemų veikimu pakankamumas

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Dauguma klientų pakankamai gerai susipažinę su sistemų veikimu</b>	<b>E1</b> – „skyriuje apsilankantys klientai tikrai taip. Na, o jaunimas šiais laikais apskritai išprusęs ir be specialistų pagalbos randa informaciją bei naudojami mūsų el. paslaugomis“

	<p><b>E2</b> – „Paslaugų vartotojai yra nuolat susipažindinami su EDAS ir EGAS sistemomis, VSDFV Mažeikių skyriaus specialistai aptarnaudami klientus visada pasiūlo šias paslaugas žodžiu, taip pat pateikia įvairius informacinius lankstinukus ir pan.“</p> <p><b>E3</b> – „Taip manau kad pakankamai gerai“</p> <p><b>E5</b> – „Taip, nes kiekvienam klientui ši informacija yra pateikiama kaskart apsilankius skyriuje“</p> <p><b>E6</b> – „Dauguma klientų turi pakankamą kompiuterinį raštingumą ir jiems didesnių problemų nekyla“</p>
<b>Kartais kylančios problemos naudojantis sistemomis</b>	<p><b>E4</b> – „Ne, nes dalis klientų kompiuterinis raštingumas yra nepakankamas“</p> <p><b>E6</b> – „Tačiau kai kurie klientai, ypač vyresnio amžiaus ne visada geba teisingai pasinaudoti sistemų teikiamomis galimybėmis“</p>

Pasak tyrimo dalyvių (E1, E2, E3, E5, E6), dauguma klientų yra pakankamai gerai susipažinę su EDAS bei EGAS sistemų veikimu. Tačiau pasak tyrimo dalyvių (E4, E6), vyresnio amžiaus klientams kartais kyla problemų naudojantis šiomis sistemomis.

V. Pulkienės (2011) tyrimo rezultatai Šiaulių „Sodros“ skyriuje atskleidė priešingas tendencijas, tyrimu nustatyta, kad net 77,7 proc. respondentų trūksta informacijos apie EDAS ir EGAS, jų naudojimo galimybes. Visgi svarbu atsižvelgti į tai, kad minėta tyrimą nuo dabartinio skiria penkerių metų laikotarpis. Galima teigti, kad per šį laikotarpį padaryta žymi pažanga įsisavinant EDAS ir EGAS sistemas ir dabartiniu daugelis vartotojų sėkmingai jomis naudojasi. Problemos kyla tik daliai, vyresnio amžiaus vartotojų, kurių kompiuterinis raštingumas mažesnis.

Tyrimo dalyvių klausta, kas tobulintina gerinant elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS veiksmingumą?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė

### EDAS bei EGAS sistemų veiksmingumo tobulinimo galimybės

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
<b>Sklandaus sistemų veikimo užtikrinimas</b>	<p><b>E1</b> – „Būtų idealu užtikrinti sklandų sistemų veikimą. Šiuo metu reikėtų atnaujinti EDAS sistemą“</p> <p><b>E3</b> – „Teikiamos informacijos pakanka, reikalingas tik žmonių noras spręsti klausimus šiuolaikiškai naudojantis egzistuojančiomis programomis, o informatikos specialistams būtina imtis veiksmų, vertinant, kad klientų skaičius, kuris naudojami EDAS ir EGAS jaunėja, ir didėja, kad programos nestrigtų“</p>
<b>Paprastesnis sistemų valdymas</b>	<p><b>E2</b> – „Kuo paprastesnis, nesudėtingesnis EDAS ir EGAS sistemų valdymas. Klientus imponuoja tai, kad „genialumas slypi paprastume“</p> <p><b>E5</b> – „Turi būti kuo paprastesnis. Naujasis variantas per sudėtingas. Bet koks pakeitimas vartotojui sukelia stresą ir nenorą naudotis“</p> <p><b>E6</b> – „Paprastesnio sistemų valdymo“</p>

Pasak tyrimo dalyvių (E1, E3, E5, E6), EDAS bei EGAS sistemų veiksmingumo tobulinimo galimybės sietinos su sklandaus sistemų veikimo užtikrinimu ir paprastesnio valdymo įdiegimu (E,

E5, E6). Panašios nuomonės laikosi ir V. Pulkienė (2011), pažymėdama, kad tam, kad šiuo metu egzistuojanti „vieno langelio“ sistema veiktų dar efektyviau, būtina: atsisakyti kai kurių valstybinių įstaigų bei jų dubliavimo, sudaryti geresnes sąlygas, darbuotojams ir klientams, gerėtų techninio aptarnavimo kokybė.

Baigiamajame tyrimo etape siekta sužinoti, kas keistina, tobulintina, šiuo metu egzistuojančioje „vieno langelio“ sistemoje, kad ji taptų veiksmingesnė administracinių paslaugų valdymo kokybės požiūriu?

Tyrimo dalyvių – atsakymai šiuo klausimu pateikti 3.13 lentelėje.

3.13 lentelė

### „Vieno langelio“ sistemos tobulinimo galimybės

Reikšmingos kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Sklandaus sistemų veikimo užtikrinimas	<b>E1</b> – „užtikrinti sklandų sistemų veikimą.“ <b>E3</b> – „viskas turi tinkamai funkcionuoti“
Darbuotojų skaičiaus didinimas	<b>E5</b> – „turėtų būti daugiau specialistų“ <b>E6</b> – „būtinai didesnis specialistų skaičius“
Specialistų kvalifikacijos kėlimas	<b>E4</b> – „Specialistų kvalifikacijos kėlimas vieno langelio diegimo klausimais“
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	<b>E2</b> – „Turi būti plėtojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kad paslaugų vartotojui nereikėtų eiti į kitas įstaigas“
Didesnė informacijos sklaida	<b>E2</b> – „ pateikti daugiau informacijos apie „vieno langelio“ principą“.

Pasak tyrimo dalyvių (E1, E3, E5, E6), „Vieno langelio“ sistemos tobulinimo galimybės sietinos su:

- sklandaus sistemų veikimo užtikrinimu (E1, E3);
- specialistų skaičiaus didinimu (E5, E6);
- specialistų kvalifikacijos kėlimu, vieno langelio principo įgyvendinimo klausimais;
- Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtojimu, siekiant išvengti klientų vizitų į kitas organizacijas;
- Didesne informacijos sklaida apie darbą vieno langelio principu.

Panašios nuomonės laikosi ir kiti autoriai V. Pulkienė (2011), G. Pastor (2015), G. Blackburn (2015), „vieno langelio“ sistemos tobulinimo galimybes siedami su procedūrų paprastinimu, inovacijų techniniame sektoriuje taikymu.



Apibendrinant galima teigti, kad „vieno langelio“ sistemos tobulinimo galimybės sietinos su: sklandesniu sistemų veikimo užtikrinimu, specialistų skaičiaus didinimu, specialistų kvalifikacijos kėlimu, vieno langelio principo įgyvendinimo klausimais, tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtojimu, siekiant išvengti klientų vizitų į kitas organizacijas, didesne informacijos sklaida apie darbą vieno langelio principu.

### **3.3. „Vieno langelio“ principo ir elektroninių aptarnavimo sistemų veikimo gerinimo kryptys siekiant veiksmingesnio organizacijos valdymo**

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad Fondo valdybos Mažeikių skyriuje pakanka informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes. Tokios informacijos pakankamumą, anot tyrimo dalyvių, užtikrina ten dirbantys kompetentingi specialistai, gera informacinė bazė, bei sudaryta galimybė paslaugų vartotojams gauti išankstinę konsultaciją rūpimais klausimais.

Pasak tyrimo dalyvių informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą ir teikiamas galimybes stokota tik pradinėje šio principo diegimo fazėje, dabartiniu metu Fondo valdybos Mažeikių skyriaus klientai – administracinių paslaugų vartotojai yra pakankamai gerai informuoti apie vieno langelio teikiamus privalumus ir jais sėkmingai naudojami.

Visi tyrimo dalyviai vieningai nurodė, kad metodologinis Fondo valdybos Mažeikių skyriaus pasiruošimas taikyti „vieno langelio“ principą vertinamas kaip pakankamas. Pasak tyrimo dalyvių, tai patvirtina aiškus reglamentavimas: aiškiai apibrėžtos taisyklės, patvirtinti nuostatai bei standartai ir gera klientų aptarnavimo kokybė. Fondo valdybos Mažeikių skyriaus specialistai deda daug pastangų, kad kiekvienas klientas būtų patenkintas. Fondo valdybos Mažeikių skyriaus specialistai siekia, kad kiekvienas klientas kuo greičiau gautų visą reikiamą informaciją.

Tyrimo dalyviai pažymėjo, kad ruošiant įdiegti „vieno langelio“ principą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje, nagrinėtos kitų organizacijų patirtys diegiant šį principą, taip pat remtasi mokslininkų, specialistų patarimais, išvalgomis. Visi šie įvardinti aspektai ir lėmė pakankamą metodologinį Fondo valdybos Mažeikių skyriaus pasiruošimą taikyti „vieno langelio“ principą.

Anot tyrimo dalyvių, Fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegus „vieno langelio“ principą – veiksmingesniu tapo pats darbo organizavimo procesas. Įdiegus „vieno langelio“ principą, klientai kasdien aptarnaujami valanda ilgiau ir be pietų pertraukos, kiekvienas klientas apsilankęs Fondo valdybos Mažeikių skyriuje gauna reikiamą informaciją jam aktuali klausimu.

Pasak tyrimo dalyvių esminis taikomo „vieno langelio“ principo privalumas tas, kad klientas viską gauna vienoje vietoje, taip sumažėja kliento laiko sąnaudos, kurias jis patirtų lankydamas

skirtingas įstaigas, taip pat veiksmingesniu tampa pats organizacijos valdymas. Visiems Fondo valdybos Mažeikių skyriaus klientams sudaryta galimybė visus rūpimus klausimus išspręsti neišeinant iš namų ar darbo, pasitelkiant elektroninės sistemos EGAS bei EDAS. Šių elektroninių sistemų pagalba klientai gali išsiųsti prašymus, rašyti paklausimus, susirašinėti su konsultantu tiesiogiai internetu. Telefonu klientai tai pat turi galimybę gauti asmeninę ir bendro pobūdžio informaciją rūpimais klausimais. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegus „vieno langelio“ principą sumažėjo darbuotojų – specialistų laiko sąnaudos.

Tyrimas atskleidė ir trukdžius, kurie kartais kyla Fondo valdybos Mažeikių skyriuje dirbant „vieno langelio“ principu su klientais. Kartais išauga laiko sąnaudos dėl to, kad klientui tenka vykti į kitas valstybines institucijas (ligonių kasas, VMI, VDI) ir po to sugrįžti atgal pas specialistą. Taip pat kartais esat dideliu klientų skaičiui sulėtėja klientų aptarnavimas, nes specialistai nebespėja laiku aptarnauti visų klientų. Tyrimo dalyviai taip pat pažymėjo, kad dirbant „vieno langelio“ principu itin apkraunamas darbuotojas – specialistas. Specialistai privalo operuoti itin didele informacija, kuri dažnai kinta, tai labai apsunkina specialistų darbą teikiant paslaugas. Tyrimo dalyviai kaip vieną iš problemų įvardija kartais kylančias technologines (technines) problemas, kurios pasireiškia sistemų ir programų laikiniais veiklos trukdžiais ar gedimais, visa tai kartais trikdo įprastą klientų aptarnavimą.

Pasak tyrimo dalyvių, techniniai nesklandumai kyla ir dėl to, kad programinės sistemos yra nuolat atnaujinamos, tad iškyla techninių kliūčių pateikiant prašymus internetu. Taip pat su inovacijomis tenka nuolat supažindinti klientus, kad didina specialistų darbo krūvį. Dar vienu veiksniu, stabdančiu „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje laikytina didelė darbuotojų – specialistų kaita. Specialistui, dirbančiam su klientais keliami aukšti kompetencijos reikalavimai, jis dirbdamas su klientais privalo turėti daug profesinių žinių pašalpu, t. p. pensijų bei įmokų srityse. Naujai priimtiems specialistams reikia gan greitai įsisavinti daug informacijos, tad tokiu naujų specialistų adaptacijos laikotarpiu, gali nukentėti ir kartais nukentčia klientų aptarnavimo kokybė. Dažna teisės aktų kaita, pasak tyrimo dalyvių, taip pat yra vienas iš trukdžių, stabdančiu „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje. Tai sietina su darbuotojų gebėjimo prisitaikyti prie naujų teisės normų problema. Sparti įstatyminės bazės kaita visada lydima reguliavimo pokyčių apie kuriuos turi gerai išmanyti specialistai. Pasitaiko atvejų, kad dėl netinkamo teisės akto išaiškinimo ir pan. nukentčia klientas.

Tyrimu nustatyta, kad „vieno langelio“ principo įgyvendinimo kontrolės procesas Fondo valdybos Mažeikių skyriuje vykdomas dalyvaujant vadovams. Kontrolė vykdoma iš Fondo valdybos patvirtinta tvarka. Klientų aptarnavimo kokybę, taip pat vertina slapti klientai, vėliau šios ataskaitos yra pateikiamos Fondo valdybai, dar vėliau rezultatai pateikiami ir Fondo valdybos Mažeikių skyriui.

Atsižvelgdami į „slapto kliento“ pastebėjimus, Fondo valdybos Mažeikių skyrius tobulina klientų aptarnavimą.

Pasak tyrimo dalyvių, įdiegus Fondo valdybos Mažeikių skyriuje „vieno langelio“ principą pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė, pats organizacijos valdymas tapo veiksmingesniu. Įdiegus Fondo valdybos Mažeikių skyriuje elektroninės aptarnavimo sistemas EDAS bei EGAS pagerėjo klientų aptarnavimas, sumažėjo laiko sąnaudos. Pasak tyrimo dalyvių EDAS ir EGAS labai supaprastino daugelio Valstybinio socialinio draudimo paslaugų gavimą. Tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys šių sistemų pagalba gali sužinoti įvairią informaciją apie savo duomenis, neatvykę į Fondo valdybos Mažeikių skyrių, pateikti įvairias ataskaitas ir pan. Tai labai patogu tiek klientams, tiek ir darbuotojams. Klientams suteikiama galimybė organizuoti ir planuoti savo laiką. Įdiegus Fondo valdybos Mažeikių skyriuje elektroninės aptarnavimo sistemas EDAS bei EGAS pagerėjo klientų aptarnavimo kokybė, pats organizacijos valdymas tapo veiksmingesniu sumažėjo specialistų poreikis, išaugo esamų darbuotojų profesinės kompetencijos.

Elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS esminiai trūkumai: vis pasitaikantys techniniai nesklandumai, ir tai, kad kai kuriems klientams gana sudėtinga naudotis EGAS sistema .

Pasak tyrimo dalyvių „Vieno langelio“ sistemos tobulinimo galimybės sietinos su sklandaus sistemų veikimo užtikrinimu, specialistų skaičiaus didinimu, specialistų kvalifikacijos kėlimu, vieno langelio principo įgyvendinimo klausimais, tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtojimu, siekiant išvengti klientų vizitų į kitas organizacijas, didesne informacijos sklaida apie darbą vieno langelio principu.

## IŠVADOS

### **Teorinės dalies išvados:**

1. „Vieno langelio“ arba „vieno žingsnio“ principas, laikytinas kaip viena naujosios viešosios vadybos raidos formų. Jis traktuotinas, kaip administracinės paslaugos teikimas ir/ar gavimas vienoje darbo vietoje. Šio principo paskirtis – pagreitinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, sumažinant kliento ir specialisto darbo, laiko, materialines sąnaudas. „Vieno langelio“ principo taikymo ypatumai ir galimybės pateikiamos savivaldybėse metodinėse rekomendacijose. „Vieno langelio“ principas taikomas tiek esant centralizuotam, tiek decentralizuotam asmenų aptarnavimui.
2. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybės institucijose apima šiuos etapus: pasirengimą „vieno langelio“ principo diegimui, teikiamų paslaugų identifikavimą, inventorizavimą ir grupavimą, asmenų aptarnavimo tvarkos reglamentavimą, teikiamų paslaugų aprašų parengimą, prašymui išnagrinėti ir paslaugai suteikti reikalingos informacijos šaltinių identifikavimą ir informacijos gavimo užsitikrinimą.
3. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas įtvirtintas pagrindiniuose šalies įstatymuose strateginiuose dokumentuose. Pagrindiniai „vieno langelio“ principo taikymo privalumai viešosiose organizacijose: veiksmingesnis organizacijos valdymas, aukštesnė teikiamų paslaugų kokybė, sumažėjusi administracinė našta paslaugų gavėjams ir teikėjams (darbuotojams).

### **Empirinio tyrimo išvados:**

4. „Vieno langelio“ principu Fondo valdybos Mažeikių skyriaus specialistai sėkmingai dirba jau keletą metų. Dabartiniu metu visiems klientams pakanka informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikiamas galimybes. Informacijos pakankamumą užtikrina ten dirbantys kompetentingi specialistai, gera informacinė bazė, bei sudaryta galimybė paslaugų vartotojams gauti išankstinę konsultaciją rūpimais klausimais.
5. Įdiegus „vieno langelio“ principą Fondo valdybos Mažeikių skyriuje veiksmingesniu tapo organizacijos valdymo ir darbo organizavimo procesas: optimizuotas darbuotojų skaičius, išaugo teikiamų paslaugų prieinamumas ir kokybė, sumažėjo kliento ir specialistų laiko sąnaudos.
6. Išryškėjo šie trukdžiai Fondo valdybos Mažeikių skyriuje dirbant su klientais „vieno langelio“ principu: esant dideliame klientų skaičiui nespėjama aptarnauti klientų, išauga specialistų darbo

krūvis. Dėl didelės darbuotojų ir dažnos įstatyminės bazės kaitos bei pasitaikančių sistemų techninių nesklandumų nukenčia teikiamų paslaugų kokybė.

7. „Vieno langelio“ sistemos tobulinimo galimybės taip pat sietinos su sklandesniu sistemų veikimo užtikrinimu ir paprastesnio valdymo įdiegimu, specialistų kvalifikacijos nuolatiniu kėlimu, specialistų skaičiaus didinimu, inovacijų diegimu jau esančiose informacinėse sistemose.

## REKOMENDACIJOS

**Siekiant pagerinti „Vieno langelio“ principu teikiamų paslaugų kokybę Fondo valdybai rekomenduojama:**

1. Siekiant veiklos veiksmingumo padidinti įstaigoje „Vieno langelio“ principu dirbančių specialistų skaičių.
2. Didinti „Vieno langelio“ sistemos žinomumą (informacinę sklaidą).
3. Skatinti inovacijų diegimą ir periodiškai atnaujinti esamą techninę bazę.
4. atnaujinti ir modernizuoti informacines sistemas EDAS bei EGAS mažinti šių sistemų valdymo ir naudojimosi jomis sudėtingumą.
5. Didinti EDAS bei EGAS sistemų žinomumą (informacinę sklaidą).

**Siekiant pagerinti „Vieno langelio“ principu teikiamų paslaugų kokybę Fondo valdybos Mažeikių skyriui rekomenduotina:**

6. Plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir gerinti informacijos mainus tarp viešųjų organizacijų siekiant sumažinti kliento vizitų poreikį į kitas valstybės institucijas.
7. Siekiant veiklos veiksmingumo naujai priimti specialistai turi dirbti ne vieni bet su patyrusių specialistų priežiūra, taip bus išlaikyta aukšta teikiamų paslaugų kokybė.
8. Siekiant didinti esamų specialistų profesines kompetencijas dirbant su atnaujintomis sistemomis rekomenduotina periodiškai kelti specialistų kompetencijas, sudarant galimybę jiems kelti kvalifikaciją (seminarai, diskusijos, mokymai ir pan.).

## LITERATŪRA

1. Augustinaitis, A., Petrauskas, R. (2005). E. Participation Development in Lithuania: Research Projects Electronic Government. *Schriftenreihe Informatik*. Vol. 15. ISBN 3-85487-830-3. U. Linz: TraunerVrl. p. 233–240.
2. Augustinaitis, A., Rudzkiënė, V., Petrauskas R. A. (2009). Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas. Vilnius, 2009, p.352
3. Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu būklės viešojo valdymo institucijose analizė (2012). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą; [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiwpvrfyrHNAhXDJSwKHZyTBTkQFggiMAE&url=https%3A%2F%2Fvrm.lrv.lt%2Fuploads%2Fvrm%2Fdocuments%2Ffiles%2FLT\\_versija%2Fteisine\\_informacija%2FTyrimai\\_ir\\_analizes%2FMetodikos%2C\\_rekomendacijos%2Fvienaslangsavivald.pdf&usg=AFQjCNHPs0p1EjaXj6TsnzOI1obwPYyZew](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiwpvrfyrHNAhXDJSwKHZyTBTkQFggiMAE&url=https%3A%2F%2Fvrm.lrv.lt%2Fuploads%2Fvrm%2Fdocuments%2Ffiles%2FLT_versija%2Fteisine_informacija%2FTyrimai_ir_analizes%2FMetodikos%2C_rekomendacijos%2Fvienaslangsavivald.pdf&usg=AFQjCNHPs0p1EjaXj6TsnzOI1obwPYyZew). (Žiūrėta 2016-06-02)
4. Arimavičiūtė, M. (2009). Naujosios viešosios vadybos principų taikymas kaimiškose savivaldybėse, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vilnius. 3 (16).p. 38-48
5. Blackburn, G. (2015). One-Stop Shopping for Government Services: Strengths and Weaknesses of the Service Tasmania Experience. Prieiga per internetą; <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2015.1015555>. (Žiūrėta 2016-06-05)
6. Burgess, S., Houghton, J. (2006). E-government in Australia. In P. Hernon, R. Cullen & H. C. Relyea (Eds.), *Comparative Perspectives on E-Government: Serving Today and Building for Tomorrow Lanham, Maryland: Scarecrow Press, Inc.*, p.84-101
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda.
8. Contiades, X. (2007). Information Centers and One-Stop-Shops Albania, Montenegro, Croatia, Prieiga per internetą; [http://www.coe.int/t/dg3/sscssr%5C\\_Source%5CRepSelecTopContiades.pdf](http://www.coe.int/t/dg3/sscssr%5C_Source%5CRepSelecTopContiades.pdf), (Žiūrėta 2016-06-02)
9. Chadwick, A. (2003). Bring e-democracy back in: Why it matters for future research on e-governance. *Social Science Computer Review*, 21(4), p.443-455
10. Domarkas, V., Laukaitytė, A., Mačiukas, V. (2012). Assessment of Development Level of Municipal Websites of the Republic of Lithuania. *Public policy and administration*, 1(11). 23-36.
11. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, p. 9-16.

12. Domarkas, V. (2010). Elektroninė valdžia viešajame valdyme. *Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija.
13. Freeman, J. (2013). Local e-government and citizen participation: Case studies from Australia and Italy. In J. R. Gil-Garcia (Ed.), *E-Government Success Around the World: Cases, Empirical Studies, and Practical Recommendations*. Hershey, Pennsylvania: IGI Global. p. 235-258
14. Garuckas, R., Kaziliūnas, A. (2008). E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Viešojo politika ir administravimas*, Vilniaus universitetas, 2008. Nr. 23.p.12
15. Garson, G. D (2006). Public information technology and e-governance: Managing the virtual state. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Publishers, p.48-88
16. Gauld, R., Gray, A., McComb, S. (2009). How responsive is e-government? Evidence from Australia and New Zealand. *Government Information Quarterly*, 26(1),p. 69–74.
17. Gylfason, T. (2013). Democracy on ice: A post-mortem of the Icelandic constitution. *OpenDemocracy: Free thinking for the world*, 19 June. Retrieved September 26, 2013,p.33-42
18. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, J., Merkevičius, J. (2006). XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Technika: Vilnius, p.24
19. Hagen. M. (2010). Typology of Electronic Democracy.
20. Hajnal, G. Kovacs, E. (2013). Coordination practice “government windows”: one-stop shops for administrative services in hungary. Prieiga per internetą <http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/10/Hungary-CGov-Government-Windows.pdf>. (Žiūrėta 2016-06-05)
21. Henman, P. (2010). Governing Electronically: E-Government and the Reconfiguration of Public Administration, Policy and Power. *Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan*, p.114-127
22. Hilgers, D., Ihl, C. (2010). Citizensourcing: Applying the concept of open innovation to the public sector. *The International Journal of Public Participation*, 4(1), p.67–88.
23. Hinsberg H., Jonsson M.E., Karlsson M. (2013). Citizen centric e-participation. Tallinn: Praxis Center for Policy Studies, p.30,
24. Jastiuginas, S., Malaiška, R., Krasauskas, V., Ramanauskaitė E. (2008).Elektroninės valdžios plėtra Lietuvoje. *Vidaus reikalų ministerijos Informacinės politikos departamentas*, Vilnius, Prieiga per internetą; <http://archyvas.infobalt.lt/main.php?&s=62&i=7518>. (Žiūrėta 2016-06-07)
25. Jakeliūnaitė, E. (2007). Vienas langelis pamažu skinasi kelią. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Vilnius: p.18-19.



26. Jensen, M. J. (2009). Electronic democracy and citizen influence in government. In C. G. Reddick (Ed.), *Handbook of Research on Strategies for Local E-Government Adoption and Implementation: Comparative Studies*. Hershey, Pennsylvania: IGI Global. p. 288-305
27. Lapinskaitė, L. (2012). „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Šiaulių Visuomenės sveikatos centre, *Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai*.
28. Limba, T. (2009). Elektroninės valdžios paslaugų pakopų modeliai: jų lyginamoji analizė. *Informacijos mokslai, Vilnius*. p.50
29. Limba, T. (2007). Elektroninės valdžios diegimas ir perspektyvos Lietuvoje: visuomenės ir valdžios institucijų sąveika. *Informacijos mokslai*, p. 42–43, 242-249
30. Limba, T. (2004). Elektroninės valdžios priemonių įtaka viešosios vertės didinimui. *Viešoji politika ir administravimas, Vilniaus universitetas, 2004. Nr. 10*.p.44-46
31. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai.
32. Kiaušinis, M. (2013). Informacinių technologijų reikšmė šalies ekonomikos konkurencingumui, Vilnius, 2013, p.8-14
33. Kitsing M. (2011). Success Without Strategy: E-Government Development in Estonia. Policy and Internet, p.1-9
34. Milė, R. Junevičius, A. (2013). Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo ypatumai Šakių rajono savivaldybėje, *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, t. 12, Nr. 3, p. 455–469
35. Navickas, K. (2005). Naujosios viešosios vadybų principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, p.261-267
36. Norris, D. F. (2010). E-government... not e-governance... not e-democracy: Not now! Not ever? In J. Davies & T. Janowski (Eds.), *Proceedings of the 4th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV'10)* New York. p. 339-346.
37. Otas (2016). Elektroninė valdžia. Prieiga per internetą: <http://www.cekoniskės.vilniausr.lm.lt/wp-content/uploads/2011/02/EI-Valdzia.ppt>. prisijungimo laikas (Žiūrėta 2016-06-07)
38. O'Toole, K. (2009). Australia local government and e-governance: From administration to participation? In M. Khosrow-Pour (Ed.), *E-Government Diffusion, Policy, and Impact: Advanced Issues and Practices* Hershey, Pennsylvania: IGI Global. p. 174-184.
39. Ožalienė, A. (2009). Elektroninių dokumentų valdymas viešajame sektoriuje: plėtros galimybių ir tendencijų analizė. Šiauliai, 2009, p.1-12
40. Pastor, G. (2015). The One Stop Shop: the path towards an only Public Administration addressed to citizens?. Prieiga per internetą <https://www.researchgate.net/publication>

/45180692\_ The\_One\_Stop\_Shop\_the\_path \_towards\_an\_only\_Public \_Administration \_addressed\_to\_citizens. (Žiūrėta 2016-08-12)

41. Paliulis, N. , Jurkėnaitė, N. (2007). Elektroninės valdžios plėtros Lietuvoje problemos ir tendencijos. *Viešasis administravimas*. p.48-52
42. Petrauskas, R. (2001). Informacinių technologijų taikymas viešajame administravime. *Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras*. Vilnius, p.14-23
43. Petrauskas, R. A., Malinauskienė, E. (2007). Elektroninės valdžios moksliniai tyrimai: Lietuva pasaulio kontekste. *Viešasis administravimas. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija*. Vilnius, p.8-16
44. Pulkienė, V. (2011). „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas: „Sodra“ Šiaulių skyriaus atvejis. *Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
45. Ratkevičienė, G. (2010). Sodros elektroninės draudėjų aptarnavimo sistemos tobulinimas, *Magistro darbas*, Vilniaus universitetas, Kaunas.
46. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinės viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, p.22-32.
47. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(17), p.90-99.
48. Steponavičius, E. (2010). „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas savivaldybėje: situacijos analizė ir plėtros galimybės, *Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
49. Sodžiutė, L., Sūdžius, V. (2006). Elektroninis verslas: pardavimas ir finansinės priemonės. Vilnius, p.11-22
50. Tarutaitė, J. (2008). Viešųjų paslaugų teikimo „vieno langelio“ principu modelis. *Magistro darbas*. Vilniaus universitetas Kauno humanitarinis fakultetas, Kaunas.
51. Vidaus reikalų ministerija (2008). Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose. Vilnius.
52. Vidaus reikalų ministerija (2008). Viešasis administravimas Lietuvoje, 2008 metų apžvalga. Vilnius.
53. Vidaus reikalų ministerija (2009). „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija.
54. Vidaus reikalų ministerija (2010). Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant vieno langelio principą praktinis vadovas, atnaujintas ir papildytas 2010 m. kovo mėn. Vilnius.
55. Vidaus reikalų ministerija (2010). Viešasis administravimas Lietuvoje, 2010 metų apžvalga. Vilnius.

56. Viršilienė, O. (2010). Naujosios viešosios vadybos principų taikymas savivaldybės veikloje: Mažeikių rajono atvejis. *Magistro darbas*, Šiaulių universitetas. Šiauliai.
57. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas, p.14-19

### **Teisės aktai ir kiti norminiai dokumentai**

58. Administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijos. Valstybės Žinios, 2009, Nr.145–6446.
59. Elektroninės valdžios koncepcija. Valstybės žinios, 2003, Nr.2-54.
60. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr.94–377; 2008, Nr.116-4422
61. Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko tarnyba (2011). LRV nutarimo „Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo“ poveikio vertinimas. Galutinė ataskaita. Vilnius.
62. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Valstybės žinios, 1992, Nr. 33–1014.
63. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. rugpjūčio 10 d. nutarimas Nr.984 „Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginio plano patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2001, Nr.71-2534.
64. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007–2010 metų priemonių plano patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2006, Nr.120–4568.
65. Viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr.60-1945; 2006, Nr.77-2975; 2008, Nr.123-4657; 2009, Nr.75-3062.

# **PRIEDAI**

## Interviu protokolas

**Apklauso tikslas** – išanalizuoti ir įvertinti organizacijos valdymo tobulinimo galimybes diegiant „Vieno langelio“ principą.

### I. Tyrimo dalyvio (specialisto) duomenys

(vardas, pavardė)

(pareigos ir patirtis užimamose pareigose (metais))

(institucija)

### II. Vieno langelio“ principo įgyvendinimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos

#### Mažeikių skyriuje situacijos analizė

**1. Daugelyje Lietuvos viešojo administravimo įstaigų įdiegtas ar diegiamas „vieno langelio“ principas. Kaip Jūs manote ar Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus paslaugų vartotojams pakanka informacijos apie „vieno langelio“ principą, jo veikimą, ir teikimas galimybes? (Argumentuokite savo atsakymą?)**

**Atsakymas:**

**2. Kaip vertinate metodologinį Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus pasiruošimą taikyti „vieno langelio“ principą? Ar jis pakankamas? (Argumentuokite savo atsakymą?)**

**Atsakymas:**

**3. Kokius įvardintumėte Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo privalumus?(Argumentuokite savo atsakymą?)**

**Atsakymas:**

**4. Kokius įvardintumėte Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje įdiegto (diegiamo) „vieno langelio“ principo trūkumus ?(Argumentuokite savo atsakymą?)**

**Atsakymas:**

**5. Kokie pagrindiniais veiksniai Jūsų požiūriu stabdo (mažina veiksmingumą) „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje? (Pagrįskite savo atsakymą?)**

**Atsakymas:**

**6. Kaip atliekama vieno langelio“ principo įgyvendinimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje kontrolė? (Kaip ji vykdoma?) (Argumentuokite savo atsakymą?)**

**Atsakymas:**

7. „Vieno langelio“ principo įgyvenimu viešosios organizacijos siekia pagerinti administracinių paslaugų teikimo, besikreipiančių asmenų aptarnavimo kokybę ir veiksmingumą. **Kaip pakito teikiamų administracinių paslaugų kokybė ir administracinių paslaugų valdymas įdiegus Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriuje „vieno langelio“ principą.**(Argumentuokite savo atsakymą?)

### III. Elektroninių aptarnavimo sistemų – EDAS bei EGAS vertinimas

8. **Kaip Jūs vertinate 2007 metais įdiegtas elektroninės aptarnavimo sistemos – EDAS bei EGAS? Kaip pasikeitė teikiamų paslaugų kokybė įdiegus šias sistemas?** (Argumentuokite savo atsakymą?)

9. **Kokius įvardintumėte elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS teikiamus privalumus ?** (Argumentuokite savo atsakymą?)

10. **Kokius įvardintumėte elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS trūkumus?** (Argumentuokite savo atsakymą?)

**11. Kaip Jūs manote, ar administracinių paslaugų vartotojai yra pakankamai susipažinę su EDAS bei EGAS sistemų veikimu?(Argumentuokite savo atsakymą?)**

**12. Kas tobulintina gerinant elektroninių aptarnavimo sistemų EDAS bei EGAS veiksmingumą ? (Argumentuokite savo atsakymą?)**

**IV. Vieno langelio“ principo įgyvendinimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos  
Mažeikių skyriuje gerinimo kryptys**

**13. Kas Jūsų požiūriu keistina, tobulintina, šiuo metu egzistuojančioje „vieno langelio“ sistemoje, kad ji taptų veiksmingesnė administracinių paslaugų valdymo kokybės požiūriu? (Argumentuokite savo atsakymą?)**



## Pažyma dėl baigiamojo darbo pristatymo



### VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS MAŽEIKIŲ SKYRIUS

Juridinių asmenų registras, kodas 191738576, Vasario 16-osios g. 4, LT-89225 Mažeikiai, tel. (8 443) 26 659, faks. (8 443) 27 341,  
el. p. mazeikiai@sodra.lt

2017-01-10 Nr. (2.25) PV\_VD-3

#### PAŽYMA DĖL BAIGIAMOJO DARBO PRISTATYMO

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyrius (toliau – Fondo valdybos Mažeikių skyrius) pažymi, kad Simona Žilinskienė, Fondo valdybos Mažeikių skyriaus Teisės ir personalo skyriaus vyresnioji specialistė 2016 m. gruodžio 7 d. pristatė magistro baigiamojo darbo „Organizacijos valdymo tobulinimas diegiant vieno langelio principą: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus pavyzdžiu“ rezultatus Klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojams.

Direktoriaus pavaduotoja,  
laikinais vykdanti direktoriaus funkcijas



Birutė Ignotienė

2017-R61-I-23121