

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

Vigilija DŽEVEČKIENĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ
VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

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

Vigilija DŽEVEČKIENĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ
VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE**

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

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

Magistro darbo autorius

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Dževečkienė Vigilija. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE: viešojo administravimo magistratūros studijų baigiamasis darbas/ mokslinė vadovė doc. dr. Aistė Lazauskienė; Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra.-Šiauliai, 2010. - 104 p.

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas – klientų aptarnavimo kokybės tyrimas valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Tikslui realizuoti pasirinkti tyrimo metodai: su darbo tema susijusių Lietuvos Respublikos įstatymų, kitų teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnybą, Viešąjį administravimą bei Lietuvos mokslininkų publikacijų analizė, interviu, anketinė apklausa bei statistinė duomenų analizė.

Teorinėje dalyje analizuojami kokybės vadybos metodų taikymo ypatumai viešajame sektoriuje Naujosios viešosios vadybos ir Visuotinės kokybės vadybos aspektu. Darbe nagrinėjama *Tarnybos visuomenei* Lietuvoje dabartiniu metu samprata, apimtis, paskirtis, kokybinis santykis su paslaugų gavėju. Tyrimo rezultatuose analizuojama VMI Radviliškio skyriaus mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybė. Tyrimas atskleidė valstybinės mokesčių inspekcijos Radviliškio skyriaus mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės lygį, darbuotojų kompetencijas, vadovų vizijas bei perspektyvas siekiant aukštesnių viešųjų paslaugų kokybės ir geresnių veiklos rezultatų rodiklių bei pačių mokesčių mokėtojų požiūrį į gaunamas paslaugas.

SUMMARY

The aim of the master thesis is to reveal the quality of customer service at State Tax Inspectorate. To achieve the aim the following research methods were selected: analysis of laws of the Republic of Lithuania related to the topic of the present thesis, as well as analysis of other legal acts regulating public service and public administration, of publications by Lithuanian scholars, interview, questionnaire survey, and statistical data analysis.

The theoretical part analyses the peculiarities of application of methods of quality management at the public sector in the aspect of New Public Management and Total Quality Management. The paper analyzes the concept, scope, purpose of *servicing the society* in Lithuania at present as well as its qualitative relation to service recipient. Quality of taxpayer service at Radviliškis Department of State Tax Inspectorate is analyzed in the research results. The research revealed the level of quality of taxpayer service at Radviliškis Department of State Tax Inspectorate, its employees'

competences, managers' visions and perspectives in seeking better indicators of public service quality and of activity results, it also revealed taxpayers' attitude towards the services they get.

TURINYS

SANTRAUKA.....	1
SUMMARY	1
TURINYS.....	3
PAVEIKSLAI.....	4
ĮVADAS.....	5
1. KOKYBĖS VADYBOS KONCEPCIJA KAIP ORGANIZACIJOS VADYBOS PAGRINDAS..	9
1.1. Kokybės vadybos koncepcijos esmė	9
1.1.1. kokybės vadybos samprata.....	10
1.1.2. kokybės vadybos elementai, principai	12
1.1.3. kokybės vadybos procesų ir veiklos kokybės vertinimas	17
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO STRATEGIJA TEORINIŲ ASPEKTU	19
2.1. Klientų aptarnavimo samprata	20
2.2. Problemų sprendimas ir aptarnavimo gerinimas.....	25
3. VIEŠASIS SEKTORIUS: KOKYBĖS INICIATYVOS. VMI ATVEJIS	32
3.1. Kokybės vadyba viešajame sektoriuje.....	34
3.2. Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos.....	38
3.2.1. Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos	38
3.2.2. Viešojo sektoriaus kokybės prioritetai.....	41
3.4. Klientų aptarnavimo kokybės iniciatyvos Valstybinėje mokesčių inspekcijoje.....	44
4. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS RADVILIŠKIO SKYRIUJE TYRIMAS	51
4.1. Tyrimo metodika.....	51
4.2. Klientų aptarnavimo kokybės Radviliškio skyriuje tyrimas.....	53
4.2.1. respondentų demografinės charakteristikos	53
4.2.2. respondentų apsilankymo VMI poreikiai bei lūkesčiai	55
4.2.3. respondentų nuomonė apie aptarnavimo kokybę Radviliškio skyriuje	57
4.3. VMI Radviliškio skyriaus mokesčių mokėtojų aptarnavimo specialistų nuomonės tyrimas.	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	68

PAVEIKSLAI

1 pav. Kokybės vadybos ir jos dalių sąsaja	11
2 pav. Demingo ratas	15
3 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimai pagal sektorius.....	24
4 pav. Klientų aptarnavimo standartas.....	27
5 pav. Slapto pirkėjo (kliento) tyrimo etapai.....	30
6 pav. Slapto pirkėjo tyrimai ir šešių P modelis	31
7 pav. Subalansuotos rodiklių sistemos kūrimo logika.....	40
8 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų subalansuotų rodiklių sistema	41
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	53
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokesčių mokėtojų grupes.....	53
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	54
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	54
13 pav. Kaip dažnai tenka bendrauti su VMI specialistais?.....	55
14 pav. Koku būdu dažniausiai bendraujama su VMI specialistais?.....	55
15 pav. Iš kur gaunate informacijos apie mokesčių pasikeitimus bei naujoves?	56
16 pav. Ar patogus darbo laikas?.....	57
17 pav. Ar patenkino lūkesčius aptarnavimo sąlygos (%)?	57
18 pav. Kaip greit Jus aptarnavo?.....	58
19 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas VMI Radviliškio skyriuje, (respondentų sk.)	58
20 pav. Kokios kilo mintys po apsilankymo VMI Radviliškio skyriuje?.....	59
21 pav. VMI Radviliškio skyriaus aptarnavimo specialistų darbo patirtis	60
22 pav. VMI Radviliškio skyriaus aptarnavimo specialistų nuomonė apie šiandieninį klientą.....	61

„Kokybė nėra atsitiktinis reiškinys, ji atsiranda iš kilnių ketinimų, nuoširdžių pastangų, išmintingo vadovo ir kvalifikuoto darbo. Kokybė – tai išmintingai pasirinkta alternatyva.“

VII a. A. FOSTERIS

ĮVADAS

Kokybės idėjos, iš pradžių įsigalėjusios pramonės sektoriuje, pastaruoju metu tapo svarbios Viešajame sektoriuje. Įsiliejimas į bendrą Europos Sąjungos erdvę Lietuvai kelia konkurencingumo išlaikymo ir užtikrinimo uždavinį. Kokybė visose Europos šalyse laikoma prioritetu, jai skiriamas vis didesnis dėmesys. Todėl vienas iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo fenomenu laikytinas kokybės vadybos standartizuotų modelių kūrimas, sistemingas jų tobulinimas ir taikymas ne tik verslo, bet ir kitose srityse.

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų valdymo srityje vyksta esminės modernėti verčiančios permainos, kurios skatina siekti ateities požiūriu prasmingų rezultatų, didinti efektyvumą, ieškoti ir atrasti probleminėse situacijose tinkamus modernius sprendimus. Juolab, kad vykstant demokratizavimo procesams bei kuriantis pilietinei visuomenei didėja institucijų atvirumas, piliečiai vis aktyviau dalyvauja sprendžiant bendruomenės reikalus ir reikalauja tobulesnio viešojo sektoriaus valdymo.

Dabartinė visuomenė iš viešųjų paslaugų teikėjų pagrįstai reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės ir geresnių veiklos rezultatų rodiklių. Todėl svarbu didesnę dėmesį kreipti į piliečių lūkesčius ir poreikius, įtraukti piliečius į viešųjų paslaugų kūrimo, teikimo, kokybės vertinimo procesą.

Paskutiniaisiais XX amžiaus dešimtmečiais dauguma pasaulio valstybių tame tarpe ir Lietuva vykdo įvairias viešojo sektoriaus reformas, kuriomis siekia padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą. Šis siekis yra pagrindinė paskata pereiti prie verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos Naujosios viešosios vadybos (toliau - NVV), modernizuojant administracinės sistemos struktūras, kontrolės metodus ir administravimo kultūrą, atsižvelgiant į naujus iššūkius. Tai reikalauja iš esmės keisti viešajame sektoriuje vyraujančius biurokratinis valdymo metodus.

NVV idėjų įgyvendinimas betarpiškai sietinas su viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymu (toliau - ŽIV). Lietuvoje ŽIV nėra toks efektyvus, kad įveiktų akivaizdų viešojo administravimo institucijų polinkį į biurokratizmą, vedantį į valdžios ir visuomenės susvetimėjimą. Todėl viešojo sektoriaus ŽIV pertvarka yra pagrindinė NVV sėkmės prielaida (Vienažindienė, Sakalas (2007), p. 1).

Darbo aktualumas. Veiksminga valstybės mokesčių sistema turėtų būti siektinas kiekvienos valstybės tikslas, kuris padėtų ir geriau surinkti ir paskirstyti gaunamas biudžeto lėšas (Levišauskaitė, Šinkūnienė (2006), p. 9). Tačiau ne mažiau reikšmingas ir mokesčių mokėtojų požiūris į valstybės mokesčių sistemos instituciją. Todėl vienas iš svarbiausių strateginių valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau vadinama – VMI) uždavinių: įdiegti mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarto kryptingas strategijos laikymasis, orientuojantis į mokesčių mokėtojų poreikius, išskiriant atskiras mokesčių mokėtojų rūšis, gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir švietimo kokybę, efektyvumą bei unifikavimą, plėtoti elektronines paslaugas, aktyvią viešąją komunikaciją, skatinant visuomenės pasitikėjimą VMI bei siekiant savanoriško mokesčių mokėjimo.¹

Siekiant Valstybinėje mokesčių inspekcijoje kelti aptarnavimo ir bendravimo kultūrą, tobulinti mokesčių mokėtojų aptarnavimą bei gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo sąlygas labai svarbu nuolatos atlikti aptarnavimo kokybės stebėjimą ir vertinimą.

Rinkos sąlygos, nuolatinė konkurencija, vartotojų reiklumas sparčiai trina skirtumus tarp viešojo ir privataus sektoriaus veikimo metodų. Visuomenės sąmoningumas ženkliai padidino reikalavimus mokesčių mokėtojų lėšomis išlaikomoms viešojo sektoriaus organizacijoms. Be to, Lietuvai, tapusiai Europos Sąjungos nare, aktualu modernizuoti viešąjį administravimą. Modernizavimo galimybės atveria viešojo administravimo orientavimąsi į vartotojų lūkesčius. Šį požiūrį remia kokybės vadyba, kurios koncepcijos, principai bei metodika praktiškai patikrinti evoliucijos procese ir taikoma Vakarų organizacijų praktikoje.

Šiuolaikinės kokybės vadybos koncepcijos ir sistemos sėkmingai taikomos gamybos ir paslaugų versle, privačiame ir viešajame sektoriuose. Jos įrodo savo naudingumą, nes organizacijos geriau tenkina vartotojus ir partnerius, gerina darbuotojų bendradarbiavimą ir stiprina partnerystę su kitomis suinteresuotomis šalimis. Be to, viešajame sektoriuje tai reiškia visuomenės narių, t.y. veiklos proceso dalyvių, lūkesčių tenkinimu (Pociūtė (2002), p. 18).

¹ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10127890>

Anot Pociūtės, Europos kokybės organizacijos plėtoja kokybės palaikymo viešosiose paslaugose programas ir orientuoja institucijas keisti idėjomis, diskutuoti, dalintis geriausia patirtimi, plačiau naudoti veiklos ir jos rezultatų kokybės vertinimo modelius (Pociūtė (2002), p. 19).

Minėtos nuostatos svarbios Lietuvos viešajam sektoriui, taip pat valstybės institucijoms, siekiančioms sukurti demokratine, stabilią, veiksmingą ir teisingą, žmonėms tarnaujančią valstybės tarnybą.

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai / metodai / priemonės, lyginant su Vakarų Europos valstybėmis, pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas, paremtas visuotinės kokybės vadybos metodais, yra didelis. Tai patvirtina Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas – gerinti viešųjų paslaugų kokybę. Šiam tikslui pasiekti yra numatomos priemonės, kurios apima kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, Bendrojo vertinimo modelio taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką, kompleksinio mokymo programos parengimą ir kt. Teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo. Viešojo sektoriaus įstaigoms palikta kokybės vadybos pasirinkimo laisvė, tačiau rekomenduojamas Bendrojo vertinimo modelio diegimas. Bendrojo vertinimo modelis (BVM), adaptuotas konkrečiai viešojo sektoriaus institucijoms, yra Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas. Šiuo metu jis sparčiai populiarėja ne tik Europoje, bet ir už jos ribų dėl paprasto, patogaus ir nieko papildomų išlaidų nereikalaujančio naudojimo. Mūsų šalyje dar nėra pakankamai mokslininkų tyrinėtus šio modelio taikymo galimybes viešajame sektoriuje. Tikėtina, kad bet kuri organizacija, ketinanti eiti toliau šia linkme, pasirinks kokį nors detalesnį modelį. BVM yra suderintas su kitais VKV metodais / modeliais ir gali būti pirmas organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos principų įdiegimo savo veikloje.²

Reikia pažymėti, kad 2001 m. rugsėjo mėn. 19 d. įsteigta Lietuvos kokybės vadybos asociacija (toliau - LKVA), kurios misija - gerinti ūkio subjektų konkurencingumą Lietuvoje, Europoje ir visame pasaulyje, remiantis pažangiausia kokybės vadybos teorija ir praktika; skleisti ir aiškinti Lietuvos Nacionalinę kokybės politiką ir programą, kad kokybė palaipsniui taptų kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausiu mastymo ir veiklos bruožu, kad visose veiklos sferose kokybės lygis pakiltų iki Vakarų Europos kokybės lygio, kad Lietuva harmoningai integruotųsi į ES.³

Vartotojų pasitenkinimas, ilgą laiką buvęs svarbus tik privačiam sektoriui ir vienas aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės poreikiams, tampa svarbiu ir viešajame

² Internetinė prieiga: <http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?icid=874983>; <žiūrėta 2010-02-15>

³ Internetinė prieiga: <http://www.infobalt.lt/main.php?&s=11&g=21&i=1203>; <žiūrėta 2010-02-15>

sektoriuje. EUPAN (*angl. European Public Administration Network*) ir EIPA (*angl. European Institute of Public Administration*) iniciatyva 2006-2007 m. buvo surinkta informacija apie gerosios patirties pavyzdžius matuojant vartotojų pasitenkinimą Europos Sąjungos šalyse. Šios medžiagos pagrindu išplėtus vartotojų pasitenkinimo matavimo temą iki vartotojų pasitenkinimo valdymo 2008 m. anglų ir prancūzų kalbomis parengtas „Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas“ (*angl. European primer on Customer Satisfaction Management*). Šiame vadove atskleidžiama, kas yra vartotojų poreikiai, lūkesčiai ir pasitenkinimas, apibūdinami viešųjų paslaugų kokybę ir pasitenkinimą įtakojantys faktoriai, vartotojų pasitenkinimo matavimo metodai ir įvairios technikos, gilinamasi į viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo valdymo ir tobulinimo aspektus, pristatoma Europos Sąjungos šalių patirtis matuojant viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimą, tobulinant paslaugų kokybę, optimizuojant vartotojų pasitenkinimo valdymo procesus.⁴

Darbo tikslas – ištirti klientų aptarnavimo kokybę valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Darbo uždaviniai:

- Atskleisti teorinius kokybės vadybos koncepcijos aspektus;
- Išanalizuoti teorinius klientų aptarnavimo strategijos ypatumus;
- Pateikti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo iniciatyvas viešajame sektoriuje;
- Ištirti klientų aptarnavimo kokybę valstybinės mokesčių inspekcijos Radviliškio skyriuje pateikiant tyrimo išvadas bei rekomendacijas.

Darbo objektas - klientų aptarnavimo kokybė Valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Darbo problema: Vartotojų pasitenkinimas, ilgą laiką buvęs svarbus tik privačiam sektoriui ir vienas aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės poreikiams, tampa svarbiu ir viešajame sektoriuje. Patenkintas klientas – geriausia reklama įmonei ir jos sėkmės pagrindas. Šis principas yra vienas iš esminių verslo pasaulyje jau daugelį dešimtmečių. Jis pagrįstas tiesioginiais finansiniais santykiais tarp bendrovės ir vartotojo. Tuo tarpu valstybiniame sektoriuje istoriškai buvo susiklostęs kiek kitoks veiklos ir bendravimo modelis. Tačiau pastaruoju metu ir valstybinėse institucijose visame pasaulyje aktyviai siekiama diegti laisvosios rinkos dėsnius, tarp jų ir požiūrį į pilietį kaip į klientą. Ši tendencija tampa tokia ryškia, kad ir valstybinėse institucijose imama diegti kokybišką klientų aptarnavimą.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros sisteminę analizę;

⁴ Internetinė prieiga:

- Įstatymų analizę;
- Dokumentų analizę;
- Sociologinių tyrimų analizę;
- Anoniminio anketavimo metodą;
- Interviu.

Tiriamajame darbe tarpusavyje derinami aprašomasis teorinis bei analitinis metodai.

Darbo strategija. Nagrinėjant klientų aptarnavimo kokybę didžiausias dėmesys skiriamas kokybės vadybos bei klientų aptarnavimo sampratos analizei, jos elementams, principams; gilinamasi į šių procesų vyksmą, problemų sprendimo galimybes, veiklos kokybės vertinimo būdus; giliau pažvelgta į viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvas, pateikiant konkrečius pavyzdžius. Tiriamojoje dalyje bus nagrinėjama klientų aptarnavimo kokybė, kaip pagrindinis kokybės vadybos sistemos procesas, todėl darbe atsiribojama nuo pagalbinių (personalo valdymas, dokumentų ruošimas, finansai ir kt.) kokybės vadybos sistemos procesų.

1. KOKYBĖS VADYBOS KONCEPCIJA KAIP ORGANIZACIJOS VADYBOS PAGRINDAS

1.1. Kokybės vadybos koncepcijos esmė

Į kokybę orientuotos iniciatyvos buvo perimtos iš verslo sektoriaus, o vėliau išpopuliarintos D.Osborne bei T.Gaebler. Populiariojoje sampratoje kokybės kategorija dažnai siejama tik su visuotinės kokybės vadybos modeliu (Kaziliūnas (2007), p. 218).

Viešajame sektoriuje taikomos kokybės iniciatyvos apima didelę modelių, sistemų, technologijų įvairovę. Vis dėlto, apžvelgus pagrindinę literatūrą, kokybės instrumentus galima skirstyti į keturias pagrindines grupes:

- atitinkančius specifikacijas (pvz., ISO serijos standartai);
- pabrėžiančius įeigą, išeigą ir rezultatus (pvz., Europos kokybės valdymo, Špèjerio instituto kokybės vadybos modeliai, BVM);
- piliečių chartijas;
- modelius, orientuotus į vartotojų lūkesčių tenkinimą (pvz. Paslaugų - kokybės modelis; angl. Serqual).

Pažymėtina, kad pirmosioms dviem grupėms priklausantys instrumentai yra netiesiogiai susieti su vartotojų pasitenkinimu. Jie remiasi visuotinės kokybės vadybos principais ir apima orientacijos į vartotojus aspektą (Kaziliūnas (2007), p. 219). Vis dėlto, minėtuose ISO standartų, Bendro įvertinimo sistemos, Europos kokybės valdymo vartotojų pasitenkinimo matmuo egzistuoja greta produktų, procesų, vertybių, politikos kokybės dimensijų.

Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000:2000 pateikia apibendrintą kokybės apibrėžimą: „Kokybė- turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis.“ Standarte pažymima, terminas „kokybė“ vartojamas su tokiais būdvardžiais: „bloga“, „gera“, „puiki“, „turima“. Kadangi kokybės reikalavimai nustatomi vartotojų, kokybė dažnai apibrėžiama kaip vartotojų patenkinimo lygis (Kaziliūnas (2007), p.18).

Kokybės samprata, anot Garvin, apima net požiūrius: filosofinį, produkto kokybės, kokybės vartotojui, kokybės gamyboje, kokybės ir vertės santykio. Garvin taip pat išskyrė produkto kokybės kategorijas: pasiekimai (pagrindinių savybių kokybė), požymiai (antrinių savybių kokybė), patikimumas (tikimybė, kad produktas atliks savo funkcijas tam tikrą laikotarpį), atitikimas standartui, ilgalaikiškumas, aptarnavimas, estetiškumas, suvokta kokybė (ta, kaip klientas suvokia prekę/paslaugą lygindamas su savo lūkesčiais). Šios kategorijos vėliau pritaikytos paslaugų kokybės vertinimui, kuriant SERVQUAL modelį (Slatkevičūtė, Vanagas (2001), p.19). Japonų profesorius N. Kano pasiūlė tris vartotojų poreikių klases: būtini poreikiai (reikalavimai, kuriuos produktas privalo tenkinti), tenkinantys reikalavimai (pageidautini vartotojo, jų buvimas sukelia pasitenkinimą) ir džiuginantys pasitenkinimą reikalavimai (produkto bruožai, kurių vartotojas nesitikėjo) (Vanagas (2004), p.135).

Pereinant prie nuodugnesnės kokybės iniciatyvų viešajame sektoriuje analizės, reiktų pažymėti, kad Visuotinės kokybės vadyba jai neabejotinai buvo reikšmingiausia. Šioje filosofijoje dominuoja vartotojas. Tai reiškia, kad kokybės tobulinimas, pagrįstas besikeičiančių klientų lūkesčių tenkinimu, yra nuolatinis bei sistemingas procesas. Žvelgiant į atskirus visuotinės kokybės vadybos principais grįstus mechanizmus, pažymėtina, kad juose itin svarbus yra viešųjų paslaugų vartotojų segmentavimas, klientų poreikių apibrėžimas bei juos apimantis efektyvumo principas [28, p 219].

1.1.1. kokybės vadybos samprata

Kokybės vadyba gali būti suprantama kaip mokslas, kaip filosofija, kaip veikla. Pastaroji yra kompleksinė, apimanti veiksmus valdant organizacijos veiklą, susijusia su kokybe. Anot Kaziliūno, kokybės vadyba prasideda nuo kokybės politikos ir jos įgyvendinimo planavimo. Nustatomi kokybės tikslai, jie detalizuojami numatant detalius reikalavimus, išteklius, veiksmus. Tam, kad

būtų įvykdyti reikalavimai, kokybė valdoma nepertraukiamai. Kokybės užtikrinimo veikla garantuoja, kad kokybės valdymas vyks kaip numatyta kokybės planuose. Kokybės gerinimas vyksta kartu su visais minėtais etapais, jo siekis – kiekvieno kokybės vadybos žingsnio ir visos organizacijos veiklos gerinimas (Kaziliūnas (2007), p. 73).



1 pav. Kokybės vadybos ir jos dalių sąsaja

Šaltinis: Kaziliūnas, A. Kokybės vadyba – Vilnius: MRU, 2007 p. 17

Kokybės vadyba nesiorientuoja tik į vieną kurią veiklos sritį, jos reikalavimai organizacijoje apima rinkodarą, produkto kūrimą ir tobulinimą, proceso planavimą, pirkimus, gamybą ar paslaugų teikimą, pardavimus ir veiklą pardavus (pagal Porter M., cit. iš Kaziliūnas, A., Kokybės vadyba, 2007, p. 21) ir valdomo (administravimo) procesus.

Visuotinės kokybės vadyba dažnai įvardijama kaip kokybės vadybos socialinių aspektų vystymosi pasekmė. Tai ypatinga kokybės vadybos koncepcija. Išskiriamos šios visuotinės kokybės vadybos sudedamosios dalys: vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas, infrastruktūra (Vanagas (2004), p. 20). Sėkmingas visuotinės kokybės vadybos gyvendinimas labai priklauso nuo infrastruktūros t.y. visuotinės kokybės vadybos principais veikiančių organizacijų praktikos sėkmės, teisinio reglamentavimo, naujų metodų kūrimo, informacijos sklaidos, praktinio mokymo. Sąlyginai tam infrastruktūros

dalimi reikėtų pavadinti žmonių mąstysenos pokyčius, kokybės kultūros, „kokybės dvasios“ buvimą organizacijoje.

Visuotines kokybės vadybos koncepcijas, kaip kokybės vadybos filosofijas, ir kokybes valdymo sistemos tikslai tie patys, bet jos viena kitos veiklos nepakeičia. Kokybės valdymo sistema yra tarsi pamatas ją „statyti“. Sistema apima elementus, būtinus kokybei siekti: organizacinę struktūrą, procesus ir išteklius ji aiškiai apibrėžta, bet ne atskira, o integruota į bendrą organizacijos valdymo sistemą. Kiekvienos organizacijos kokybės valdymo sistema yra originali, nestandartinė, nors sukurta vadovaujantis universaliais kokybės sistemų modeliais bei rekomendacijomis. Jos originalumą lemia tai, jog sistemą kuria tos organizacijos darbuotojai (Pociūtė (2002) p.21).

1.1.2. kokybės vadybos elementai, principai

Analizuodamas kokybės vadybą, Kaziliūnas (2007) rašo, kad kokybės vadybos metodai, modeliai, priemonės pagrįsti esminiais principais, elementais (Kaziliūnas (2007), p.34). Jų skaičius, pavadinimas ir klasifikacija skirtinga įvairių autorių darbuose: Flyn B.B. (1994) aprašo šešis aplinkos elementus, kurie padėtų skatinti ir vertinti visas kokybės veiklas. Manu R. ir Kehoe D. (1994) kokybės vadyboje išskiria dešimt elementų. Sarah J.V. (1989) - aštuonis. Kaziliūno apibendrinti vienuolika kokybės vadybos elementų: lyderystė, tiekėjų kokybės valdymas, vizija ir planavimas, įvertinimas, procesų valdymas ir tobulinimas, produkto dizainas, kokybės sistemos tobulinimas, darbuotojų dalyvavimas, pripažinimas ir skatinimas, kompetencija ir mokymas, orientavimasis į vartotoją. ISO 9000:2000 šeimos standartuose akcentuojami aštuoni kokybės vadybos principai [20]. Plačiau panagrinėsiu tik keletą iš jų:

Orientavimasis į vartotoją - tai pagrindinis kokybės vadybos principas, apie kurį kalbama daug. tačiau realiai laikomasi vis dar per mažai. Jis reiškia, kad organizacija priklausoma nuo savo vartotojų, todėl turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti reikalavimus, stengtis pranokti vartotojų lūkesčius. Būtina žinoti, jog kokybės vadyboje svarbios dvi vartotojų grupės: išoriniai bei vidiniai vartotojai, organizacijos darbuotojai.

Organizacijos veikla grindžiama suinteresuotųjų šia veikla grupių poreikių patenkinimu, todėl veiklos vertinimo, vartotojų poreikių tyrimo pradiniai duomenys yra suinteresuotųjų grupių vertybės, poreikiai, organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos reikalavimai. Pasaulinėje kokybės vadybos praktikoje vartojami įvairūs metodai vartotojų pasitenkinimo lygiui tirti, didžioji jų dalis yra specifiniai, parengti skirtingiems objektams, pritaikyti organizacijų reikmėms. Parengtos vartotojų pasitenkinimo tyrimo metodikos (pvz.: švedų pavyzdžiu sudarytas Europos vartotojų pasitenkinimo indekso modelis).

Pasak Vanago (2004), procesų lygmenyje vidinių vartotojų patenkinimas įmanomas tik tada, kai labai gerai išaiškinami procesų ir funkcinių padalinių santykiai, taip pat vadovų ir pavaldinių santykiai. Itin svarbu tinkamai parengti įmonės organizacinę valdymo struktūrą, siekiant išsiaiškinti atskirų padalinių santykius, pavaldumo ir funkcinius ryšius. Būtina priemonė, norint patenkinti vidinius vartotojus, horizontalių ir vertikalų barjerų panaikinimas. Kiekvienas darbuotojas turi du vaidmenis -jis yra savo kolegų darbo rezultatų vartotojas bei vertintojas ir tiekia savo darbo rezultatus kitiems vartotojams. Jo tiekiami rezultatai turi būti kokybiški, kad tolimesnės grandies darbuotojas neturėtų priekaištų dėl atlikto darbo kokybės. Vidinių vartotojų poreikių patenkinimas yra būtina sąlyga išorinių vartotojų poreikiams patenkinti. Jei organizacijoje nesukurta vidinių vartotojų poreikių patenkinimo sistema, tam tikra organizacijos kokybės kultūra, nebus įmanoma patenkinti ir išorinių vartotojų.

Organizacijos veiklą įtakoja ir „tolimojo vartotojo“ įvertinimas, t. y. organizacijos suvokimas bei reputacija visuomenėje. Visuomenės vertinimo duomenys gaunami rengiant apklausas, analizuojant ataskaitas, informavimo priemonių pateikimą, medžiagą, rengiant susitikimus su visuomenės bei valstybinių institucijų atstovais (Slatkevičienė, Vanagas (2001), p. 25).

Procesinis požiūris. Kaip teigia Kaziliūnas (2007, p. 107) - procesinis požiūris į organizacijos veiklą - tai viena iš perspektyviausių idėjų, atveriančių naujas vadybines kryptis. Organizacijos veiklos kaip proceso supratimas ir traktavimas jau tapo privalomas kokybės vadybos bruožas (pvz.: ISO 9000 Šeimos standartų diegimas reikalauja aiškios procesų vadybos): į organizaciją žiūrima kaip į tarpusavyje susijusių procesų rinkinį.

Anot Kaziliūno (2007, p. 110), procesas yra tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais. Po kiekvieno proceso pasiekiamas rezultatas, o už kiekvieno rezultato slypi procesas. Sistemini tokių procesų identifikavimas, jų sąveikos nagrinėjimas ir valdymas apibūdinami kaip procesinis požiūris. Reikalingas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję išteklių valdomi kaip procesas. Procesas sujungia veiklas, materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, kurie reikalingi rezultatui pasiekti. Kai jis planuojamas ir tinkamai valdomas, rezultatai tampa prognozuojami. Taikant procesinį požiūrį, svarbu suprasti ir nustatyti išorinių bei vidinių klientų poreikius, tenkinti jų reikalavimus, nagrinėti procesus, remiantis pridėtine verte, nustatyti procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis, nuolat gerinti procesus po objektyvaus jų įvertinimo (Kaziliūnas (2007), p.109). Taip pat būtina sukurti rodiklių ir jų matavimo sistemą. Procesų vadyba gali pagerinti veiklos ekonomiškumą, kadangi ji pašalina neracionalius etapus ir taip sutaupo išteklių.

Kaziliūnas (2007) teigia, kad kiekvienoje organizacijoje taip funkcinių skyrių, hierarchijos lygių, gamybos ar paslaugos tiekimo linijų neišvengiamai atsiranda barjerų ir prieštaravimų. Procesinis požiūris - universalus tikslų siekimo ir mąstymo būdas, kuris tinka visoms funkcijoms, visiems lygiams, visoms gamybinėms ar paslaugų tiekimo linijoms, gali būti taikomas visose organizacijose - nesvarbu jų tipas, dydis, teikiamas produktas (Kaziliūnas (2007), p. 110). Paprastai organizacijoje galima išskirti trijų rūšių procesus: pagrindinius (sukuria produkto ar paslaugos pridėtinę vertę išoriniams vartotojams), pagalbinius (remia pagrindinius procesus ir siekia patenkinti vidinius vartotojus) ir vadybinius (nustato organizacijos tikslus bei strategijas ir veiksmingai valdo kitus organizacijos procesus).

Procesai turi turėti aiškia, pradžią ir aiškia, pabaigą, turi būti nustatyta, kokie yra proceso gaviniai. Ką procesas numato sukurti ar pasiekti, kaip procesas veikia, kokie turi būti proceso rezultatai. Sudaroma proceso grupė, kuri renka informaciją, apibrėžia proceso eigą, etapus, nustato vertinimo indikatorius, rengia priemones proceso trūkumams šalinti. Proceso veiklos vertinimas gali būti vidinių ir išorinių poreikių patenkinimas, atlikimo laikas, klaidų nebuvimas, vartotojų poreikių nustatymo tikslumas, vartotojų skaičiaus padidėjimas.

Slatkevičienė G. ir Vanagas P. (2001) akcentuoja kiekvienos organizacijos originalumą procesų sudėties atžvilgiu. Organizacijos struktūra, kurios pagrindas yra orientacija į procesus, vertinama kaip pranašesnė, nes proceso rezultatas yra užbaigtas produktas, ko nepasakysi apie paskiros funkcijos rezultatą. Šis požiūris labai aktualus modernizuojant, gerinant atskilti funkcijų ar padalinių veiklą. Paprastai analizuojama ir vertinama vieno struktūrinio padalinio veikla. Vartotojo tenkinimo tikslų nepasiekama, kadangi funkcijos ar padaliniai nėra vieninteliai už galutinį produktą atsakingi subjektai, todėl dažnai yra apribojamos jų galimybės veikti panaudojant visą savo potencialą.

Kokybės vadybos sampratos analizė taip pat leidžia įvertinti, kiek joje yra reikšmingas dokumentų vaidmuo. Visuotinės kokybės vadybos pradininkas E. Demingas kokybės valdymą apibrėžė universaliu metodu „planuok–daryk–tikrink–veik“, kuris dar vadinamas Demingo kokybės tobulinimo ciklu (žr. 2 pav.). Ciklas, pavaizduotas antrame paveiksle, prasideda nuo tobulinimo priemonių planavimo. Planuotos priemonės įgyvendinamos. Įgyvendinus tikrinamas gautas rezultatas. Jei rezultatas tenkina, tuomet veikiama identifikuotu metodu. Tačiau jei gautas rezultatas netenkina, ciklas pradedamas nuo pradžių.

Demingo ratas – kiekybinis ir sisteminis būdas nustatyti ir spręsti kokybės problemas:



2 pav. Demingo ratas

Šaltinis: Kaziliūnas, A. Kokybės vadyba – Vilnius: MRU, 2007 p. 25

Sisteminis požiūris į vadybą. Šis principas plačiai nagrinėjamas vadybos teorijoje, kokybės vadyba sisteminių požiūrį gali perteikti integruotai su procesų vadyba, bet organizacijos kaip vientisos darnios sistemos supratimas apima platesnį reiškinių ratą. Vienas jų -organizacijos kultūra ir kokybės kultūros vieta joje. Sisteminis požiūris organizaciją laiko vientisa, todėl laikantis šio principo kokybės nesklaidumai taip pat sprendžiami sistemiskai, ne tik pašalinant pasekmes, bet iškeliant sistemos klaidas. Kartu šis principas reikalauja į nekokybiškos veiklos sąlygotą organizacijos įvaizdžio pablogėjimą reaguoti ne tik tiesiogiai su tuo susijusiam darbuotojui, o visai organizacijai. Juran J. pirmasis įvertino vidinio valiotojo ir jo ryšių svarbos suvokimą, organizacijos sistemoje siekiant užtikrinti damų organizacijos procesų valdymą. Jo teigimu, apie 85 procentus kokybės problemų sukelia sistemos trūkumai ir tik apie 15 procentų yra darbuotojų klaidos. Jei organizacijoje egzistuoja pakantumas nekokybiškam darbui, darbuotojas savo kokybės tobulinimo energiją ilgainiui nukreipia kitur. Organizacijos praradimai tokiu atveju siekia kur kas daugiau nei tik darbuotojo nesuinteresuotumą dirbti kokybiškai - ima formuotis netoleruotinos kokybės išlaidos dėl švaistomo laiko ar materialinių išteklių (Juran (1999), p. 97).

Didelį dėmesį kokybės vadyba skiria organizacijos kultūros pokyčiams. Abu reiškiniai neatsiejami - noras išbandyti kokybės vadybos metodus kyla iš organizacinės kultūros pokyčių, o pradėjus

laikytis kokybės principų, naudoti kultūros vadybos priemonės ima keistis požiūris į organizaciją, vyraujančias vertybes, pakinta organizacijos misijos samprata, būdas kaip žmonės dirba ir ką laiko tinkamai atliktu darbu. Pastebimoji organizacijos kultūra būna pirmas rodiklis, kokios kokybės produkto vartotojui tikėtis. Organizacijos narių savitarpio tolerancijos ir pagarbos, jų santykių harmonijos trūkumo neįmanoma nuslėpti. Šiandieninėje vadybos teorijoje įrodytas veidrodžio efektas - „situacija, kuria nusakomas nuolatinis darbuotojo ir kliento bendradarbiavimas, kurio metu klientui suteikiamos aukšto lygio paslaugos“ (Kaziliūnas (2004 b), p. 73). Atspindėjimo samprata čia panaudota kaip įrodymas, jog net kruopščiai slepiamos neigiamos organizacinės kultūros vertybės ir nuostatos juntamos išoriniams klientams, kurių reakcija atvirkščiai veikia darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą, atliktu darbu.

Ne mažiau svarbus organizacijos kaip sistemos darnai yra organizacijos klimatas. Baimės, melo, nesąžiningų poelgių atmosferą Deming E. prilygino itin pavojingam faktoriui, dėl kurio neįmanoma realiai įvertinti padėties organizacijoje. Kokybės vadybos teoretikas sulygino „sąlyginės ramybės“ situaciją, kai iš baimės iškraipoma informacija, nuslepiami svarbūs faktai apie nesklaidumus su sergančio organizmo imuninės sistemos sutrikimu. Baimės, melo, nesąžiningų poelgių šaltiniai organizacijose labai įvairūs. Atitinkamas negatyvus etinis klimatas, palaikomas narių daugumos, socialinio spaudimo pagalba veikia net tvirtas dorovines nuostatas darbe pripažįstančius žmones. „<...> organizacijos klimatą jos nariai pajaučia anksčiau, nei išmoksta suprasti ir perimti organizacijos kultūrinės vertybes“ (Kaziliūnas (2004 b), p. 73).

Nuolatinio Tobulinimo principas organizacijose reiškia nuolatinį procesų stebėjimą ir nepaliaujamą jų gerinimą. Kokybės gerinimas yra kokybės vadybos dalis, nukreipta į gebėjimą geriau tenkinti kokybės reikalavimus, esamų ir numatomų poreikių patenkinimą mažiausiais kaštais. Kokybė - tai kiekvieno veiklos žingsnio ar proceso rezultatas, todėl kiekvienas darbuotojas šiame procese turi dalyvauti, jį tobulinti ir atsakyti už savo darbą.

Nuolatiniam tobulinimui sėkmingai naudojamas procesų valdymas. Procesų vadyba sutelkia dėmesį į prevencinius veiksmus. Jų tikslas - pašalinti defektus, klaidas, nuostolius. susijusius su vertės nekuriančio proceso žingsniais. įvairiais laukimais, prastovomis, darbuotojų pertekliumi. Todėl tinkamai panaudoti prevenciniai veiksmai gerina kokybę, procesų produktyvumą, trumpina gamybos ciklą, užtikrina greitesnį vartotojų patenkinimą.

Galimi veiklos tobulinimo būdai priklauso nuo problemos sudėtingumo ir aplinkybių. Vienkartines problemas sureguliuoti stengiamasi sutvarkant proceso atitikimą standartui. Vanagas (2004) aprašo reaktyvinio bei proaktyvinio tobulinimo metodikas. Reaktyvinis tobulinimas - tai veikiančių procesų tobulinimas, reaguojant į defektus, vėlavimus, nuostolius. Reaktyvinio tobulinimo esmė yra

blogos kokybės priežasčių pašalinimas. Proaktyvinis tobulinimas - yra situacijos sukūrimas ir valdymas, paėmus iniciatyvą į savo rankas, kai organizacijai reikia pasirinkti tolimesnes tinkamas veiklos kryptis (Vanagas (2004), p. 199).

Pociūtė (2002) teigia, kad kokybės vadybos principai paprastai sėkmingai reiškiasi praktikoje, kai organizacija lanksti, laiku reaguoja į vartotojų poreikių pokyčius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, gamybos, jos aprūpinimo ir kitus procesus. Dėl to visi veiklos procesai tampa pajėgūs teikti naujos kokybės produktus ir paslaugas. Principai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą remiantys elementai. Kaip rodo organizacijų patirtis, kokybės vadybos principų ir elementų efektyvus įgyvendinimas įmanomas tik sėkmingo vadovavimo perspektyvoje (Pociūtė (2002), p.20).

Kokybės vadybos sistemos (angl. quality management system) (toliau - KVS) organizacijose kuriamos, anot Vanago (2004), dėl dviejų pagrindinių priežasčių: kokybiško produkto patvirtinančio įrodymo vartotojui ir norint sureguliuoti organizacijos tvarką siekiant kokybės (Vanagas (2004), p. 377). Dauguma KVS diegiamos analogiška tvarka: vadovybės sprendimas, grupės ar komiteto sudarymas, projektas, padėties analizė, mokymai, dokumentų rengimas. Įdiegimas, auditas ir analizė, sistemos tobulinimas. Paprastai KVS prisireikia kokybės vadybos konsultantų pagalbos, tuomet diegimas užtrunka apie dvejus metus, o pačiam procesui organizacija turėtų numatyti apie 2-5 proc. įvairių lygių darbuotojų darbo laiko (Vanagas (2004), p.379). KVS įforminamos dokumentais (Kokybės vadovas, įvairios KVS procedūros, darbo instrukcijos. pvz.: KVS neatitikčių valdymo procedūros aprašas), kurie privalomi kiekvienam tos organizacijos nariui. Periodinė KVS priežiūra atliekama paskirto specialisto, o KVS įvertinimas atliekamas Vadovybinės vertinamosios analizės metu (Kaziliūnas (2007), p.189).

Kokybės vadybos įgyvendinimo procesas nėra paprastas. Kiekviena iš nuostatų reikalauja nemažų pokyčių visose įstaigos valdymo srityse (finansų, personalo, gamybos, marketingo), taip pat infrastruktūroje, o nuolatinio tobulinimo nuostata apskritai sunkiausiai įgyvendinama, nes reikalauja darbuotojų mąstysenos pokyčių.

1.1.3. kokybės vadybos procesų ir veiklos kokybės vertinimas

„Veiklos kokybė -tai organizacijos galimybių tinkamas realizavimas, siekiant gėni veiklos rezultatų klientų, darbuotojų, visuomenės bei savininkų požiūriu.<...> Veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei tobulinimo pasiekimų vertinimo sistema - tai veiklos kompleksinio vertinimo sistema, padedanti įvertinti įvairių organizacijos hierarchinių lygių veiklos kokybę, veiklos pasiekimus bei tobulinimo

pasiekimus pagal konkrečius kriterijus bei rodiklius bet kuriuo laiko momentu, taip užtikrinant nepaliaujamą veiklos tobulinimą organizacijoje (Slatkevičienė, Vanagas, (2001), p. 7-8).

Savos įstaigos veiklos vertinimas (savianalizė) naudingas tobulinant veiklą. Jei organizacija turi galimybę pati pasirinkti, kaip vertinti veiklą, ji gali naudoti savo sukurtą vertinimo modelį arba kokybės vadybos modelius (sistemas). Slatkevičienė ir Vanagas (2001) vertinimo sistemas skirsto į keturias grupes: 1. nuolatos sekami finansinės bei valdymo apskaitos rodikliai; 2. gamybinės veiklos vertinimo sistemų bei integruotos gamybinės veiklos vertinimo sistemos rodikliai, kurie tinkami tik gamybine veikla užsiimančios organizacijos veiklai vertinti; 3. veiklos vertinimo sistemos, remiančios strategijos įgyvendinimą: veiklos pasiekimų, organizacijos vertybių, žinių ir žinojimo priklausomybės modelis ir Subalansuotų verslo rodiklių lentelė yra kaip priemonės įgyvendinti sukurtą strategiją. Ketvirtoji vertinimo sistemų grupė yra kokybės vadybos pasiekimų vertinimo sistemos. Jai priskirti SERVQUAL. Amerikos klientų pasitenkinimo indeksas, Visuotinės kokybės vadybos modelis, verslo tobulumo modeliai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis. Šių modelių pagrindu sukurti daugelio Šalių nacionalinių kokybės apdovanojimų modeliai, ES tarybos sukurtas Bendrojo vertinimo modelis. Anot Slatkevičienės G. ir Vanago P. itin kompleksinis yra Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, kadangi jis kartu įvertina veiklos kokybę, veiklos pasiekimus ir tobulinimo pasiekimus (Slatkevičienė, Vanagas, (2001), p. 80), <... > pabrėžiama, jog organizacija gali pasiekti gerų veiklos rezultatų klientų, darbuotojų, savininkų, ir visuomenės požiūriu, tik tai visiškai ir deramai panaudodama savo vadovaujant personalui, tinkamai bendraujant su partneriais, tinkamai valdant išteklius stebi procesus" (Slatkevičienė, Vanagas (2001), p.82). Modelio silpnybė įvardijamas jo epizodiškumas, kadangi jis nepasiūlo pastovaus veiklos vertinimo būdo. Šio modelio pagrindu sukurti daugelio Šalių nacionalinių kokybės apdovanojimų modeliai, taip pat Bendrojo vertinimo modelis. Apibendrinant veiklos vertinimo modelių apžvalgą, reikėtų paminėti pagrindinį reikalavimą visiems modeliams - jie turi padėti įstaigai identifikuoti tobulintinas sritis.

Barczyk (1999) teigia, kad norint matuoti kokybę, reikia nusistatyti matavimo kriterijus. Tai nelengvas uždavinys, nes skirtingose organizacijose ar skirtinguose kurios nors organizacijos skyriuose kokybės gali reikšti visai ką kitą. Nusistačius, ką konkrečiai reikia matuoti, būtina susikurti matavimo sistemą ir ją diegti (Barczyk (1999), p. 91). Pavyzdžiui, VMI kokybės matavimo objektas - mokesčių mokėtojų lūkesčių bei poreikių patenkinimas, VMI teikiamų paslaugų kokybė bei aptarnavimo kultūra.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO STRATEGIJA TEORINIU ASPEKTU

Viešųjų paslaugų teikėjų ryšys su vartotoju/klientu yra kitoks nei versle. Viešąsias paslaugas teikianti organizacija aptarnauja visus gyventojus, gyvenančius tam tikroje teritorijoje, ir negali pasirinkti „pelningesnių“ klientų. Vieni žmonės yra tiesioginiai tam tikrų paslaugų vartotojai (pvz., besinaudojantys mokyklų, bibliotekų paslaugomis), kiti turi žymiai platesnę santykį su viešosiomis paslaugomis, o tam tikrų „universalių“ paslaugų (gatvių valymas, šiukšlių išvežimas) vartotojai esame visi. Be to, šis santykis demokratiškoje visuomenėje svarbus dar vienu aspektu – viešųjų paslaugų vartotojai tuo pačiu yra ir rinkėjai. O tai reiškia, kad kokybiška informacija apie vartotojų pasitenkinimą yra priemonė, palaikanti demokratišką sprendimų priėmimo procesą (Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008 metų apžvalga). Organizacijos paslaugų portfelio vertinimas – sudėtinė esamos situacijos audito dalis. Svarbiausias siekis šioje vietoje yra suprasti, kokios paslaugos teikiamos ir kokius ketinimus organizacija turi šioje srityje. Siekiant įvertinti organizacijos paslaugų portfelį, svarbu atsakyti į šiuos klausimus⁵:

- Kaip vartotojai naudojami mūsų paslaugomis?
- Ar paslaugų teikimo procese gaunamas rezultatas gali daryti įtaką vartotojų pasitenkinimui?
- Ar vartotojai moka už teikiamas paslaugas, ar jos yra nemokamos?
- Ar vartotojų išitraukimas į paslaugos pirkimo procesą yra didelis, ar menkas?
- Kokį ryšį turi vartotojai su mūsų teikiamomis paslaugomis?
- Ar vartotojai apibūdina mūsų paslaugas taip pat kaip ir mes?

Apibūdinus organizacijos paslaugas, svarbu nusistatyti, kas yra organizacijos paslaugų vartotojai. Viešųjų paslaugų kompleksškumas lemia įvairius šių paslaugų vartotojo vaidmenis. Matuojant vartotojų pasitenkinimą, svarbu apibrėžti, kaip vartotojas suprantamas viešajame sektoriuje. Priklausomai nuo teikiamų paslaugų, jų pobūdžio, viešųjų paslaugų vartotojas gali turėti skirtingus vaidmenis:

- **Gavėjas.** Klientas / naudotojas gauna paslaugą kaip piniginę išmoką, paslaugos teikėjas užima monopolinį vaidmenį. Pavyzdžiui, bedarbio pašalpos.

⁵ Šaltinis: European Primer on Customer Satisfaction Management. EIPA, EUPAN, 2008. Internetinė prieiga: http://www.vrm.lt/uploads/media/Viesasis_administravimas_Lietuvoje_2008.pdf; <žiūrėta 2010-03-15>

- **Klientas.** Klientas gali pasirinkti paslaugą teikiančią organizaciją. Tai gali būti viešoji arba privati organizacija. Pavyzdžiui, profesinio mokymo paslaugos.
- **Naudotojas.** Naudotojas neturi alternatyvų teikiamai paslaugai, pavyzdžiui, viešajam parkui.
- **Naudotojas ir gamintojas.** Pats kuria ir naudojasi paslauga, pavyzdžiui, savanoriaujantys tėvai mokykloje.
- **Pirkėjas.** Moka už tiesioginį paslaugų naudojimą. Pavyzdžiui, pašto paslaugas, viešąjį transportą.
- **Mokesčių mokėtojas.** Turi aiškiai apibrėžtas pareigas, tačiau aukšti kokybiniai reikalavimai yra labai svarbūs.
- **Pilietis.** Turi paisyti taisyklių ir tam tikros tvarkos, bet turi ir elementarias teises. Pavyzdžiui, saugumo paslaugos.

2.1. Klientų aptarnavimo samprata

Pasak Civinsko (2007), į vartotoją (klientą) orientuoto viešojo administravimo samprata sudaro naujosios viešosios vadybos doktrinos bei reformų judėjimo pagrindą. Ji buvo kuriama remiantis veiksmingumo, dėmesio klientui bei veiklos, paslaugų kokybės principais, apėmė normatyvinio ir instrumentinio pobūdžio kokybės bei ryšių su klientais vadybų modelius. Jais remiantis tobulinama paslaugų bei vartotojų aptarnavimo kokybė, sukurti nauji, į rezultatus orientuotos veiklos vertinimo instrumentai bei vadybinės – administracinės atskaitomybės formos. Minėtų instrumentų taikymas padėjo įsigalėti naujai piliečio kaip vartotojo (kliento) samprata, kurios centre – vartotojas, atliekantis kokybės arbitro bei viešųjų organizacijų veiklos vertinimo vaidmenį. Administravimo kaip paslaugos, o piliečio kaip vartotojo samprata bei įgyvendintos inovacijos lėmė savitą paslaugų teikimo mechanizmų atsiradimą, sudarė pagrindus tolimesnėms reformų strategijoms kurti bei tapo neatskiriama administravimo proceso dalimi (Naujoji viešoji vadyba (2007), p. 212).

Naujosios viešosios vadybos siūlomo ryšių su klientais modelio kritikai akcentuoja, kad santykiai tarp valdžios ir piliečių nėra tapatūs santykiams tarp verslo ir klientų. Viešajame sektoriuje teisingumo ir nešališkumo svarba yra lemiamą aptarnaujant piliečius, ir daugeliu atveju šia principai yra daug svarbesni nei tiesioginių klientų poreikiai (Naujoji viešoji vadyba (2007), p. 214).

Kadangi vienas svarbiausių kokybės vadybos principų yra patenkinti klientą, kritiškai svarbus yra vartotojo identifikavimas: tik žinant, kas yra klientas, galima spręsti apie jo lūkesčius, poreikius ir norus.

Klausimą, kaip gerinti viešojo administravimo kokybę, kelia bene kiekviena Europos Sąjungos valstybė. Viešojo administravimo institucijoms svarbu pateisinti savo egzistavimą – tarnauti

visuomenei, tenkinti vis didėjančius jos poreikius, didinti žmonių pasitikėjimą institucijų veikla, siekti veiklos rezultatų, kuriuos pajustų kiekvienas pilietis.

Patenkintas klientas – geriausia reklama įmonei ir jos sėkmės pagrindas. Šis principas yra vienas iš esminių verslo pasaulyje jau daugelį dešimtmečių. Jis pagrįstas tiesioginiais finansiniais santykiais tarp bendrovės ir vartotojo. Tuo tarpu valstybiniame sektoriuje istoriškai buvo susiklostęs kiek kitoks veiklos ir bendravimo modelis. Tačiau pastaruoju metu ir valstybinėse institucijose visame pasaulyje aktyviai siekiama diegti laisvosios rinkos dėsnius, tarp jų ir požiūrį į pilietį kaip į klientą. Pabandyčiau panagrinti plačiau, kodėl ši tendencija tampa tokia ryški ir kaip valstybinėse institucijose vyksta kokybiškas klientų aptarnavimo diegimas.

Tradiciskai laikoma, kad klientas yra asmuo (ar grupė) organizacijos išorėje, kuris perka ar gauna paslaugą. Versle organizacija gali pasirinkti savo nišą, tuo būdu apibrėždama, į kokią auditoriją ji orientuojasi, taigi, pasirinkdama ir klientą. Tuo tarpu daugeliui viešojo sektoriaus institucijų kliento identifikavimas yra gana sudėtingas ir politiškai prieštaringas uždavinys. J.E. Swiss⁶ fiksuoja tris esmines problemas identifikuojant klientus viešajame sektoriuje:

- problemos, susijusios su klientų apibrėžimu;
- konfliktuojantys, dažnai prieštaringi, piliečių lūkesčiai;
- netiesioginio kliento vaidmens problema. Formaliai viešųjų organizacijų klientais gali būti visa visuomenė. Jos nariai kaip mokesčių mokėtojai moka už šių viešųjų organizacijų paslaugas ir turi teisę su šių organizacijų veikla sieti tam tikrus lūkesčius (nors ir nėra šių organizacijų tiesioginiai klientai) (Swiss (1992), p. 359-360).

Piliečiai gali ir nebūti konkrečių viešųjų institucijų klientai, tačiau jie yra didesnės bendruomenės (t.y. visos šalies) nariai, ir dėl to įneša savo indėlį bei gauna netiesioginę viešojo sektoriaus gaunamą naudą. Piliečiai taip pat turi teises ir pareigas ir, kitaip nei privataus sektoriaus vartotojai, dažnai negali rinktis alternatyvaus paslaugos teikėjo, jei jų netenkina viešųjų institucijų teikiamas aptarnavimas. Taigi valstybės tarnautojai aptarnauja plačią klientų kategoriją, įskaitant tuos, kurie, jei tai nuo jų priklausytų, net nesikreiptų į kai kurias institucijas (pavyzdžiui, mokesčių inspekcija, gydymo įstaiga). Todėl esminiu iššūkiu viešųjų institucijų tarnautojams tampa pusiausvyros išlaikymas tarp dviejų potencialiai konfliktuojančių tikslų: tiesioginių individualių klientų poreikių patenkinimo ir tarnavimo visų piliečių interesams (Swiss (1992), p. 359).

⁶ J.E. Swiss -nagrinėjo viešojo sektoriaus organizacijų ir jų vadybos ypatumus;

Pateiksiu dar vieną nuomonę: Dawna Iacobucci⁷ - Šiaurės Vakarų universiteto J. L. Kelloggo aukštosios vadybos mokyklos rinkodaros profesorė, kurios tyrimų sritys - paslaugų rinkodara, dvilypiai modeliai ir tinklo sąveika, teigia, kad pirmasis žingsnis, siekiant užtikrinti aukšto lygio klientų aptarnavimą, yra tada, kai imama geriau suvokti pagrindinius paslaugų bruožus. Paslaugos paprastai yra nematerialios, kuriamos ir naudojamos vienu metu ir nevienalytės. Klientų aptarnavimo rinkodarininkai ir vadybininkai turi atsižvelgti į visas šias savybes. Paslaugos pobūdis dažnai apibūdinamas kaip interakcija - sąveika, supratimas, grįžtamasis poveikis. Šiuo atveju klientas ir pirmosios linijos aptarnaujantis personalas perima vieni kitų vertę. Klientas dėl šios sąveikos gauna aptarnavimą, kuris gali būti nematerialus. Keli kliento patenkinimo ir paslaugos kokybės koncepciniai modeliai paremti prielaida, kad įvertinimas yra kliento patirto išpūdžio ir jo lūkesčių sulyginimas - jeigu išpūdis pranoksta lūkesčius, modeliai nurodo galimą pasitenkinimą. (Šią sritį tyrinėjo JAV Vanderbilto universiteto profesorius Richardas Oliveris⁸.) Vertinami lūkesčiai, kurie lyginami su sudaromais pačios bendrovės komunikacijos priemonių (pvz., reklamos) arba iš kitų klientų gaunamos žodinės informacijos. Kurdami tokias analizes mokslininkai stengiasi sudaryti praktiškai pritaikomus modelius. Pavyzdžiui, Roland'as Rustas (iš to paties Vanderbilto universiteto) siūlo bendrovėms matuoti "kokybės pelno gražą" (KPG) (angl. "return on quality", ROQ), vertinant iniciatyvų, skirtų klientų aptarnavimui ir pasitenkinimui gerinti, finansinį efektyvumą.

Vieni veiksmai paslaugų teikimo sistemoje arba jos pakeitimai gali patenkinti klientus, o kiti gali ir nelabai patenkinti, taigi būtina nustatyti, kokią kokybę vertina pats klientas. Tyrinėtojai taip pat pradeda suprasti, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas nėra priešingybės. JAV Šiaurės Vakarų universiteto profesorius Vikasas Mittalis parodė, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas yra panašūs tuo, kad abi šios funkcijos yra netiesinės ir kad jų vertės padidėjimas ar sumažėjimas yra pastovus (t.y. monotoniškas). Jo tyrinėjimai taip pat rodo, kad, vis labiau siekiant padidinti vartotojo pasitenkinimą, rezultatas dažnai esti priešingas. Tačiau pasitenkinimas ir nepasitenkinimas skiriasi tuo, kad sumažinti nepasitenkinimą yra svarbiau negu pagerinti jau patenkintų klientų aptarnavimą. Vartotojas dažnai įtraukiamas į paslaugos kūrimą, taigi jis turi dalyvauti kuriant ir naudojant paslaugą. Klientas paprastai nemato, kaip gaminama prekė. Gamybos įmonė ir jos darbuotojai bei platintojai neturi poveikio momentiniam kliento pasitenkinimui. Bet paslaugų atveju klientai paprastai ateina į vietą, kur jos kuriamos. Todėl paslaugų teikimo aplinka smarkiai veikia kliento vertinimus. Tas faktas, kad paslaugos sukuriamos sąveikaujant dviem dinamiškiems ir klysti

⁷ Internetinė prieiga: <http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/vartotoju-nuomones-formavimas-naujosios-tendencijos-rinkodaroje-ir-rinkos-tyrimuose> <žiūrėta 2010-01-19>

⁸ Intenetinė prieiga: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1108&id=316442> <žiūrėta 2009-12-07>

galintiems žmonėms, leidžia apibūdinti paslaugas kaip nevienalyčias. Tiek klientams, tiek aptarnavimo specialistams, skirtingose vietose ar net toje pačioje vietoje teikiamos paslaugos nėra lygiavertės. Skiriasi darbuotojų įgūdžiai, skiriasi ir klientų poreikiai. Lūkesčiai auga, ir klientai nori dar geresnės paslaugos. Daugeliu atvejų blogai aptarnautas klientas tiesiog skundžiasi draugams, šeimai ir kolegoms.

Informacijos, sklindančios „iš lūpų į lūpas“ (angl. *word of mouth*; WOM), svarba vartotojų nuomonei grindžiama įvairiais tyrimais. Štai ne taip seniai didelio atgarsio susilaukė tyrimų įmonės „Nielsen“ atliktas pasaulinis tyrimas, kuriame apklausta daugiau kaip 26 000 respondentų. Net 78 proc. apklaustųjų nurodė, kad pasitiki kitų vartotojų rekomendacijomis. Tai 15 proc. didesnis rodiklis nei antrojo pagal patikimumą šaltinio - reklamos, informacijos laikraščiuose.⁹

Klientų aptarnavimas – svarbus konkurencinis rodiklis. Klientams tapus reiklesniems, o produktų ir paslaugų asortimentui sąlygiškai suvienodėjus, įmonės vis labiau bando išsiskirti klientų aptarnavimu.

Geriausiai valdomose organizacijose pasitaiko nesklandumų su klientais, jau nekalbant apie tas organizacijas, kurios išvis neturi klientų aptarnavimo strategijos. Būtų galima išskirti tokius klientų aptarnavimo nesklandumus:

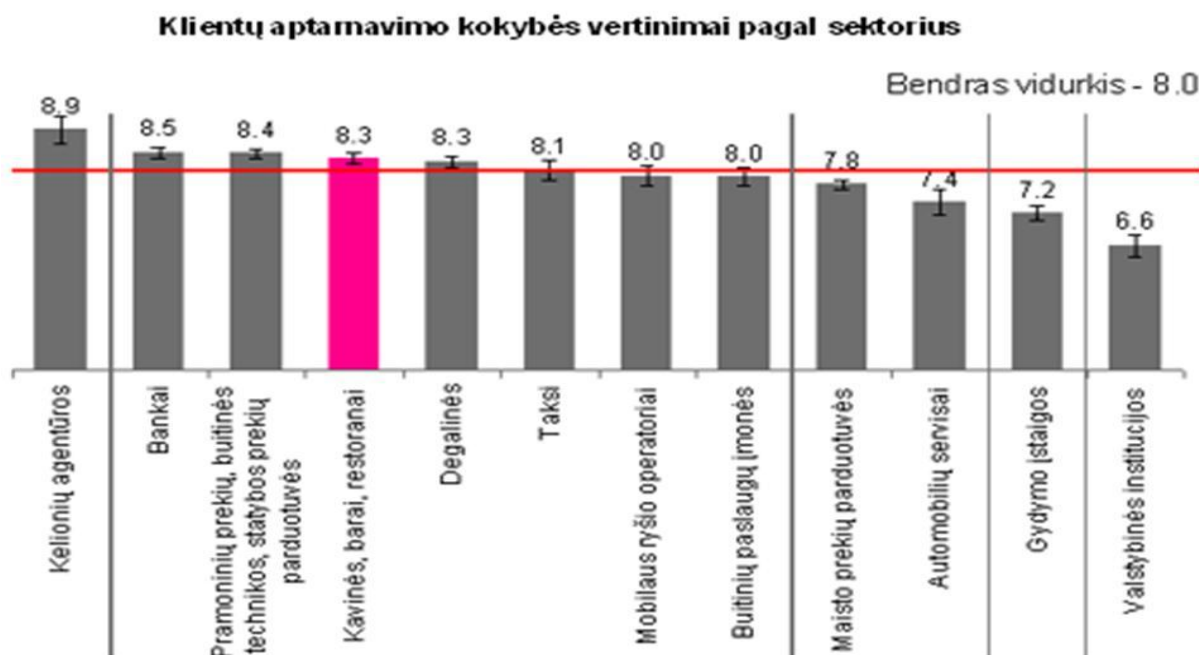
1. Netinkamai organizuojamas klientų aptarnavimas;
2. Nepastebima finansinio klientų naudingumo;
3. Taikoma nereali klientų aptarnavimo politika;
4. Trūksta geros analizės;
5. Neįvertinamos klientų aptarnavimo išlaidos;
6. Naudojamas netinkamas realizavimo skatinimas;
7. Neaiškūs vadovybės veiksmai;
8. Sandėlių skaičius nesusiejamas su klientų aptarnavimo lygiu;
9. Kuriama daugiau, nei reikia, padalinių sistemų;
10. Į aptarnavimo procesą įtraukiamas blogai parengtas personalas;
11. Blogai nustatoma realizavimo rinka.

Efektyvi klientų aptarnavimo strategija turi būti pagrįsta supratimu, kad klientai apibūdina aptarnavimą kitaip negu tiekėjai ir teikia pirmenybę žemesniam, bet patikimesniam aptarnavimo lygiui, negu siūlomas. Klientai nesuvokia, kodėl firma negali pagerinti aptarnavimo, kaip jie ji

⁹ Internetinė prieiga: <http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/vartotoju-nuomones-formavimas-naujosios-tendencijos-rinkodaroje-ir-rinkos-tyrimuose> <žiūrėta 2010-01-19>

supranta, ir kartu sumažinti išlaidų. Pagerinti aptarnavimą pagal konkretų standartą dažnai yra pigiau negu pagal sutartinį, nevienetinį standartą.

Kas yra geras klientų aptarnavimas? „Ieškant atsakymo į šį klausimą, tyrimo metu Lietuvos gyventojai buvo prašomi pareikšti savo nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybę tuose sektoriuose, kuriuose jie lankėsi bent kartą per pastaruosius tris mėnesius. Tokiu būdu tyrimo duomenys mums suteiks galimybę palyginti klientų aptarnavimo kokybę valstybinėse institucijose, gydymo įstaigose bei kitose paslaugų sferose.



3 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimai pagal sektorius

Šaltinis: „Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės "TNS Gallup" Žmogiškųjų resursų skyrius“; internetinė prieiga: http://old.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_75?view=print; [žiūrėta 2010-01-20]

Taigi, pasak Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės "TNS Gallup" Žmogiškųjų resursų skyriaus, Lietuvos gyventojų nuomonės tyrimas rodo, kad klientų aptarnavimas Lietuvoje vertinamas santykinai aukštai - 8 balais iš 10-ties galimų. Geriausiai klientai yra aptarnaujami kelionių agentūrose. Tuo tarpu klientų aptarnavimas kavinėse, restoranuose ir baruose nors ir yra aukštesnis nei bendras Lietuvos klientų aptarnavimo vidurkis (8.3 balo), tačiau statistiškai reikšmingai yra žemesnis nei kelionių agentūrų sektoriuje. Klientus padavėjai ir barmenai aptarnauja panašiai kaip ir bankų tarnautojai, pramoninių prekių parduotuvių pardavėjai, degalinių operatoriai, taksi vairuotojai, mobilaus ryšio paslaugų tiekėjai ar buitinių paslaugų personalas.

Žymiai blogiau klientai yra aptarnaujami maisto prekių parduotuvėse, automobilių taisyklose, gydymo įstaigose ir valstybinėse institucijose. Pastarasis sektorius sulaukė žemiausio įvertinimo¹⁰. Egzistuoja visiems sektoriams bendri gero aptarnavimo kriterijai, kuriuos galime suskirstyti į tris pagrindines grupes:

- Pirmąjį išpūdį sukūriantys faktoriai;
- Aptarnaujančio personalo bendravimo įgūdžiai;
- Aptarnaujančio personalo profesinės žinios bei įgūdžiai.

Pirmai kriterijų grupei priklauso tokie bendrą kliento pasitenkinimą nulemiantys faktoriai kaip interjeras, švara, aptarnaujančio personalo bendra išvaizda, lankytojų kontingentas ir pan. Antrą kriterijų grupę sudaro aptarnaujančio personalo gebėjimas bendrauti su klientu, užmegzti ir pabaigti pokalbį, laikyti akių kontaktą, demonstruoti mandagumą, paslaugumą, dėmesingumą ir pan. Profesinėms žinioms ir įgūdžiams priskiriami darbuotojų gebėjimas patraukliai ir teisingai pateikti klientui visą reikiamą informaciją, parduoti paslaugą ar prekę, operatyviai aptarnauti ar išspręsti problemą ir pan. Kūrybingas kliento problemos sprendimas yra pažengusio klientų aptarnavimo etapas. Įmonėms, kurios sugeba lanksčiai ir kūrybingai spręsti kliento problemas, yra būdingi du dalykai. Pirmiausia, tokioms įmonėms (ir vadovams, ir aptarnaujančiam personalui) iš tikrųjų rūpi jų klientai. Kitas dalykas – tokiose įmonėse darbuotojai turi įgaliojimus lanksčiai ir kūrybiškai spręsti klientų problemas. Kitaip sakant, net jeigu darbuotojams ir rūpi klientas, bet jų rankos yra “surištos”, jie problemos neišspręs. Ir atvirkščiai, įgaliojimai dažnai motyvuoja net ir entuziazmu netrykštančius darbuotojus, nes turėti įgaliojimus yra malonu.

2.2. Problemų sprendimas ir aptarnavimo gerinimas

Vartotojų pasitenkinimas paslaugomis gali būti vertinamas įvairiais būdais. Tam gali būti naudojami kokybiniai bei kiekybiniai tyrimo metodai. Kokybiniai tyrimai naudojami siekiant įvertinti tam tikrą paslaugą vartotojų akimis, išsamiai sužinoti apie vartotojų patyrimą bei lūkesčius. Pasitelkę kiekybinius tyrimus, vartotojų pasitenkinimą galime įvertinti skaičiais bei gauti statistiškai patikimos informacijos, kuria remiantis galima įvertinti paslaugų teikėjo veiklą ar nustatyti tobulintinas veiklos sritis. Būtent pastarieji tyrimai yra susiję su vartotojų pasitenkinimo matavimais ir su šiuo metu Vidaus reikalų ministerijos užsakymu baigiama rengti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimo metodika. Vartotojų pasitenkinimo matavimo metu renkami duomenys, pagal kuriuos galima vertinti, kokia dalis vartotojų yra patenkinti ar nepatenkinti atitinkama paslauga.

¹⁰ Internetinė prieiga: http://old.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_75?view=print; <žiūrėta 2010-01-26>

Taip pat jais remdamasi organizacija gali įvertinti pasitenkinimo lygį kiekybine išraiška ir nustatyti pasitenkinimui įtaką darančius veiksnius.

Kodėl svarbu matuoti pasitenkinimą? Svarbiausias žodis atsakant į šį klausimą – efektyvumas. Matuojant vartotojų pasitenkinimą galima įvertinti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką pasitenkinimui ar nepasitenkinimui tam tikromis paslaugomis. O įvertinus juos – stengtis pašalinti nepasitenkinimo priežastis. Kitaip tariant, organizacija gali efektyviau valdyti savo išteklius (Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008 metų apžvalga).

Esamas klientų aptarnavimo lygis gali būti pagerintas, imantis vienos ar kelių žemiau išdėstytų akcijų:

- Nuolat tirti kliento poreikius (poreikiai keičiasi);
- Nustatyti aptarnavimo lygius, pagrįstus kompromisu tarp pajamų ir išlaidų;
- Naudoti naujausius užsakymų atlikimo technologijas;
- Išmatuoti ir įvertinti kiekvieną logistikos funkciją.

Efektyvaus klientų aptarnavimo pagrindas yra supratimas kaip klientas įsivaizduoja aptarnavimą. Nustačius, ko nori ir ko tikisi klientas, reikia parinkti tinkamą klientų aptarnavimo strategiją. Optimalus klientų aptarnavimo lygis yra ta, kuris pritraukia ir išlaiko pelningiausius klientus. Procesų automatizavimas leidžia sutrumpinti užsakymo ciklo laiką. Tačiau dažniausiai tai nėra būtina – klientams svarbiau kokybiškas, o ne kuo greitesnis pristatymas. Automatizavimas pagerina aptarnavimą, suteikdamas klientui papildomų privalumų:

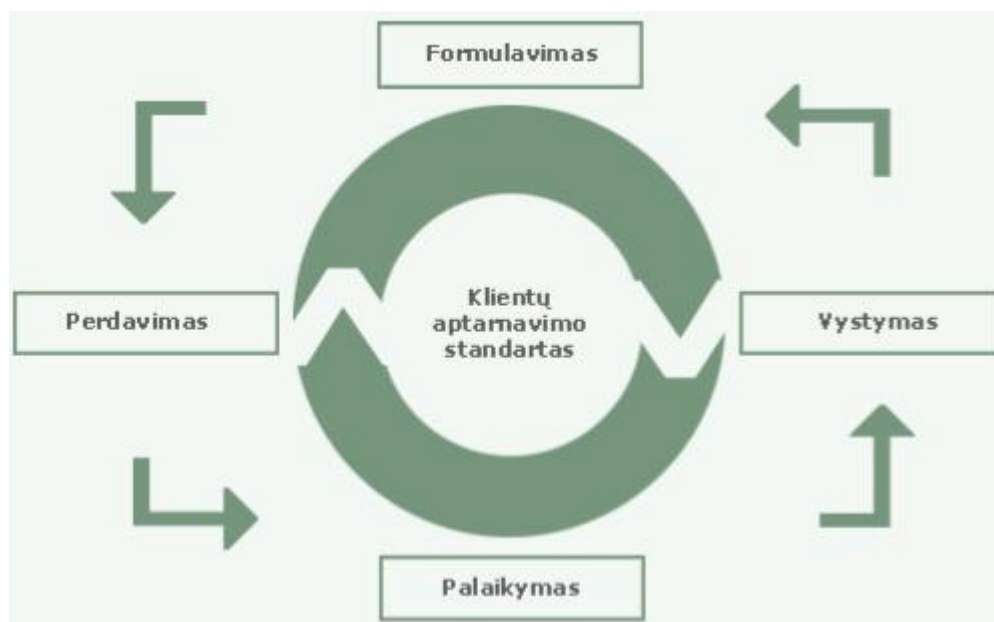
- Didesnė tikimybė, kad norima prekė yra sandėlyje;
- Tikslesnės sąskaitos;
- Galimybė sumažinti atsargų lygį;
- Patogiau gauti informaciją apie užsakymo atlikimo eigą.

Jeigu norime sukurti efektyvią klientų aptarnavimo programą, reikia nustatyti aptarnavimo standartus, kurie:

- Atspindėtų kliento požiūrį į aptarnavimą;
- Leistų objektyviai ir operatyviai įvertinti paslaugų teikimo procesą;
- Padėtų vadybininkams ištaisyti nukrypimus nuo standartų.

Klientų aptarnavimo standartai. Standartas - tai susitarimo pagrindu parengtas ir pripažintos įstaigos patvirtintas dokumentas, nustatantis bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias

taisykles, bendruosius principus ar charakteristikas ir yra skirtas įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje. ¹¹ (2007 m. lapkričio 22 d. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos siekdama kuo geresnės mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės bei sėkmingo bendradarbiavimo tarp VMI darbuotojų ir mokesčių mokėtojų, išleido leidinį – „Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas“, skirtą visiems mokesčių mokėtojams¹² (žr. 13 pr.).)



4 pav. Klientų aptarnavimo standartas

Šaltinis: Internetinė prieiga: <http://www.ekt.lt/repository/Produktai/Slaptas%20pirkejas.pdf> <žiūrėta 2010-05-05>

Kaip matyti iš 4 pav., klientų aptarnavimo standarto (toliau - KAS) paskirtis – nustatyti klientų aptarnavimo efektyvumą, nurodant darbuotojams, kaip aptarnauti klientus, kokie jų veiksmai būtini ir, kokia turi būti tų veiksmų logiška seka. Apibrėžiami ir reikalavimai rezultatams. KAS tai ne tik reikalavimai darbuotojų elgesiui su klientais. Tai ir klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemonės, standarto palaikymo bei tobulinimo procedūros.

Gaminiams, produktams ir paslaugoms įmonės gali taikyti Lietuvos standartus (LST) arba rengti įmonės standartus (IST). Įmonių veikloje pirmenybė turėtų būti teikiama Lietuvos standartams, kurie yra priimti, remiantis tarptautiniais ir Europos standartais. Tarptautiniai bei Europos standartai Lietuvos standartais tampa, jeigu jie išverčiami į lietuvių kalbą ir juos priima atitinkamas standartų technikos komitetas. Rečiau vartojami standartai gali būti priimami ir viršelio būdu - į lietuvių kalbą išvertus tik standarto pavadinimą. Lietuvos standartų projektus rengia tam tikros veiklos srities

¹¹ Internetinė prieiga: <http://www.ekt.lt/repository/Produktai/Slaptas%20pirkejas.pdf> <žiūrėta 2010-05-05>

¹² Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10145679> <žiūrėta 2010-05-05>

Lietuvos standartizacijos departamento technikos komitetai, o tvirtina Lietuvos standartizacijos departamentas. Lietuvos standartai rengiami pagal standartų programą, kuri sudaroma ir tvirtinama Lietuvos standartizacijos departamento nustatyta tvarka. Pagrindinius nacionalinės standartizacijos tikslus ir principus, Lietuvos standartų rengimo ir taikymo tvarką, standartų ir techninių reglamentų ryšį reglamentuoja Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas. Įmonės standartus ir jų keitimus tvirtina gaminanti gaminius arba teikianti paslaugas įmonė. Galiojančiais laikomi tie gaminių ir paslaugų įmonės standartai, kurie yra įregistruoti Lietuvos standartizacijos departamente.¹³

Kaip pastebi Civinskas (2007), vis dėlto, įgyvendinant visuotinės vadybos principus ISO serijos standartai ar kitos iniciatyvos dažniausiai perimamos be specialiųjų pagalbinių priemonių (integracinių modelių). Šios iniciatyvos ryškios tarp kokybės iniciatyvų Lietuvoje. Pastebima vis didesnė ISO standartų plėtra tarp valstybinių ir savivaldybinių įmonių bei įstaigų.

Svarbų vaidmenį tarp viešojo sektoriaus inovacijų užima BVM. Šis kokybės modelis yra skirtas specialiai viešajam sektoriui ir lengvai suderinamas su viešųjų organizacijų veiklos ypatumais. Šis modelis įtvirtino ir kliento sampratą (Naujoji viešoji vadyba (2007), p. 220).

Bendravimo su klientais analizė. Strateginėje klientų analizėje svarbi vieta tenka bendravimo su klientais aspektui. Bendravimui su klientais užtikrinti įmonės naudojami reklamos agentūrų paslaugomis, samdo specialistus, padedančius parengti realizacijos skatinimo programas ir kurti organizacijos įvaizdį visuomenėje. Firmos ugdo savo prekybinį personalą, kad būtų mandagūs ir visapusiškai informuoti. Pagrindinis organizacijos strategijos klausimas yra, kiek lėšų skirti ir kaip efektyviau jas panaudoti bendradarbiavimui su klientais plėtoti. Strateginiu požiūriu bendradarbiavimą su klientais galima apibendrintai traktuoti kaip kompleksą, dažnai dar vadinamą stimuliavimo kompleksu, į kuri įeina tokios klientų poveikio priemonės: reklama, propaganda, prekybos agentai ir klientų stimuliavimas. Reklama – neindividualus bendradarbiavimo su klientais formos, vykdomos organizacijos lėšomis per mokamas informacijos platinimo priemonės. Reklama formuoja bendrą organizacijos įvaizdį (prestižinė reklama) ir teikia klientams informaciją apie tam tikrus produktus (paslaugas), sumažintas kainas, investicinius projektus ir t.t. (rubrikinė reklama). Propaganda yra nemokamas vietos ir laiko žiniasklaidos bei kituose informacijos platinimo priemonėse panaudojimas palankiai visuomenės nuomonei apie organizaciją kurti. Ją įmonės naudoja tradiciniai ir firminiai produkcijai, vadovams, savo veiklai ir pan. populiarinti visuomenėje. Propaganda dažnai yra veiksminga priemonė atgauti pašlijusią organizacijos reputaciją. Propaganda

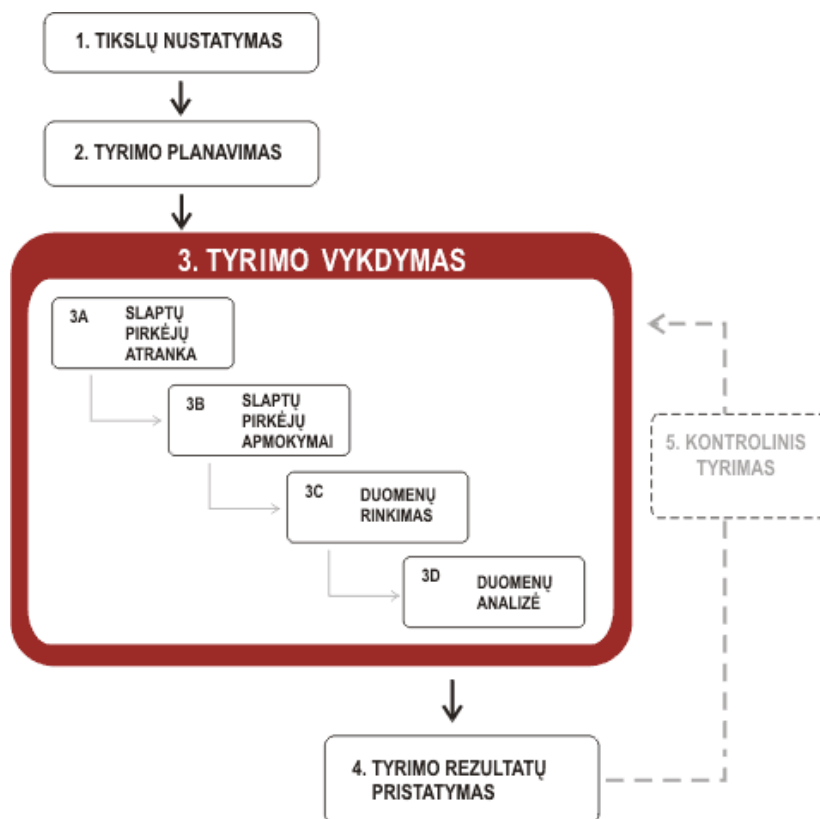
¹³ Internetinė prieiga: <http://www.npr.lt/lt/naujienos/id/1615/?PHPSESSID=ca2c7def059...>; <žiūrėta 2010-01-23>

yra platesnės komunikacinės veiklos – visuomeninės nuomonės formavimo – sudedamoji dalis. Visuomeninės nuomonės formavimo uždaviniai būna įvairūs: užtikrinti, kad organizacija taptų plačiai žinoma visuomenėje, kurti organizacijos didelės visuomeninės atsakomybės įvaizdį visuomenėje, paneigti apie organizaciją skleidžiamus nepalankius faktus bei gandus. Propagandos specialistai paprastai įtraukiami ne į organizacijos rinkodaros struktūras, o į jos visuomeninės nuomonės kūrimo specialų padalinį. Šis padalinys palaiko glaudžius ryšius su žiniasklaida ir įvairiomis kontaktinėmis auditorijomis. Strateginiai propagandos organizacijoje analizei būdingi tie patys, kaip ir reklamai, žingsniai, tik šių žingsnių turinys atitinka propagandos, kaip bendravimo su klientais tam tikros formos specifika. Prekybos agentai yra asmenys, tiesioginiai bendraujantys su vienu ar keliais klientais (vizitai, pristatymai ir t.t.) ir informuojantys apie organizacijos gaminamą produkciją (paslaugas) bei ją platinantys. Prekybos agentam keliami įvairiausi uždaviniai. Firmos prekybos agentai atlieka vieną arba kelias iš šių svarbių funkcijų: informacijos apie prekes ir paslaugas platinimas, produktų platinimas, sutarčių su klientais sudarymas. Ir jų sąlygų vykdymo kontrolė, rinkos tyrimai, informacijos rinkimas, naujų klientų pritraukimas, įrenginių montavimas ir modernizacijos organizavimas, firmos interesų gynimas.

Slaptas klientas. Slaptas Pirkėjas (Klientas) – organizacijos klientų aptarnavimo, teikiamų paslaugų kokybės auditas. Tai paslauga kiekvienai įmonei, paslaugas ar prekes tiekiančiai organizacijai, kuri rūpinasi savo įvaizdžiu bei paslaugų kokybe. Taikant Slapto Pirkėjo (toliau-SP) metodiką, nustatomas teikiamos paslaugos kokybės lygis, vertinant jį bešališkai, „tipiško kliento akimis“, išaiškinamas organizacijos įvaizdis vartotojų tarpe. SP tyrimo metu vertinami visi prekės arba paslaugos paieškos ir įsigijimo etapai. Atsižvelgiant į projekto specifika atliekamos ir tiesioginės vartotojų apklausos, jų pasitenkinimo tyrimai.¹⁴

¹⁴ Internetinė prieiga: <http://www.ekt.lt/repository/Produktai/Slaptas%20pirkejas.pdf> <žiūrėta 2010-05-05>

Slapto pirkėjo tyrimą sudaro 5 žingsnių procesas:



5 pav. Slapto pirkėjo (kliento) tyrimo etapai

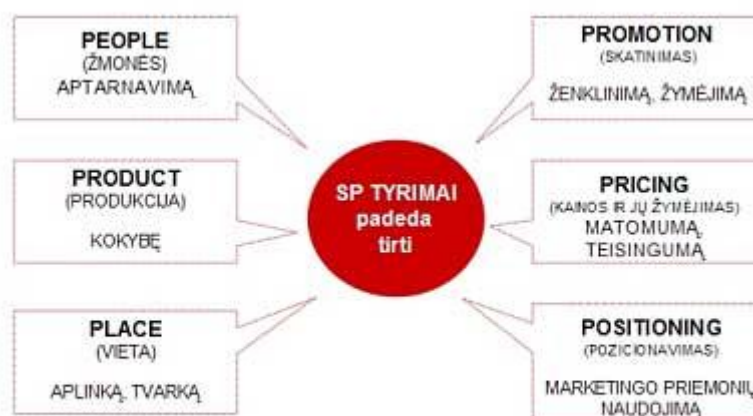
Šaltinis: <http://www.spect.lt/lt/assp/procesas/>; <žiūrėta 2010-05-06>

Šis tyrimas (žr. 5 pav.) yra viena iš ryšių su klientais vadybos, kitaip jau anksčiau minėto CRM (angl. Client Relation Management), priemonių, kuria siekiama užmegzti ilgalaikius ryšius su klientu, sustiprinti jo pasitikėjimą įmone ir puoselėti lojalumą. Tyrimui atlikti naudojama "slapto pirkėjo" (angl. *Mystery Shopping*) tyrimo metodika – pasitelkus atrinktus ir apmokytus anoniminius asmenis atliekamas klientų aptarnavimo kokybės tyrimas, kurio metu slapti pirkėjai imituoja įprastą kliento apsilankymą sutartose prekybos ar klientų aptarnavimo vietose, tiesiogiai dalyvauja klientų aptarnavimo procese, stebi tyrimo tiksluose nustatytus dalykus ir vėliau pateikia objektyvią ir išsamią ataskaitą apie šią patirtį. Šiuo tyrimu paprastai nustatoma, kaip personalas elgiasi pagal iš anksto nustatytus standartus tais atvejais, kai bendraujant su klientu jam tenka pagrindinis vaidmuo. Kontakto su klientu kokybė gali būti matuojama tik tiksliai parenkant užsakovo tipinio kliento profilį atitinkančius slaptus pirkėjus. B2C (verslas–vartotojui) sferoje – tai bus fizinis asmuo, B2B

(verslas–verslui) sferoje slaptas pirkėjas turi atstovauti juridiniam asmeniui, t. y. įmonei, organizacijai ar institucijai (Adomaitytė (2006), p. 42).

Atliekant šį tyrimą stebimas visas aptarnavimo kriterijų kompleksas nuo kliento įėjimo momento iki išėjimo: ir prekybos vieta, ir personalo darbo kokybė (pirmas kontaktas, profesiniai įgūdžiai, bendravimo sugebėjimai), ir veiklos standartų laikymasis.

Dažniausiai yra tiriama: aptarnavimo vieta (švari ir tvarkinga, jei tai specialisto kabinetas), darbuotojų išvaizda, profesinės žinios, pirmo kontakto užmezgimo įgūdžiai, bendravimo sugebėjimai, kaip klientas aptarnaujamas telefonu ar elektroniniu paštu ir kt. (žr. 6 pav.):



(Mark Michelson, vienas MSPA įkūrėjų, 2005 gegužė)

6 pav. Slapto pirkėjo tyrimai ir šešių P modelis

Šaltinis: Adomaitytė (2006). „Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti“.

Slaptas klientas (pirkėjas) – tai žmogus, kuris profesionaliai stebi ir fiksuoja faktus apie tai, ką jis aptarnavimo metu matė ir patyrė. O ar tai gera, ar prasta patirtis – vertinama lyginant šią patirtį su užsakovo klientų aptarnavimo standartu. Būtent slapto pirkėjo tyrimas padeda nustatyti atotrūkį tarp norimo (siekiamo) ir esamo (realaus) aptarnavimo lygio. Standartas yra tarsi paveikslas, kurį jūs, kaip vadovas, norėtumėte organizacijos veikloje matyti nuolat, o matavimas yra priemonė sužinoti, ar tas paveikslas yra labai iškraipytas. Slapto kliento tyrimas – tarsi fotografija vadovui, atspindinti realią klientus aptarnaujančio personalo darbo kokybę: matomi ir trūkumai, ir pranašumai. Nors vadovas aptarnavimo procese ir toliau tiesiogiai nedalyvauja, slapto pirkėjo tyrimo dėka jam suteikiama galimybė žvilgtelėti į aptarnavimo situaciją – stebėti dviejų žmonių (aptarnaujančio personalo ir pirkėjo) interakciją iš vidaus. Tokiu būdu jis šioje interakcijoje dalyvauja netiesiogiai. Tiriamo aptarnavimo tikroviškumą užtikrina du dalykai. Pirma, klientus aptarnaujantis personalas nežino, kuriuo metu bus stebimas. Tad bendraudami su slaptu pirkėju darbuotojai elgiasi natūraliai

– taip, kaip elgiasi su eiliniu klientu. Antra, šis tyrimo metodas efektyvus ir dėl to, kad slaptas pirkėjas mato tikrąjį, ne ištempusio personalo darbą. Be to, tyrimo metu surinkta informacija atitinka realybę, yra nešališka.

Pasitelkiant slaptą pirkėjo tyrimus, įmonės aptarnavimo kokybę galima išreikšti kiekybiškai. Galima palyginti, kaip aptarnavimas pagerėjo lyginant pasirinktus tiriamuosius laikotarpius, (nuolatiniai pakartotiniai tyrimai sudaro galimybę sužinoti, kaip ir kiek keičiasi reikalai ilgalaikėje perspektyvoje), antra - Atrastas silpnas įmonės bendravimo su klientais vietas galima nuolat tobulinti. Todėl slaptą pirkėjo tyrimų misija – gerinti klientų aptarnavimo kokybę. Netgi tyrimo tikslai nustatomi atsižvelgiant į tai, kuri veiklos grandis galėtų pagerinti bendrą aptarnavimo kokybę (Adomaitytė (2006), p. 43).

Pažymėtina, kad slaptą kliento metodą yra pasitelkusi ir VMI. Tyrimas atliekas periodiškai: kas ketvirtį. Apklausa vyksta tiek telefonu, tiek betarpiškai skyriuose.

3. VIEŠASIS SEKTORIUS: KOKYBĖS INICIATYVOS. VMI ATVEJIS

Pagrindinis naujosios viešosios vadybos reformos programos tikslas – transformuoti viešosios organizacijos identitetą į panašios į verslo organizacijos identitetą. Įvairūs autoriai nevienodai traktuoja naujosios viešosios vadybos tarptautinį perimamumą ir pritaikomumą. Vieni teigia, kad naujoji viešoji vadyba yra pasaulinio masto fenomenas, perduodamas iš vienos šalies į kitą; kiti neigia vieno naujosios viešos vadybos modelio pritaikymo galimybes skirtingo išsivystymo bei kultūrinių ir politinių tradicijų šalyse.

Pasak Naujosios viešosios vadybos analitikų, viešojo sektoriaus reformos, pradėtos 1979 m. D. Britanijoje, plito JAV, Australijoje, ypač N. Zelandijoje, vėliau Skandinavijoje ir kitose Europos šalyse. Jų esmę sudaro modernių privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti. Šis procesas nevienodai apibūdinamas. Vakarų šalyse, taikant NVV, reformos įgyvendinamos dviem būdais:

- Centralizuotai – „iš viršaus į apačią“;
- vietinės valdžios iniciatyva – „iš apačios į viršų“.

Anglosaksiškose šalyse, Skandinavijoje ir Prancūzijoje NVV buvo įgyvendinama centrinės valdžios iniciatyva. Olandijoje NVV iniciatyvos kilo tiek centrinės valdžios, tiek vietinės valdžios lygmeniu. Vokietija yra tipiškas pavyzdys šalies, kurioje NVV plėtrą lėmė iniciatyvos „iš apačios į viršų“, t.y. regioninės ir vietos valdžios lygmenyje.

Nors NVV diegimo tikrosios priežastys ir sąlygos kiekvienoje šalyje yra skirtingos, pastebimi bendri reformų bruožai: našumo siekimas, sumažinant viešąsias išlaidas, valdininkų skaičiaus mažinimas, sumažintas įvairių programų finansavimas, rinkos mechanizmų taikymas, privatizacija, alternatyvių būdų naudojimas teikiant viešąsias paslaugas. NVV taikymo patirtis išryškino tokias teigiamas savybes kaip:

- rinka ir rinkos mechanizmai siūlo efektyvesnes paslaugų teikimo alternatyvas;
- viešojo sektoriaus darbuotojai turi daugiau autonomijos, dėl to gali iniciatyviau dirbti ir pasiekti geresnių rezultatų; veiklos vertinimas pagal rezultatus skatina administratorių didesnę ir aiškesnę atsakomybę;
- piliečiai turi didesnę pasirinkimo galimybę;
- padeda taupyti išlaidas kai kurioms valdžios įstaigų teikiamoms paslaugoms, ir todėl galima mažinti mokesčius, tuo skatinant palankumą esamai valdžiai.

Diegiant NVV elementus Lietuvoje, siekiama perimti pažangią kitų šalių viešojo valdymo patirtį. NVV apraiškomis Lietuvoje galima pavadinti vidaus audito ir kitų institucinių mechanizmų, skirtų viešųjų institucijų atsakomybei didinti, diegimą; Valstybės tarnautojų tobulinimosi centro veiklą, viešųjų konkursų organizavimą ir kt.

Tobulinami vadybiniai procesai, pvz., vieno langelio principas, ir kiti.

Siekiant modernizuoti viešąjį sektorių bei perteikti geriausius vadybos principus į viešąjį sektorių, 2005 metais buvo įsteigtas Naujosios viešosios vadybos fondas. Pagrindiniai šio fondo tikslai yra:

- skatinti nerangaus biurokratinio valdymo pakeitimą lanksčiu, rezultatyviu, į pilietį orientuotu valdymu. Tai pasiekama, analizuojant viešųjų įstaigų efektyvumą, orientavimosi į piliečius lygį, supažindinant su rezultatais visuomenę, skleidžiant naujosios viešosios vadybos idėjas, skatinant organizuoti savo veiklą efektyviau, orientuotis į pilietį kaip į klientą, o ne kaip į valdininko darbo laiko gaišintoją;
- įvairiais būdais (pvz., organizuojant nemokamas paskaitas visuomenei naujosios viešosios vadybos bei kitomis susijusiomis temomis) skatinti privačiame sektoriuje susiformavusių vadybos metodų diegimą viešajame sektoriuje. Siekiant įveikti sustabarėjusią viešojo sektoriaus sistemą, kooperuotis su piliečiais ir verslo struktūromis;
- mažinti susvetimėjimą tarp viešojo ir privataus sektorių, užmezgant bendradarbiavimo santykius su įvairiomis įmonėmis ir įstaigomis. Kelti pasitikėjimą viešuoju sektoriumi, sprendžiant piliečių problemas ir užkertant kelią neteisėtam elgesiui su piliečiais;
- priartinti viešųjų paslaugų teikimą prie privataus sektoriaus, siekiant sukurti kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimo mechanizmą.

Ryškus NVV elementų taikymas pastebimas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandį patvirtintoje Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje. Ypač daug dėmesio skiriama geresniam valdymui (*Better Regulation*); žmogiškųjų išteklių valdymui (*Human Resource Management*); naujovėms teikiant viešąsias paslaugas (*Innovative Public Services*); elektroninei valdžiai (toliau vadinama – e. valdžia) (*e-Government*). Patvirtintoje strategijoje įvardytas Viešojo administravimo sektoriaus strateginis tikslas – sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistemą, pagrįstą IT (Vienažindienė, Sakalas (2007), p. 3).

Įdomų pastebėjimą savo monografijoje išsakė Indriūnas ir Makštutis (2008): „visos valstybės turi savą organizacijų biurokratinę sistemą, kuri yra privaloma ir veikia normatyvinių aktų sistemos (NAS) pagrindu, palaiko demokratijos ir pažangos veiksmų raidą. Ši sistema realiai egzistuoja ir Lietuvoje, o nuo valstybės organizacijų darbo NAS lygmeniu efektyvumo priklauso demokratijos ir pažangos didėjimo sparta įgyvendinant organizacijos personalo darbinę veiklą nacionaliniame ūkyje ir rinkoje“ (Indriūnas, Makštutis (2008), p. 27).

3.1. Kokybės vadyba viešajame sektoriuje

Lietuvos viešojo administravimo sistema nuosekliai ir kryptingai tobulinamam, įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją. Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių - informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos (Puškorius, Raipa (2002), p.9). Viešųjų institucijų veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus efektyvumo sąlygų ir veiksnių. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Gana skirtingi yra ir veiklos vertinimo kriterijai (Puškorius, Raipa (2002), p.9).

Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didėjimo galimybės suprantamos visų pirma kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas (išteklius). Tai įmanoma, jei: a) didėja paslaugų kiekis. įvairovė bei kokybė, jos teikiamos sparčiau, o organizacijos darbuotojų skaičius lieka tas pats: b) mažėja išteklių ir darbo sąnaudos, paslaugų kiekybinė išraiška nesikeičia, tačiau sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas: c) laiku suteikiama tiek pat paslaugų, tik

daug geresnės kokybės: d) labai padaugėja paslaugų ir pagerėja kokybė nežymiai padidėjus sąnaudoms. <...> Viešojo administravimo problemas tiriantys specialistai dažniausiai išskiria tris pokyčių sritis: 1) darbo proceso pokyčiai; 2) darbuotojų elgsenos pokyčiai; 3) vadybos proceso pokyčiai. Trečiuoju atveju stengiamasi plėtoti vadybines galimybes, tirti klientų poreikius, organizacijos aplinkos poveikį bei tikėtinus aplinkos pokyčius. Iš esmės tai reiškia atviros organizacinės sistemos, grįžtamųjų ryšių su aplinka bei alternatyvių sprendimų galimybių organizacijoje įtvirtinimą. Tai leidžia atlikti paslaugų vartotojų poreikių sisteminį tyrimą, nustatyti alternatyvias finansavimo galimybes, diegti ir atnaujinti visuotinės kokybės valdymo modelius. Viešąjį sektorių bandoma transformuoti į vadybinį, turintį daugiau kontrakto veiksmų, taikantį laisvesnį bendradarbiavimo stilių. Ypač reikšmingos modernizavimo strategijos sąlygos ir veiksniai yra organizacinė kultūra, išteklių panaudojimas, vadovavimo stilius, personalo mokymas, administravimo filosofijos, komunikacinių ir informacinių sistemų, veiklos kontrolės ir vertinimo mechanizmų sukūrimas ir taikymas (Puškorius, Raipa (2002), p. 12).

Viešojo sektoriaus modernizavimo idėjos puikiai dera su kokybės vadybos modeliais, jų pasirinkimas labai platus, priklausomai nuo įstaigos pobūdžio (viešoji / privati), teikiamų paslaugų specifikos bei kokybės supratimo pačioje įstaigoje (orientuojamasi į produktą / gamybą vartotoją / vertę). Apsisprendimas taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt. Labiausiai Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose paplitę kokybės vadybos modeliai yra ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai. Europos kokybės vadybos fondo sukurtas verslo tobulumo modelis ir jo pagrindu sukurtas Bendrasis vertinimo modelis bei Subalansuotų rodiklių modelis. Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Šešių sigma metodas, yra mažiau populiarūs.

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai lyginant su Vakarų Europos valstybėmis pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas yra didelis. Vidaus reikalų ministerija (toliau - VRM), įgyvendindama Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją yra atsakinga už informacijos apie viešojo sektoriaus institucijų gerą patirtį ir veiklos gerinimo naujoves sklaidą, kokybės konferencijų organizavimą, Bendrojo vertinimo ir kitų kokybės vadybos modelių ir piliečių aptarnavimo gerinimo priemonių diegimo skatinimą.¹⁵

¹⁵ Internetinė prieiga: http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/esfa/projektai?pro_id=7655&sparams=421&page=2&pgsz=10; <žiūrėta 2010-04-02>

2007 m. VRM atliktame tyrime (Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijos stebėseną, (2007), p. 14) pateikiami duomenys, jog Lietuvoje tam tikrus kokybės vadybos modelius taiko apie 29 proc. viešojo administravimo įstaigų. Dažniausiai diegiamas ISO 9000 modelis. Kokybės vadybos modelių diegimo menkas aktyvumas gali būti sąlygotas neigiamų atsiliepimų. Tiriamieji minėtųjų viešojo administravimo institucijų darbuotojai teigia, jog kokybės vadybos modelių diegimas susijęs su labai padidėjusiu darbo krūviu ir susiduria su darbuotojų motyvacijos trūkumu. Nusprendus diegti tam tikrą kokybės vadybos modelį, dažnai susiduriama su aktyviu visos institucijos darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, kuris apibendrintai apibūdinamas kontraprenerystės (angl.contrapreneurship) terminu. Šio termino autorius Morgan C. kontraprenerystę apibrėžia, kaip viešojo sektoriaus darbuotojų efektyvų ir kūrybingą igūdžių ir kompetencijos panaudojimą, siekiant atidėti ar apsaugoti nuo didelių pokyčių. Tačiau kokybės modelių taikymo patirtis rodo, kad ilgainiui jų diegimas turi įtakos darbuotojų motyvacijos didėjimui, kadangi jie ima suprasti šių modelių diegimo teikiamą naudą, pamato teigiamus veiklos pokyčius ir jaučia savo indėlį į šiuos pokyčius (Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijos stebėseną, (2007), p. 17): palyginus 2008 m. VRM atlikto tyrimo duomenis su 2007 m. apklausos rezultatais, galima daryti išvadą, kad įstaigos įgijo didesnę BVM taikymo patirtį, t.y., ne tik daugiau įstaigų pasiekė paskutinius jo taikymo etapus, tačiau modelio diegimas tapo nuoseklesnis. Pastebima bendra tendencija, kad sudėtingiausias įstaigoms yra savęs įsivertinimo – t.y., svarbiausias BVM taikymo etapas (Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijos stebėseną, (2008), p. 18).

Apibendrinant, galima būtų pasakyti, kad nuo 2007 m. VRM vykdomos kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijos palankiai vertina kokybės vadybos modelių diegimą, tačiau ~ 68 proc. apklaustųjų netaiko jokių kokybės vadybos modelių dėl patirties trūkumo. Viešojo administravimo įstaigų 2009 m. atlikta apklausa parodė, kad įstaigos pageidauja praktinio pobūdžio renginių, dalinantis gerą patirtimi. Lietuvos teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos modelių diegimo viešojo administravimo įstaigoms. Todėl ypač svarbu paskatinti viešojo sektoriaus organizacijas taikyti savo veikloje kokybės iniciatyvas perimant Europos Sąjungos šalių ir nacionalinę gerą patirtį. VRM nuo 2004 m. aktyviai dalyvauja Europos viešojo administravimo tinklo veikloje, tai sudaro palankias sąlygas įgyvendinti projektą viešojo administravimo įstaigoms organizuojant renginius, skirtus kokybės vadybos metodų diegimo ir piliečių aptarnavimo gerinimo naujovėms pristatyti. Projektas padės spręsti problemą dėl informacijos nepakankamumo. Taip pat bus vykdoma kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo sektoriuje stebėseną, atliekami administracinių ir

viešųjų paslaugų teikimo ir vartotojų tyrimai, kurių rezultatai ir rekomendacijos bus panaudoti tolimesnėje VRM veikloje įgyvendinant strateginį tikslą - gerinant teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir piliečių aptarnavimą.¹⁶

Dažniausiai respondentų minėtos kokybės vadybos modelių netaikymo priežastys yra tokių modelių taikymo patirties trūkumas. Kitos santykinai dažnai minėtos priežastys yra finansinių išteklių, darbuotojų tokių modelių diegimui, ekspertų konsultacijų apie tokius modelius ir informacijos apie kokybės vadybą trūkumas (Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijos stebėsenai, (2007), p. 24). Pagal apklausos rezultatus institucijas tobulinti kokybės vadybą labiausiai paskatintų galimybė gauti ES paramą kokybės gerinimui. Šis finansavimas prieinamas iš 2007-2013 m. ESF finansuojamos veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas bei viešojo administravimo efektyvumo didinimas“. Taip pat institucijoms labai svarbi padidėjusi valstybės institucijų parama kokybės gerinimui ir kitų panašių įstaigų sėkmės pavyzdžiai diegiant kokybės vadybą (Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijos stebėsenai, (2008), p. 29) Lietuvos kokybės vadybos asociacijos tinklapyje (www.lkva.lt) skelbiama aktuali informacija organizacijoms apie galimybę gauti finansinę paramą diegiant kokybės vadybos modelius.

Lietuvoje kokybės vadybos principai, nuostatos adaptuoti ir taikomi švietimo, sveikatos, viešojo administravimo srityse. Viešojo sektoriaus įstaigų veiklos kokybės vertinimui, tobulinimui Lietuvos viešojo administravimo institutas ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija rekomenduoja Bendrąjį veiklos vertinimo modelį, sukurtą 2000 metais Europos viešojo administravimo institute, bendradarbiaujant Europos Sąjungos ministrams, atsakingiems už viešąjį administravimą. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras Šukys R., pristatydamas Bendrojo vertinimo modelį (toliau - BVM), akcentuoja pokyčius valstybės valdymo ir viešojo administravimo srityse, privertusius institucijas naujai pažvelgti į institucijų ir jų personalo veiklos vertinimą kaip į veiksmingą ir daug išlaidų nereikalaujančią priemonę, padedančią geriau realizuoti darbuotojų gebėjimus, skatinti juos veikti tikslingai, taikyti administravimo žinias ir technologijas konkrečioje veikloje, derinti asmeninę patirtį su veiklos reikalavimais ir institucijos galimybėmis. (Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą- Vilnius: LR VRM, 2006, p.4)

Praktikai (Puškorius, Raipa (2002)) teigia, kad visuotinės kokybės elementus organizacijoje gana rezultatyviai galima įgyvendinti vienoje ar kitoje organizacijos struktūroje ar padalinyje diegiant smulkius projektus. Tačiau dažnai visuotinė organizacijos kokybės vadyba pradedama įgyvendinti

¹⁶ Internetinė prieiga: http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/esfa/projektai?pro_id=7655&sparams=421&page=2&pgsz=10; <žiūrėta 2010-04-02>

gana dideliais mastais, reikalaujančiais įvairių kooperacijos ir koordinacijos formų pastangoms ir ištekliams sutelkti. Tokie projektai dažnai yra patrauklūs popieriuje, bet nelengvai pritaikomi įgyvendinant visuotinės kokybės vadybos žingsnius. <...> Viešasis sektorius dažnai nėra idealus diegti kokybės valdymo projektus ir programas. Kai kurių organizacijų vadovai yra konservatyvūs, neskatinantys pokyčių arba nesugebantys jų valdyti. Paprastai kokybės vadybos klausimai tokiose struktūrose yra traktuojami tik kaip vadybos mados reikalas ir jiems skiriamas tik epizodiškas dėmesys. Tokiose organizacijose nesugebama sutelkti organizacijos narių, neieškoma galimybių modifikuoti kokybės valdymo modelius organizacijos galimybėms ir poreikiams (Puškorius, Raipa (2002), p.15).

3.2. Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos

3.2.1. Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos

Viešojo sektoriaus darbuotojai, dalyvaujantys valstybės valdymo struktūrose ir atliekantys administravimo funkcijas, privalo dirbti funkcionaliai, naudingai ir efektyviai. Pereinant prie verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos Naujosios viešosios vadybos ir siekiant jos idėjų įgyvendinimo išryškėja žmogiškųjų išteklių vaidmuo, plečiama profesinių reikalavimų apimtis, todėl ypatingas dėmesys turi būti skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau - ŽIV) pertvarkymui, tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas bei motyvaciją. Žmogiškieji ištekliai yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant būtina remtis šiuolaikiniais, naujausiais ŽIV mokslinių tyrimų rezultatais, ypač akcentuojant strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą viešajame sektoriuje siejant ją su pačios institucijos strategija.

Viešojo administravimo institucijoms svarbu pateisinti savo egzistavimą – tarnauti visuomenei, tenkinti vis didėjančius jos poreikius, didinti žmonių pasitikėjimą institucijų veikla, siekti veiklos rezultatų, kuriuos pajustų kiekvienas pilietis.

Viešojo administravimo sistema.

Viešojo administravimo subjektai: institucijos, įstaigos, tarnybos bei valstybės tarnautojai (pareigūnai);

Viešojo administravimo sistema:

- Valstybinio administravimo subjektai;
- Savivaldybių administravimo subjektai;

Valstybinio administravimo subjektai: valstybės institucijos, įstaigos, tarnybos bei valstybės tarnautojai (pareigūnai), kuriems įstatymai suteikia viešojo administravimo teises:

- Centriniai valstybinio administravimo subjektai;
- Teritoriniai valstybinio administravimo subjektai;

Pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir Viešojo administravimo įstatymą valdymo lygiai yra trys:

1. Nacionalinis (centrinis) – apima visą valstybės teritoriją
2. Regioninis – apima aukštesnių administracinių vienetų (apskričių) teritoriją
3. Vietinis – apima savivaldybės teritoriją

Viešojo administravimo principai.

Viešojo administravimo principai – tai pagrindinės idėjos, kuriomis remiantis turi būti sudaryta ir funkcionuoti viešojo administravimo sistema.

Demokratinio valstybės administravimo principai yra įtvirtinti LR Konstitucijoje¹⁷ ir Viešojo administravimo įstatymo 4 straipsnyje¹⁸:

- Įstatymo viršenybė
- Objektyvumas
- Proporcionalumas
- Nepiktnaudžiavimas valdžia
- Tarnybinis bendradarbiavimas
- Subsidiarumas

Sudnickas (2005), nagrinėdamas Subalansuotų rodiklių sistemos (žr. 7 pav.) taikymo aspektus Lietuvos viešajame sektoriuje, teigia, kad viešajame sektoriuje yra naudojama modifikuota subalansuotų rodiklių sistema. Tai lemia skirtinga viešojo sektoriaus organizacijų prigimtis. Šio tipo organizacijos orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą. Taikant subalansuotų rodiklių sistemą organizacijose, jos vaidmuo pamažu išsiplėtė nuo veiklos matavimo iki strateginio valdymo priemonių, sudarančių organizacijos „nervų centrą“, kurio paskirtis – vienyti visų organizacijos padalinių ir visų jos darbuotojų veiklą atsižvelgiant į kompanijos strategiją, paversti organizacijos strategiją suderintu jos veiksmų planu.

¹⁷ LR Konstitucija. Internetinė prieiga: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>

¹⁸ Viešojo administravimo įstatymas. Internetinė prieiga: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363063



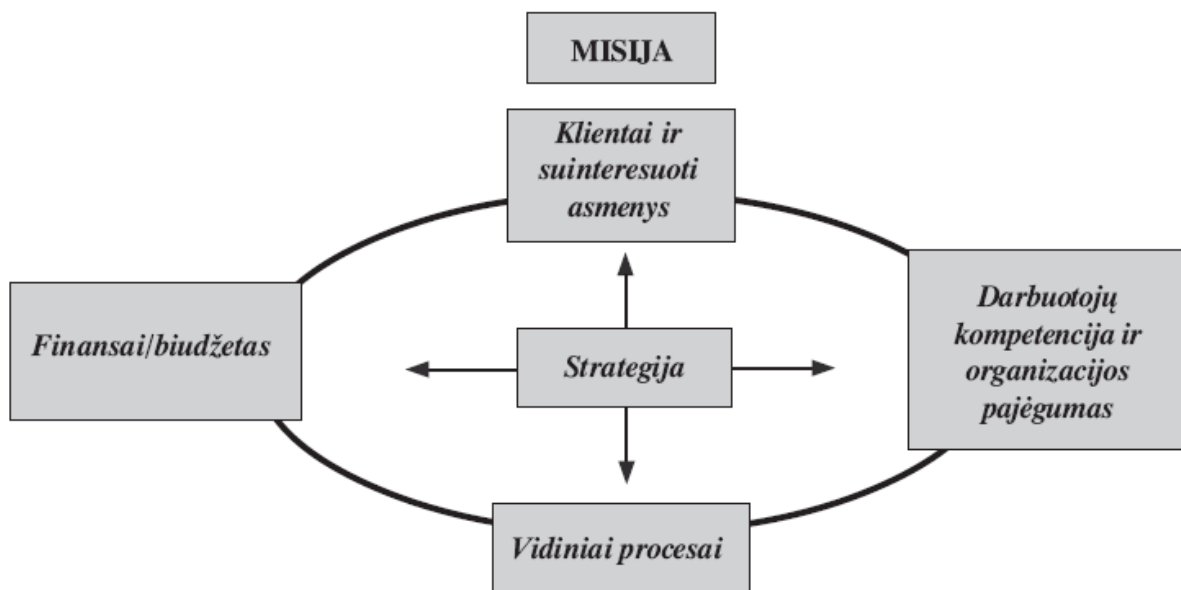
7 pav. Subalansuotos rodiklių sistemos kūrimo logika

Šaltinis: Sudnickas (2005), Viešojo politika ir administravimas. Nr.12, Vilnius, MRU leidybos centras, p. 40.

7 paveiksle pavaizduota subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo logika: kliento poreikiai yra lemiamas veiksnys, nuo jo priklauso, kaip kompanija reaguoja į rinkos galimybes ir iššūkius. Misija, vizija ir vertybės lemia kompanijos organizacinę kultūrą ir veda prie strateginių tikslų, kurie apibrėžia pageidaujamą veiklą. Šie tikslai apima tam tikrus blokus, kurie gali būti pavaizduoti ir matuojami veiklos rodikliais, nustatant konkrečias siekiamas reikšmes. Savo ruožtu rodikliai siejami su iniciatyvomis, kurių imamės, kad būtų pasiektos numatytos konkrečios rodiklių reikšmės. Iniciatyvos yra išteklių ir biudžeto paskirstymo bei koordinavimo pagrindas, galiausiai jos virsta konkrečia veiksmų programa.

Kaip matyti iš 8 paveikslo, pagrindinės R. Nortono ir D. Kaplano idėjos¹⁹ lieka nepakitusios – organizacijos strategija lieka kertiniu sistemos akmeniu, užtikrinamas balansas tarp įvairių perspektyvų, kurios yra susiejamos priežasties– pasekmės ryšiais, perspektyvos atspindi organizacijos praeitį, dabartį ir ateitį (Viešojo politika ir administravimas Nr. 12, (2005), p. 41).

¹⁹ Pirmą kartą subalansuotų rodiklių sistemos (balanced scorecard) principus 1992 metais suformulavo Robertas Kaplanas ir Davidas Nortonas. Jų koncepcija remiasi prielaida, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimančią finansinę, klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo sritis. Šaltinis: „Viešojo politika ir administravimas. Nr. 12., p. 41, (2005). Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.“



8 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų subalansuotų rodiklių sistema

Šaltinis: Viešoji politika ir administravimas. Nr. 12., p. 41, (2005). Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras

Iliustruojant subalansuotų rodiklių sistemos kaip strategijos nuoseklumo patikrinimo ir strategijos komunikavimo priemonės galimybes bei privalumus leido pastebėti, kad naujoje strateginio plano redakcijoje turėtų būti skiriama daugiau dėmesio visuomenės pasitenkinimo nustatymui ir su tuo susijusių rodiklių bei iniciatyvų vertinimui. Visos be išimties strateginės kryptys turėtų būti susijusios su rodikliais, kuriais būtų matuojama pažanga, visiems rodikliams turėtų būti nustatytos siekiamos reikšmės bei atitinkamos iniciatyvos, užtikrinančios judėjimą užsibrėžtų tikslų link (Viešoji politika ir administravimas Nr. 12, (2005), p. 41)

3.2.2. Viešojo sektoriaus kokybės prioritetai

Vidaus reikalų ministerija, bendradarbiaudama su Europos viešojo administravimo tinklu (EUPAN), Europos viešojo administravimo institutu (EIPA) ir įgyvendindama Europos socialinio fondo ir Lietuvos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamą projektą „Viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvos“ 2010 m. kovo 18 d. suorganizavo tarptautinį seminarą „Piliečių / vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis valdymas. Europos šalių patirtis ir įžvalgos“. Tai dar kartą įrodo, kad viešajam sektoriui „rūpi“, jog vis daugiau piliečių būtų patenkinti viešosiomis paslaugomis, o viešojo sektoriaus įstaigos savo veikloje taikytų naujausius bei pažangiausius viešųjų paslaugų kokybės gerinimo metodus.

Pasak vidaus reikalų ministro Raimundo Palaičio, dabartinė visuomenė iš viešųjų paslaugų teikėjų pagrįstai reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės ir geresnių veiklos rezultatų rodiklių. Todėl svarbu didesnę dėmesį kreipti į piliečių lūkesčius ir poreikius, įtraukti piliečius į viešųjų paslaugų kūrimo, teikimo, kokybės vertinimo procesą. Viešojo sektoriaus organizacijos turėtų stiprinti bendradarbiavimą su savo klientais, kad jie taptų lygiaverčiais partneriais, norinčiais pareikšti nuomonę teikiamų viešųjų paslaugų klausimais. Vidaus reikalų ministerija nuo 2004 m. aktyviai dalyvauja Europos viešojo administravimo tinklo veikloje, o nuo 2006 m. Lietuva tapo visateise Europos viešojo administravimo instituto nare. Pasak Europos viešojo administravimo instituto eksperto ir vieno iš šio tarptautinio seminaro organizatorių Nick Thijs, piliečių / vartotojų pasitenkinimo valdymas viešajame sektoriuje yra prioritetinga tema politikų ir vykdomosios valdžios darbotvarkėse visoje Europoje. „Jau keletą metų skirtingos Europos Sąjungos valstybės bendradarbiauja Europos viešojo administravimo tinkle, dalijasi patirtimi, analizuoja įdomius praktinius pavyzdžius ir mokosi vieni iš kitų. Šis tarptautinis renginys yra svarbus Europos viešojo administravimo tinklo narių, Europos viešojo administravimo instituto ir Vidaus reikalų ministerijos sėkmingo bendradarbiavimo rezultatas ir pagrindas pozityviems pokyčiams viešajame sektoriuje“, – įsitikinęs ekspertas.

Seminare viešojo sektoriaus atstovai iš Nyderlandų, Jungtinės Karalystės, Norvegijos, Belgijos, Ispanijos, Italijos, Suomijos, Danijos dalinasi patirtimi ne tik kaip tiriamas piliečių / vartotojų pasitenkinimas viešosiomis paslaugomis, bet ir kaip klientai įtraukiami į bendrą viešųjų paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo ir sprendimų priėmimo procesą. Lietuvos patirtį gerinant piliečių aptarnavimą pristato Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos. Gausus seminaro dalyvių skaičius įrodo, kad viešųjų paslaugų kokybė ir vartotojų pasitenkinimo paslaugomis valdymas tampa vis labiau svarbūs ir suvokiami viešajame sektoriuje, o Vidaus reikalų ministerijos iniciatyvos šioje srityje yra aktualios ir reikalingos.²⁰

Dvi varomosios jėgos, skatinančios viešojo sektoriaus kokybės pastangas:

1. ES ambicija sukurti pasaulyje pirmąją ekonomiką – Lisabonos strategija.²¹

- Viešasis sektorius daro įtaką ekonomikai.²²

2. Visuomenės spaudimas – paslaugų rinktis negali, tačiau nori ne prastesnės kokybės, dėmesio, lankstumo, efektyvumo, greitumo nei privačiame sektoriuje.

- Jei kokybė netenkina – tai atsiliepia valdžios reitingams.

²⁰ Internetinė prieiga: <http://www.lrv.lt/lt/naujienos/?nid=6385>; <žiūrėta 2010-04-09>

²¹ Internetinė prieiga: http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm; <žiūrėta 2010-03-26>

²² Lisabonos strategija. Internetinė prieiga: <http://www.ukmin.lt/lisabona/>; <žiūrėta 2010-04-27>

Kaip teigia Puškorius, A., Raipa, A.-“viešojo administravimo efektyvumas dažnai suprantamas kaip racionalus išteklių panaudojimas, pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Viešųjų institucijų veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus efektyvumo sąlygų ir veiksnių, nes viešosios institucijos veikia kitokioje nei privačių struktūrų aplinkoje. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Gana skirtingi yra ir veiklos vertinimo kriterijai. Privataus sektoriaus prekės ir paslaugos vertinamos pinigine išraiška, gauta jas realizavus rinkoje, o nemaža viešųjų paslaugų ir prekių dalis nėra skirta parduoti, todėl daug sunkiau įvertinti jų (tarkime, viešųjų programų ir projektų) poveikį visuomenei arba jos interesų grupėms“ (Puškorius, Raipa (2002), p.9).

Anot Pociūtės (2002), - “kas yra produktų ir paslaugų vartotojas, visiems suprantama, bet viešojo sektoriaus paslaugų vartotojo identifikavimas sudaro tam tikrų keblumų. Be to, viešųjų organizacijų atskirų vartotojų grupių lūkesčiai skiriasi ir juos taip pat reikia nuosekliai tirti“ (Pociūtė (2002), p. 19).

Tarkime, švietimo įstaigų, orientuotų į mokymų, veikla siekia tenkinti „vartotojų“ – studentų ir partnerių – tėvų, įstaigos rėmėjų, interesantų – skirtingus poreikius. Sveikatos sistemos organizacijų paslaugos yra orientuotos į svarbiausią vartotoją, t. y. pacientą, todėl siekiama, kad tos paslaugos ją patenkintų. Šios paslaugos ypatingos tuo, jog paciento poreikiai labai individualūs, todėl svarbu tiksliai juos vertinti, nedelsiant reaguoti bei teikti kvalifikuotas paslaugas ir būti nuolat pasiruošus jas teikti. Taigi vartotojų ir partnerių poreikiai bei lūkesčiai yra organizacijos veiklos tikslai. Norint juos nustatyti reikia bendrauti su vartotojais, tirti poreikius ir juos išdėstyti kokybės gerinimo programose (Pociūtė (2002), p. 20).

Kaip pavyzdį galėčiau pateikti Barczyk (1999) mintį – „99 % kokybės standartas nepriimtinas parašutų gamintojams ar autobusų vairuotojams. Labai retas vartotojas pasitikėtų parašuto vyniotuju, kuris daro 1 klaidą 1000 parašutų, ar mokyklos autobusų šoferiu, kuris giriasi vidutiniškai padaręs vieną avariją kas 1000 išvykų“ (Barczyk (1999), p. 107).

Siekiant Valstybinėje mokesčių inspekcijoje kelti aptarnavimo ir bendravimo kultūrą, tobulinti mokesčių mokėtojų aptarnavimą bei gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo sąlygas labai svarbu nuolatos atlikti aptarnavimo kokybės stebėjimą ir vertinimą. VMI veiklai mokesčių mokėtojų aptarnavimo srityje stebėti bus fiksuojami šie pagrindiniai kriterijai:

- aptarnavimo aplinka (bendro naudojimo patalpos, mokesčių mokėtojų aptarnavimo vietos);

- darbuotojo darbo kokybė (darbuotojo bendravimas, darbuotojo apranga ir tvarka darbo vietoje, darbuotojo profesinės žinios, konfliktų valdymas);
- grįžtamasis ryšis iš mokesčių mokėtojų – anketinis mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimas.

3.4. Klientų aptarnavimo kokybės iniciatyvos Valstybinėje mokesčių inspekcijoje

Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau – VMI), vykdydama įstatymų jai pavestas funkcijas, yra atsakinga už 23 mokesčių administravimą. Iš jų pagrindiniai – pelno mokestis, pridėtinės vertės mokestis, gyventojų pajamų mokestis ir akcizo mokestis. VMI sistemą sudaro centrinis mokesčių administratorius VMI ir jai pavaldžios apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos – vietos mokesčių administratoriai, kurie yra atskiri juridiniai asmenys, turintys savo sąskaitas banke, antspaudus ir bendrą simboliką. VMI misija – skatinti mokesčių mokėtojus savanoriškai mokėti mokesčius, padėti jiems teisingai juos apskaičiuoti bei sumokėti ir užtikrinti mokesčių administravimo politikos įgyvendinimą. VMI teikia paslaugas ir konsultacijas visais mokesčių apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo klausimais, registruoja mokesčių mokėtojus, rengia mokesčių įstatymų komentarus, mokesčių deklaracijas ir jų užpildymo taisykles, vykdo mokesčių mokėtojų kontrolę, išieško laiku nesumokėtus mokesčius, grąžina pajamų mokesčio permokas, atlieka kitas įstatymų numatytas funkcijas.

Valstybinė mokesčių inspekcija ilgą laiką dirbo kaip institucija, kurios pagrindinis tikslas - mokesčių surinkimas - orientuotas tik į rezultatus, nesigilinant į priemones. Tuo metu mažai buvo kalbama apie gerą aptarnavimą, pagalbą ar bendradarbiavimą su mokesčių mokėtojais. Tačiau versle pradėjus garsiau kalbėti apie klientų lojalumą, kokybišką aptarnavimą, o svarbiausia jo naudą organizacijai, VMI taip pat iš esmės pakeitė strateginius tikslus, kurie tapo daugiau orientuoti į priemones, galinčias efektyviau pasiekti rezultata. Jau 2004 metais buvo patvirtinta „Mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir komunikavimo strategija ir jos įgyvendinimas 2004 - 2007 metais“. Minėtoje strategijoje iškeltas pagrindinis tikslas - nuolat tobulinamas ir gerinamas mokesčių mokėtojų aptarnavimas, siekiant teisingo mokesčių apskaičiavimo, laiku atliekamo deklaravimo ir sumokėjimo. Būtent tuomet prasidėjo mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartų kūrimas ir

įgyvendinimas.²³

Standartas buvo kuriamas, siekiant įgyvendinti tokius tikslus kaip:

- *pakelti* mokesčių mokėtojų aptarnavimo VMI kokybę;
- *ugdyti* vienodą mokesčių mokėtojų aptarnavimo supratimą;
- *užtikrinti* efektyvią institucijos veiklą;
- *sulaukti* užtikrinto grįžtamojo ryšio;
- *kurti* teigiamą mokesčių inspekcijos įvaizdį.

Kad minėti tikslai būtų įgyvendinti reikėjo pasiekti, kad VMI darbuotojai, vykdantys aptarnavimo funkcijas:

- *mokėtų* aptarnauti klientus (išmanytų aptarnavimo principus ir elgesio normas)
- *gebėtų* aptarnauti klientus (turėtų tam būtinų įgūdžių)
- *norėtų* aptarnauti klientus (būtų motyvuoti gerai aptarnauti klientus), o kokybiškas aptarnavimas skatintų mokesčių mokėtojų sąmoningumą savanoriškai mokėti mokesčius.

Pagrindinis projekto rezultatas - aukštas mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės lygis ir jo išlaikymas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje, sėkmingas ir rezultatyvus mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarto reikalavimų įgyvendinimas, svarus indėlis į institucijos įvaizdžio gerinimą. Nauda yra ne tik mokesčių mokėtojams, kurie sulaukia dėmesio ir pagalbos iš VMI darbuotojų, bet ir pačiam kolektyvui, nes visi vieningai siekia užsibrėžto tikslo, žino apie keliamus reikalavimus, periodiškai aptariami vertinimų rezultatai ir kartu ieškoma sprendimo, kaip dar galima patobulinti aptarnavimo kokybę VMI. Kiekvienas darbuotojas jaučiasi svarbus, prisidėjęs prie aptarnavimo kokybės gerinimo. Vienas iš svarbiausių įvertinimų - pakvietimas VMI su daugeliu verslo atstovų parengti visuomenei „Klientų lojalumo žinyną“, kuriame pateikiama mokesčių mokėtojų aptarnavimo patirtis.²⁴

Įgyvendinant patvirtintą Mokesčių mokėtojų Valstybinėje mokesčių inspekcijoje aptarnavimo standartą, VMI atlieka išorinius ir vidinius aptarnavimo kokybės vertinimus. VMI – viena pirmųjų valstybinių institucijų šalyje, pasitikrusi aptarnavimo kokybę „slapto kliento“ tyrimu.

2007 m. spalio pirmąją savaitę VMI viršininko pavaduotojas Dainius Daugirda susitiko su Britų tarybos Lietuvoje direktore Lina Balėnaite ir projektų vadove Danguole Kizniene. Šio susitikimo pretekstu tapo „Valstybinė gero klientų aptarnavimo savaitė“, kasmet rengiama Jungtinėje

²³ Internetinė prieiga: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=247>; <žiūrėta 2010-03-18>

²⁴ Internetinė prieiga: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=247>; <žiūrėta 2010-04-06>

Karalystėje. Savo ruožtu, Britų tarybos, kurių visame pasaulyje yra 110, renka vietas valstybinę arba privačią instituciją, kuri daugiausiai dėmesio skiria kokybiškam lankytojų aptarnavimui.

Britų tarybos Lietuvoje darbuotojų vertinimu, VMI – pirmaujanti viešojo sektoriaus institucija Lietuvoje klientų aptarnavimo srityje.

Kaip teigia Britų tarybos Lietuvoje direktorė L. Balėnaitė: „Per pastaruosius keturis metus VMI nepaprastai pasikeitė, nepaisant to, kad darbų apimtys – milžiniškos. Pakito požiūris į instituciją – mokesčių inspekcija vertinama ne kaip baudėjas, o kaip konsultantas“.²⁵

Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, siekdama kokybiško mokesčių mokėtojų aptarnavimo, nuo 2006 metų dalyvauja akcijoje „Pagirk Gerą Aptarnavimą!“. Šia akcija siekiama atkreipti visuomenės dėmesį į klientų aptarnavimo kokybę Baltijos šalyse, pakelti klientų aptarnavimo kokybės lygį. „Dalyvavimas šioje akcijoje parodo, kad mokesčių inspekcijai yra išties svarbu vystyti ir palaikyti gerus santykius su mokesčių mokėtojais. VMI darbuotojai stengiasi, kaip įmanoma geriau aptarnauti mokesčių mokėtojus, todėl malonu kai sulaukiame atgalinio ryšio.“ – teigia VMI prie FM Paslaugų mokesčių mokėtojams departamento direktorė Stasė Aliukonytė – Šnirienė. Akcijos organizatoriai GerasAptarnavimas.lt džiaugiasi, kad susidomėjimas akcija nuolat auga ir tikisi, kad kasmet prie akcijos prisidės ir daugiau valstybinių institucijų. „Valstybinė mokesčių inspekcija jau kelerius metus dalyvauja šioje akcijoje – tai parodo institucijos iniciatyvumą gerinti klientų aptarnavimo kokybę. Kol kas tai vienintelė valstybinė institucija dalyvaujanti šioje akcijoje, tikimės, kad ateityje jų bus ir daugiau“, — sako Eglė Petrusėvičiūtė, GerasAptarnavimas.lt projekto vadovė Lietuvoje.²⁶

2008 metais visuose didžiuosiuose apskričių VMI padaliniuose buvo įdiegta elektroninė eilių reguliavimo sistema. Tai specialūs elektroniniai terminalai, kurie spausdina talonus su eilės numeriais. Šie numeriai rodomi virš kiekvieno aptarnavimo langelio ar salės durų specialioje elektroninėje lentoje. Šios paslaugos pagrindinis tikslas – išvengti eilių susidarymo ir taupyti mokesčių mokėtojų laiką. Ateityje numatyta tokius terminalus įdiegti visuose apskričių VMI padaliniuose.

Mokesčių mokėtojams pasiūlyta naujovė – mokesčio už verslo liudijimą skaičiuoklė. Naudodamiesi šia skaičiuokle, gyventojai gali lengvai suskaičiuoti mokėtiną gyventojų pajamų mokesčio sumą pagal savo verslo liudijimo tipą, veiklos trukmę, verslo liudijimo rūšį ir vietos savivaldos nustatytas atitinkamas lengvatas, taip pat privalomojo sveikatos draudimo įmokas ir valstybinio socialinio draudimo įmokas už pasirinktą veiklos laikotarpį.

²⁵ Internetinė prieiga: http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=158&new_id=1487; <žiūrėta 2010-01-30>

²⁶ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=1088037>; <žiūrėta 2009-10-06>

VMI drauge su kitomis institucijomis stengdamasi, kad kuo daugiau mokesčių mokėtojams skirtų paslaugų būtų teikiama „vieno langelio“ principu ir taip būtų mažinama administracinė našta tiek verslui, tiek ir gyventojams, 2008 metais pradėjo vykdyti atsiskaitymo su valstybės, savivaldybių biudžetais ir valstybės pinigų fondais pažymų išdavimo taikant „vieno langelio“ principą projektą. Šio projekto esmė ta, kad mokesčių mokėtojai, norėdami dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose, perkančiajai organizacijai turi pateikti patikimumo nustatymo pažymas iš VMI, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir LR Teisingumo ministerijos. Kad mokesčių mokėtojams nereikėtų kreiptis į šias institucijas atskirai, bendrą pažymą jie galės gauti VĮ Registrų centro Juridinių asmenų registre. Kad šis procesas vyktų sparčiai, šiais metais buvo sukurta atsiskaitymo su valstybės, savivaldybių biudžetais ir valstybės pinigų fondais pažymų išdavimo programinė įranga, kurią naudojant pažymų išdavimas yra automatizuotas ir veikia „vieno langelio“ principu.

VMI, siekdama gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimą ir plačiau diegti informacines technologijas, kuria Mokesčių mokėtojų švietimo, konsultavimo ir informavimo paslaugų elektroninės sistemos (toliau — ESKIS) projektą. Įgyvendinus šį projektą, mokesčių mokėtojams šiuo metu VMI teikiamos švietimo, konsultavimo, informavimo paslaugos taps aukštesnio brandos lygio – elektroninės, interaktyvios, su kanalo pasirinkimo galimybe: telefonu, SMS žinute, internetu. Kartu bus sukurta nauja VMI interneto svetainė, kurioje mokesčių mokėtojai galės prisijungti prie savo elektroninės kortelės, inicijuoti joje esančių registrinių duomenų keitimą, teikti įvairius klausimus, skundus, prašymus (pvz., gražinti mokesčio permoką, išduoti ar pratęsti verslo liudijimą), dalyvauti el. seminaruose ir kita. Projekto įgyvendinimo metu taip pat planuojama įdiegti interneto telefonijos priemones.²⁷

Modernizavus VMI informacinę infrastruktūrą, integravus mokesčių informacinę sistemą pagal ES standartus, suaktyvėjo tarptautinis bendradarbiavimas ir atsirado galimybė keistis PVM informacija elektroniniu būdu per VIES (VAT information exchange system) sistemą.²⁸

Siekdama užsienio investuotojams padėti plėtoti verslą Lietuvoje, VMI pateikia visą jiems aktualią informaciją interneto svetainėje www.vmi.lt. Mokesčių mokėtojai apsilankę VMI interneto svetainėje naujame skyrelyje „Investuotojams“ galės rasti informaciją apie veiklos įteisinimą Lietuvoje, mokesčius, jų deklaravimą, sumokėjimą bei tarptautinius susitarimus.

VMI Paslaugų mokesčių mokėtojams departamento direktorės Stasės Aliukonytės – Šnirienės nuomone „<Mokesčių inspekcija stengiasi palengvinti mokesčių sumokėjimą visoms mokesčių mokėtojų grupėms — teikia išsamią informaciją bei konsultacijas. Suprasdama užsienio

²⁷ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10142790>; <žiūrėta 2009-10-05>

²⁸ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20151>; <žiūrėta 2009-11-15>

investuotojų svarbą mūsų šaliai, VMI siekia suteikti visą informaciją tiems, kurie ketina čia pradėti verslą, taip prisidėdama prie jų sėkmingo įsitvirtinimo Lietuvoje ir verslo pradžios,>“.

Informacija užsienio investuotojams skelbiama ir angliškoje interneto svetainės versijoje, adresu <http://www.vmi.lt/en/?itemId=1089797>.²⁹

Nuo 2010 metų pradžios, įgyvendinant Europos Komisijos reikalavimus, visos ES šalys turi būti įdiegusios unifikuotą PVM susigrąžinimo „vieno langelio“ programinę priemonę.

Kaip teigia Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR Finansų ministerijos viršininko pavaduotojas Gediminas Vyšniauskis: „Nuo šiol palengvės PVM susigrąžinimo ES valstybėse procedūra visiems PVM mokėtojams — tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims. Sistemos naudotojams pakaks elektroniniu būdu pateikti prašymą, o prašymo perdavimu kitai ES valstybei pasirūpins mokesčių inspekcijos specialistai. Tuo tarpu iki šiol mokesčių mokėtojai, siekdami susigrąžinti kitoje ES šalyje sumokėtą PVM, turėjo pateikti popierinius prašymus tų ES šalių mokesčių administratoriams iš kurių norėjo susigrąžinti PVM.“

Nuo 2010 m. sausio 1 dienos šis reikalavimas, kuris reglamentuoja tokią PVM susigrąžinimo tvarką įgyvendintas ir mūsų šalyje: tobulinant VMI naudojamą *ITIS-EU* sistemą VMI sukūrė PVM gražinimo elektroninę paslaugą, kuria naudojantis Lietuvos PVM mokėtojai prašymus gali pateikti elektroniniu būdu. Apsilankius interneto svetainėje www.vmi.lt ir atsidarius skyrelį „PVM gražinimas ES šalyse“ PVM mokėtojai gali pateikti prašymus naudodamiesi VMI prie FM Elektronine prašymų registravimo informacine sistema ([EPRIS](#)), o toliau prašymai elektroniniu būdu bus perduodami visų ES šalių mokesčių administratoriams. Taigi, mokesčių mokėtojams tereiks per VMI portalą pateikti elektroninius prašymus susigrąžinti kitose ES valstybėse sumokėtą Pridėtinės vertės mokestį, o prašymo perdavimu kitų ES valstybių narių mokesčių administratoriams pasirūpins institucijos specialistai.³⁰

VMI sulaukia vis daugiau mokesčių mokėtojų iniciatyvos ir pasiūlymų rengiamiems teisės aktų komentarams. 2009 m. birželį VMI interneto tinklalapyje paskelbus Pelno mokesčio įstatymo komentaro projektą, susijusį su investicinio turto lengvatų nuostatų aiškinimu, VMI sulaukė 11 įmonių ir organizacijų pasiūlymų ir komentarų, reikšmingų projektui. Anot Vyšniauskio: „Vertiname mokesčių mokėtojų indėlį rengiant teisės aktų komentarus, nes siekiame, kad jie būtų aiškūs ir patogiai pritaikomi praktikoje. Todėl raginame juos nepraleisti galimybės prisidėti prie komentarų projektų rengimo ir laukiame konstruktyvių mokesčių mokėtojų pasiūlymų, nes šie mokesčių įstatymų paaiškinimai skirti būtent jiems.“ VMI rengiamų teisės aktų komentarų

²⁹ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=1089905>; <žiūrėta 2009-11-15>

³⁰ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10814772>; <žiūrėta 2010-03-25>

projektus galima rasti institucijos interneto tinklalapyje www.vmi.lt (Naujienos => Mokesčių įstatymų komentarų projektai), o savo pasiūlymus bei pastabas mokesčių mokėtojai gali pateikti e. paštu komentaru.projektai@vmi.lt.³¹

2006 m. balandžio 1 dieną veiklą pradėjęs Mokesčių informacijos centras (toliau-MIC) telefonu 1882 teikia bendrąją informaciją ir konsultacijas VMI administruojamų mokesčių klausimais, kiek tai numato Mokesčių administravimo įstatymas, išskyrus akcizus. MIC suteikia galimybę mokesčių mokėtojams operatyviai gauti aktualią informaciją patogiausiu jiems būdu – telefonu. Aukštos kokybės paslaugos ir kvalifikuotos konsultacijos padeda mokesčių mokėtojams teisingai apskaičiuoti ir sumokėti mokesčius bei sumažina deklaracijose daromų klaidų skaičių.³²

2006 metų birželio 5 dieną startavusiu VMI pasitikėjimo telefonu 1882 jau sulaukta 9620 informacinių pranešimų (2009-06-10 duomenimis) apie mokestinius pažeidimus: mokamus atlyginimus „vokeliuose“, pajamų neapskaitymą, mokesčių slėpimą ir t.t. Vidutiniškai per mėnesį pasitikėjimo telefonu gaunama per 200 pranešimų. VMI nustatė: trejus metus veikiantis VMI pasitikėjimo telefonas 1882 valstybei „atnešė“ per 23 mln. litų. Pasitikėjimo telefonas buvo sukurtas kaip įrankis kovai su šešėline ekonomika, įtraukiant visuomenę. Jis tapo ne tik informaciniu kanalu pranešti apie atlyginimus „vokeliuose“ ar kitus mokestinius pažeidimus, bet ir pagalbine priemone, padedančia analizuoti pokyčius šalies versle: pastebėti naujas mokesčių nemokėjimo tendencijas ir jau žinomų modelių paplitimą“, — pasakoja VMI prie FM viršininko pavaduotojas Dainius Daugirda, akcentuodamas, kad pasitikėjimo telefonas padeda Mokesčių inspekcijai operatyviai vertinti pokyčius versle ir pasirinkti efektyviausius kontrolės būdus kovojant su šešėline ekonomika. „Pasitikėjimo telefonas šiandien tapo ir sąžiningai dirbančio verslo pagalbininku, konkuruojant su nesąžiningomis, mokesčių valstybei nemokančiomis bendrovėmis: mokėtojai, pranešdamos apie savo veiklos srityje mokesčius vengiančius mokėti verslininkus, prisistato, bendradarbiauja su administratoriumi. Pabrėždamas Daugirda teigia, jog tai tik įrodo, kad VMI pasitikima, vertinamas institucijos sugebėjimas išsaugoti informacijos šaltinio konfidencialumą“, bei primena, kad VMI kruopščiai analizuoja gaunamą informaciją, eliminuodama bandymus „susidoroti“ su konkurentais VMI pagalba.³³

Mokesčių mokėtojams rengiami seminarai yra nemokami. Anot VMI prie FM viršininko pavaduotojo Gediminas Vyšniauskio: <„Mokesčių inspekcijos rengiami seminarai susilaukia didžiulio dėmesio, tačiau ne visi norintys darbo metu gali juose apsilankyti, todėl nuo šiol kai kurie svarbiausi seminarai bei kita vaizdo informacija bus talpinama internete.“>

³¹ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10810480>; <žiūrėta 2010-03-25>

³² Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10132320>; <žiūrėta 2010-03-25>

³³ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10810041>; <žiūrėta 2010-03-25>

Vaizdo informacija, atsižvelgiant į mokesčių pasikeitimus, nuolat atnaujinama, internete talpinami įdomiausi seminarai. Rengiamos ir tiesiogines vaizdo konferencijas, kurių metu gyventojai gali užduoti klausimus ir VMI ekspertams, ir institucijos vadovams.³⁴

Be to, gyventojai gali rasti visą aktualią mokesčių informaciją VMI internete: susisteminta informacija, kuria konsultuodami remiasi MIC specialistai, taip pat mokesčių paaiškinimai ir komentarai, mokesčių apskaičiavimui ir sumokėjimui reikalinga informacija, populiariausi klausimai ir atsakymai į juos yra patalpinti ir VMI interneto svetainėje, skyrelyje *Mokesčių konsultacijos ir naujienų prenumerata* (<http://mic.vmi.lt/first.do>). Naudodamiesi šia duomenų baze visi mokesčių mokėtojai gali savarankiškai rasti atsakymų į jiems rūpimus klausimus, užsiprenumeruoti naujienas.

VMI atkreipia dėmesį, kad interneto svetainėje www.youtube.com yra patalpinta filmuota medžiaga, kurioje mokesčių specialistai išsamiai išaiškina mokesčių pasikeitimus atskiromis mokesčių mokėtojams aktualiausiomis temomis.³⁵

³⁴ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=1085667>;žiūrėta 2010-03-25>

³⁵ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10811064>; <žiūrėta 2010-03-25

4. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS RADVILIŠKIO SKYRIUJE TYRIMAS

Pasak VMI Paslaugų mokesčių mokėtojams departamento direktorės Stasės Aliukonytės — Šnirienės - „VMI, siekdama tobulinti teikiamas paslaugas, nuolat vertina aptarnavimo padalinių darbo kokybę. Vietinio vertinimo metu vertinami tokie kriterijai, kaip darbuotojo darbo vieta, darbo laikas, darbuotojo išvaizda, darbuotojo dėmesys ir pagarba bendraujant su mokesčių mokėtojais, gebėjimas išsiaiškinti ir patenkinti mokesčių mokėtojo poreikį bei kiti.“³⁶

4.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės tyrimas bei rezultatų analizė.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti ir įvertinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybę VMI Radviliškio skyriuje;
- Ištirti ir paanalizuoti VMI Radviliškio skyriaus specialistų aptarnavimo gebėjimus;
- Suklasifikuoti išvadas ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodas - anoniminė anketinė apklausa bei interviu metodas.

Tyrimo instrumentas - anketa. Visapusiškai klientų aptarnavimo kokybės analizei atlikti buvo pasitelktas interviu metodas bei sudarytos dvi anoniminės anketos. Viena jų skirta apklausti Radviliškio rajono mokesčių mokėtojus, antroji anketa – VMI specialistams, tiesiogiai aptarnaujančius mokesčių mokėtojus. Pirmosios tyrimo anketos klausimynas sudarytas iš 27 punktų (žr. 8 pr.). Antrąją tyrimo anketą sudaro 9 esminiai klausimai (žr. 10 pr.).

Klausimynai sudaryti remiantis klientų aptarnavimo Taisyklių nuostatomis bei reikalavimais „Dėl Asmenų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklių patvirtinimo“ (Valstybės Žinios, 2007.12.29, Nr.: 138, Publikacijos Nr.: 5700).

Klausimyno svarba:

1. Klausimai, į kuriuos respondentų pateikti apibendrinti atsakymai - leis įvertinti bei išanalizuoti VMI Radviliškio skyriaus aptarnavimo kokybę.
2. Klausimai, į kuriuos respondentų pateikti apibendrinti atsakymai - leis ištirti ir paanalizuoti VMI Radviliškio skyriaus specialistų aptarnavimo gebėjimus.

³⁶ Internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10811064>; <žiūrėta 2010-03-26>

3. Klausimai, į kuriuos respondentų pateikti apibendrinti atsakymai - leis įvardinti VMI Radviliškio skyriaus dažniausiai pasitaikančias aptarnavimo problemas.

4. Klausimai, į kuriuos respondentų pateikti apibendrinti atsakymai - leis daryti išvadas bei suformuoti rekomendacijas klientų aptarnavimo kokybei gerinti.

Tyrimo metu naudojant interviu metodą buvo pateikti klausimai VMI Radviliškio skyriaus vedėjai Vitalijai Kublickienei.

Tyrimo objektas – Radviliškio rajono mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybė.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis apskaičiuota vadovaujantis Paniotto formule (Paulauskaitė, Vanagas, 1998):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}};$$

Kur: n – reikiamas respondentų skaičius;
Δ - 0,05 paklaida;
N – tiriamos visumos narių skaičius.

Statistikos departamento 2010-01-01 duomenimis (žr. 14 priedą) Radviliškio rajone buvo 47 636 gyventojai. Apklausoje dalyvavo 201 respondentas – visi Radviliškio rajono mokesčių mokėtojai.

Tyrimo atlikimo laikas. Tyrimas buvo atliekamas 45 dienas, t.y. nuo š.m. kovo 1 d. iki balandžio 15 d.

Tyrimo organizavimas: Pirmoji tyrimo anketa (žr. 8 pr.) paruošta tinklalapyje www.publika.lt., kurios internetinė nuoroda: <http://www.publika.lt/apklausa-15-4b3b0f9b425f0.html>. Šioje svetainėje pateikus sudarytą anketą bei užsakius apklausą kiekvienas Radviliškio rajono mokesčių mokėtojas galėjo užpildyti elektroninę anketą.

Antroji anketa (žr. 9 pr.) taip pat paruošta tinklalapyje www.publika.lt., kurios internetinė nuoroda: <http://www.publika.lt/apklausa-15-4be1575422b44.html>. Savo kolegas - Radviliškio skyriaus mokesčių mokėtojų aptarnavimo specialistus- pildyti anketą pakviečiau elektroniniu laišku, kuris buvo išsiųstas kiekvienam asmeniškai nurodant interaktyvų adresą į minėtą apklausą.

Baigus tyrimą „publika.lt“ tyrimo atlikėjai pateikė apibendrintus tyrimo rezultatus grafinės procentinės ataskaitos pavidalu.

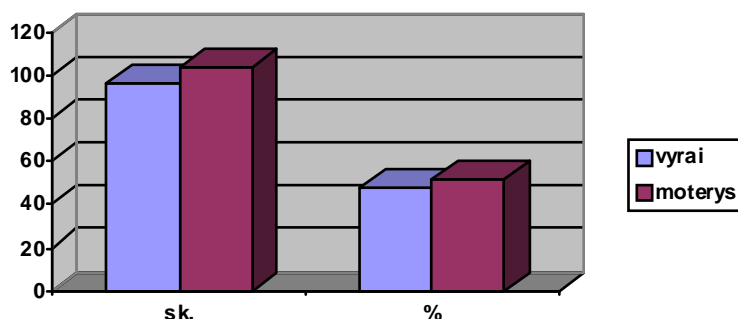
Pasitelkus interviu metodą į klausimus sutiko atsakyti VMI Radviliškio skyriaus vedėja.

Tyrimo ataskaitos parengimas. Anketiniai duomenys buvo apibendrinami ir analizuojami naudojant MS Excel 2003 kompiuterinę programą. Tyrimo ataskaita parengta naudojantis kompiuterine programa MS Word 2003.

4.2. Klientų aptarnavimo kokybės Radviliškio skyriuje tyrimas

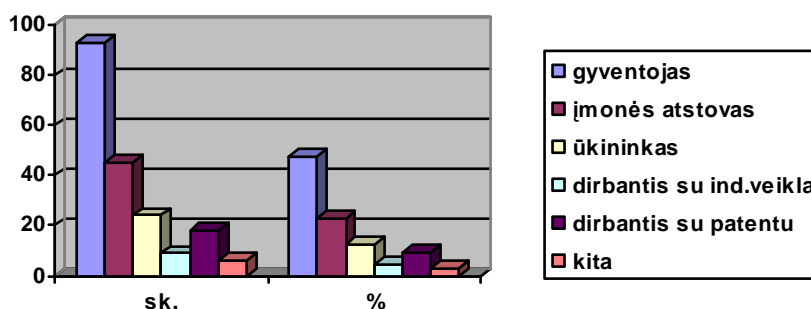
4.2.1. respondentų demografinės charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 201 respondentas (žr. 9 pr. ir 9 pav.) – visi Radviliškio rajono mokesčių mokėtojai, t.y. 97 vyrai, kas sudaro 48 proc. visų respondentų ir 104 moterys, t.y. 52 proc. visų apklaustųjų.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

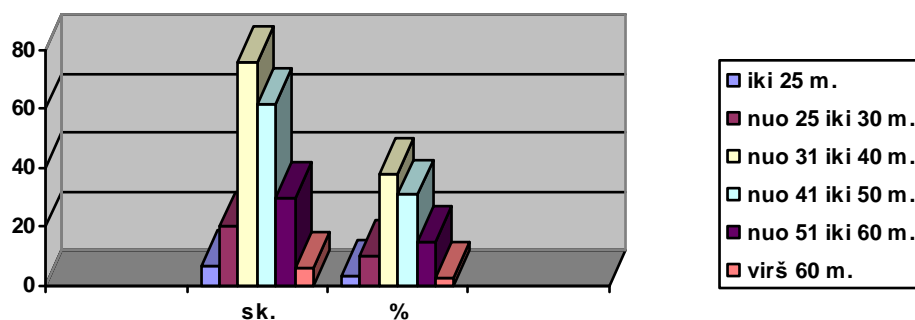
Tyrimo dalyvavo tokios mokesčių mokėtojų grupės (žr. 9 pr. ir 10 pav.): 99 gyventojai, 45 įmonės atstovai, 24 ūkininkai, 18 asmenų dirbančių pagal verslo liudijimą, 9 asmenys, dirbantys su individualia veikla bei 6 neįvardiję savo kategorijos. Kaip matyti iš tyrimo rezultatų – didžioji dalis dalyvavusių tyrimo respondentų: gyventojai (48 %), įmonės atstovai (23 %) bei 24 proc. ūkininkų.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokesčių mokėtojų grupes

66 proc. dalyvavusių apklausoje – Radviliškio miesto gyventojai, 33 proc. apklaustųjų gyvena kaime, likusi dalis neįvardijo savo gyvenamosios vietos. (žr. 9 pr.)

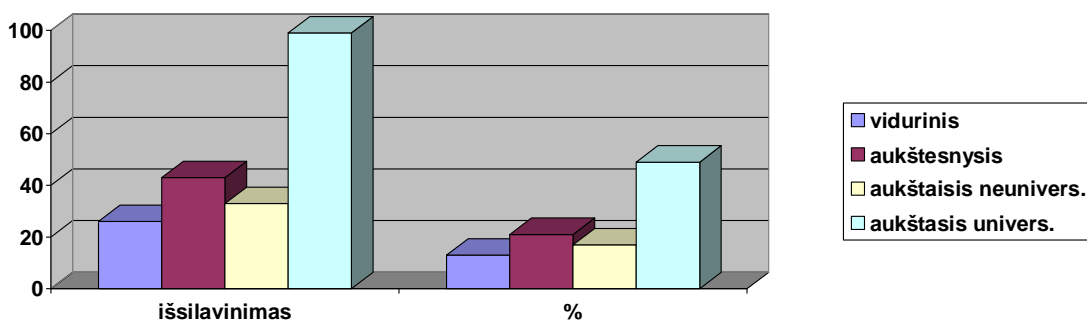
Pagal amžiaus grupes mokesčių mokėtojai pasiskirstė sekančiai (žr. 9 pr. ir 11 pav.):



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

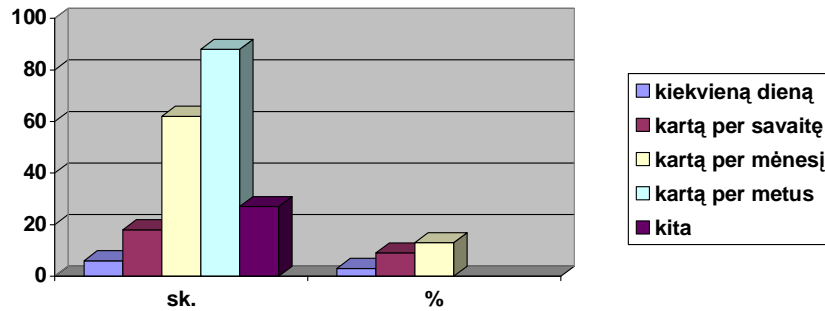
Dauguma jų yra 31-40 metų (38 %) ir 41-50 metų (31 %) amžiaus. Tyrime dalyvavo vos 7 mokesčių mokėtojai iki 25 metų ir 6 – virš 60 metų (žr. 9 pr. ir 11 pav.).

Analizuojant tyrime dalyvavusiųjų išsilavinimą (žr. 9 pr. ir 12 pav.) darytina išvada, kad iš 201 respondento 99 turi aukštąjį išsilavinimą, kas sudaro 49 proc. visų apklaustųjų:



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Apibendrinant šį poskyrį galima padaryti išvadą, kad tyrime iš 201 dalyvavusiojo, didžiąją dalį sudaro 31-50 metų amžiaus, aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję Radviliškio rajono mokesčių mokėtojai, kurie VMI Radviliškio poskyryje lankosi kaip gyventojai, įmonės atstovai bei ūkininkai. Paklausti, kaip dažnai tenka bendrauti su VMI specialistais 44 % respondentų teigė bendraujantys kartą per metus, 31 % nurodė, kad į VMI skyrių kreipiasi kartą per mėnesį, likusieji 25 % nurodė jog su VMI specialistais bendrauja jei ne kiekvieną dieną, tai bent jau kartą į savaitę (žr. 13 pav.):

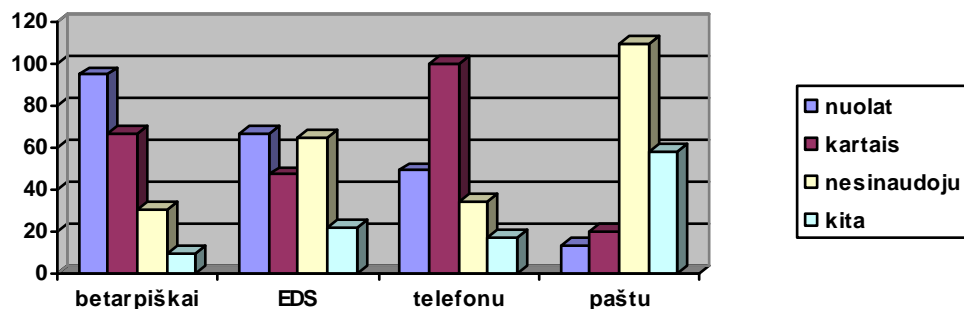


13 pav. Kaip dažnai tenka bendrauti su VMI specialistais?

4.2.2. respondentų apsilankymo VMI poreikiai bei lūkesčiai

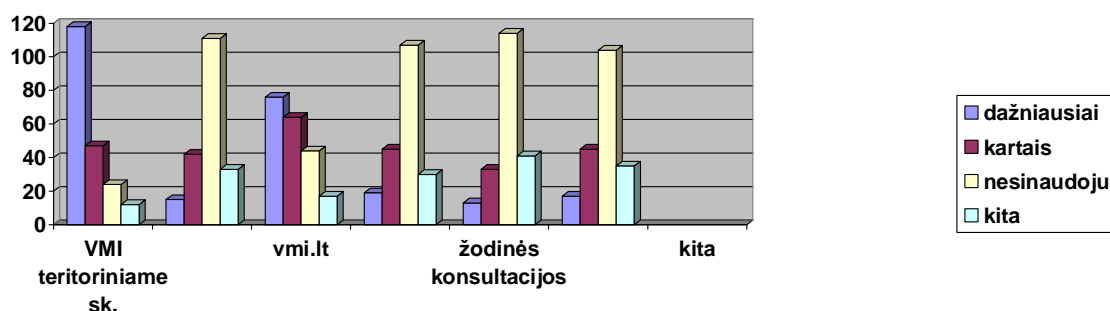
Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad VMI Radviliškio poskyryje trys didžiausios mokesčių mokėtojų grupės (gyventojai, įmonės atstovai bei ūkininkai) dažniausiai lankosi kartą per metus (44 %), kas yra būdinga gyventojams, kai vyksta metinis gyventojų pajamų deklaravimas; kartą per mėnesį (31 %), kas yra būdinga ūkininkams, kurie yra PVM mokėtojai; kartą per savaitę (18 proc.), kas yra būdinga įmonės atstovams, kurie kreipiasi į VMI konsultacijų, pažymų gavimui, deklaracijų teikimui ir kt. (žr. 9 pr. ir 14 pav.).

Iš 201-o, 100 respondentų nurodė, kad neteikia deklaracijas paštu, 25 jų nurodė, kad tai nepatogus būdas, todėl 67 apklaustųjų nuolat jas teikia per Elektroninę deklaravimo sistemą (toliau-EDS). Įdomus pastebėjimas- 3 mokesčių mokėtojai teigė nežinantys tokio būdo. 100 apklaustųjų kartais skambina telefonu, 49 jų tai daro nuolat. Kaip rodo tyrimo rezultatai (žr. 9 pr. ir 14 pav.) iš 201 respondento, 95 nurodė su VMI specialistais nuolat bendraujantys betarpiškai (šis rodiklis bus labai svarbus tiriant aptarnavimo kokybę).



14 pav. Kokiū būdu dažniausiai bendraujama su VMI specialistais?

Į klausimą „Iš kur gaunate informacijos apie mokesčių pasikeitimus bei naujoves?“ (žr. 9 pr. ir 15 pav.) 118 apklaustųjų (59 %) teigė dažniausiai gaunantys VMI teritoriniame skyriuje, 15-a - VMI organizuojamuose seminaruose, 76 - VMI interneto svetainėje, 19-a – teikia elektroninius paklausimus, 13-a - registruojasi į žodines konsultacijas, 17 – skambina į MIC 1822, 17 – reklaminiuose lankstinukuose, likę respondentai nurodė gaunantys informacijos televizijos laidose, spaudoje, klausinėjantys kaimynų, pažįstamų, draugų, dalis teigia atsitiktinai išgirstantys. 111-ka nurodė, kad nedalyvauja VMI organizuojamuos seminaruose ir 15 jų apie naujoves sužino būtent čia:



15 pav. Iš kur gaunate informacijos apie mokesčių pasikeitimus bei naujoves?

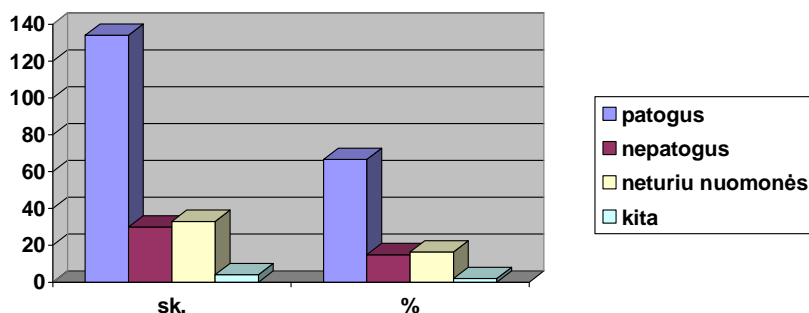
67 proc. apklaustųjų teigia, kad jiems yra patogus VMI darbo laikas, 15 proc. teigia priešingai (žr. 9 pr.)

Į klausimą „kokio aptarnavimo tikėtės iš VMI specialisto?“ (žr. 9 pr.) savo prioritetus 201 tyrime dalyvavęs mokesčių mokėtojas išdėstė sekančiai:

1. aukštos teikiamų paslaugų kokybės ir operatyvumo (24 proc.);
2. mandagus ir kokybiško (22 proc.);
3. patogaus darbo laiko (11 proc.);
4. gaunamos informacijos konfidencialumo ir saugumo (11 proc.);
5. ypatingo dėmesio neįgaliesiems, senyvo amžiaus, silpnos sveikatos žmonėms ir nėščioms moterims (9 proc.);
6. tinkamos aptarnavimo aplinkos (8 proc.);
7. objektyvaus, visapusiško ir teisingo skundų, konfliktų ir kitų klausimų sprendimo VMI kompetencijos ribose (8 proc.);
8. nuolatinio aptarnavimo kontrolės vykdymo ir gerinimo (7 proc.);

36 proc. apklaustųjų išreiškė lūkestį, kad atvykus į VMI skyrių būtų galimybė kreiptis į konsultantą, 25 proc. pageidautų, kad nebūtų eilių ir netektų gaišti laiko, 20 proc. respondentų viliasi turėti galimybę nemokamai naudotis VMI interneto svetaine, 18 proc. tikisi atvykę rasti paruoštą aktualesią informaciją. (žr. 9 pr.)

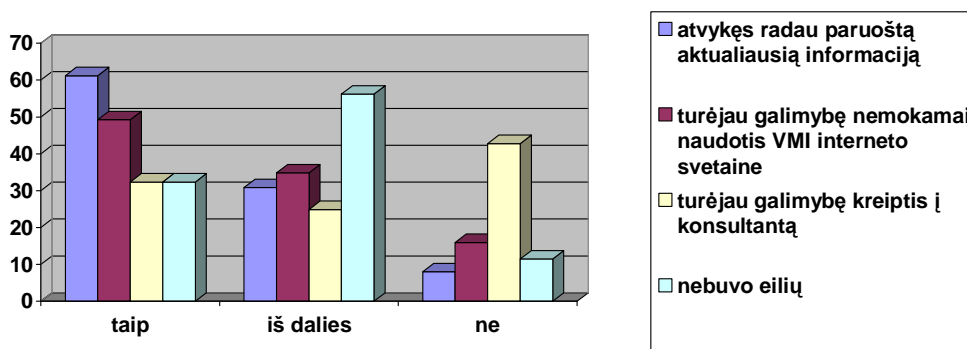
134 respondentai patikino, kad juos tenkina VMI Radviliškio skyriaus aptarnavimo laikas, 30 apklaustųjų teigė, jog skyriaus darbo valandos nepatogios (žr. 9 pr. ir 16 pav.):



16 pav. Ar patogus darbo laikas?

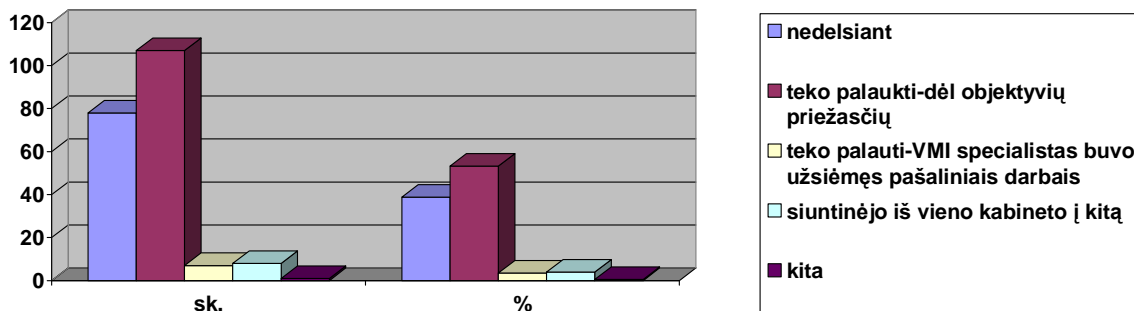
4.2.3. respondentų nuomonė apie aptarnavimo kokybę Radviliškio skyriuje

Kaip rodo apklausos duomenys, ar patenkino lūkesčius aptarnavimo sąlygos, didžioji dalis apklaustųjų visiškai ar iš dalies liko patenkinti. Vienintelis trūkumas, kurį nurodė 43 proc. iš 100 proc. apklausos dalyvių – nebuvo galimybės kreiptis į konsultantą (žr. 9 pr. ir 17 pav.):



17 pav. Ar patenkino lūkesčius aptarnavimo sąlygos (%)?

53 proc. respondentų nurodė, kad teko palaukti dėl objektyvių priežasčių, o 39 proc. džiaugėsi, kad buvo aptarnauti nedelsiant. Kaip neigiamą rodiklį reiktų paminėti, kad 4 proc. teigė, jog buvo siuntinėjami iš kabineto į kabinetą (žr. 9 pr. ir 18 pav.):



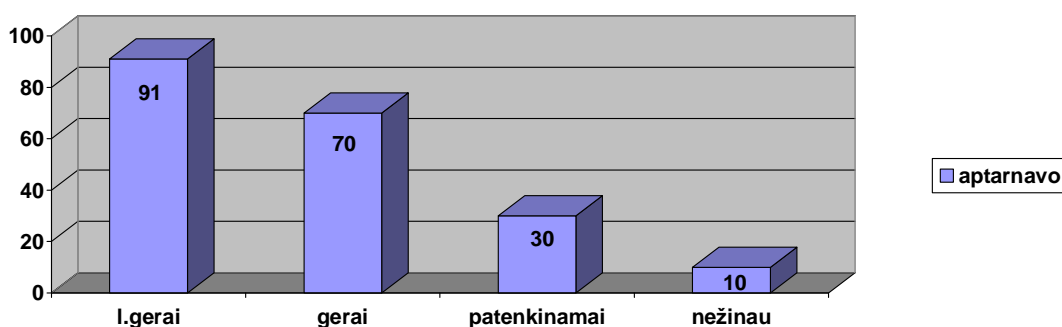
18 pav. Kaip greit Jus aptarnavo?

Tačiau nežiūrint į tai, 201 apklaustasis nurodė, kad buvo aptarnautas mandagiai ir pagarbiai, o specialistas skyrė jam visą dėmesį (84 proc. apklaustųjų). 55 proc. apklaustųjų džiaugėsi, kad VMI specialistai padėjo atsakyti į visus (ir netgi daugiau nei tikėtasi) rūpimus klausimus, 40 proc. teigė, kad - beveik į visus. Ir tik 5 proc. liko nusivylę.

Žiūrint į 9 priedą, aptarnavusių specialistų profesinės žinios įvertintos 83 proc. iš 100. Gautos konsultacijos kokybė buvo įvertinta 82 proc. iš 100. Džiugu ir tai, kad 81 proc., t.y. 163 respondentai nurodė, jog nebuvo girdima konfidenciali informacija apie kitus Mokesčių mokėtojus. Kas yra labai svarbu, užtikrinant duomenų saugumą ir nepaskleidimą tretiesiems asmenims.

Paklausus apie dažniausiai pasitaikančias problemas teikiant deklaracijas, 41 proc. nurodė, kad neturi problemų teikiant jas betarpiškai ir net 40 proc. apklaustųjų teigia, kad tai patikimiausias būdas. 24 proc. mano, jog patikimiausias yra deklaracijos teikimas EDS, nors 16 proc. teigia, jog tai gana sudėtinga. 25 proc. tikina, kad paštu teikti deklaracijas yra nepatikima.

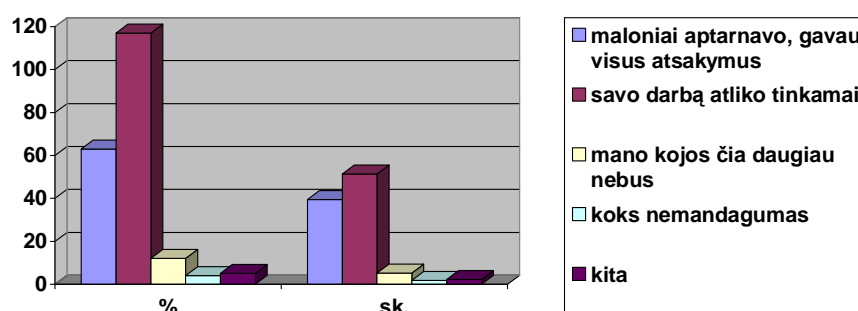
Apibendrinant, gali daryti išvadą (žr. 9 pr. ir 19 pav.):



19 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas VMI Radviliškio skyriuje, (respondentų sk.)

Į klausimą, kokios dažniausiai pasitaikančios problemos VMI Radviliškio sk., 97 proc. iš 100 teigia, kad problemų nėra. Tačiau, vis tik, 57 proc. iš 100 teigia – Radviliškio skyriuje nėra konsultanto.

Štai kokios kilo mintys apklausoje dalyvavusiems respondentams (žr. 9 pr. ir 20 pav.):



20 pav. Kokios kilo mintys po apsilankymo VMI Radviliškio skyriuje?

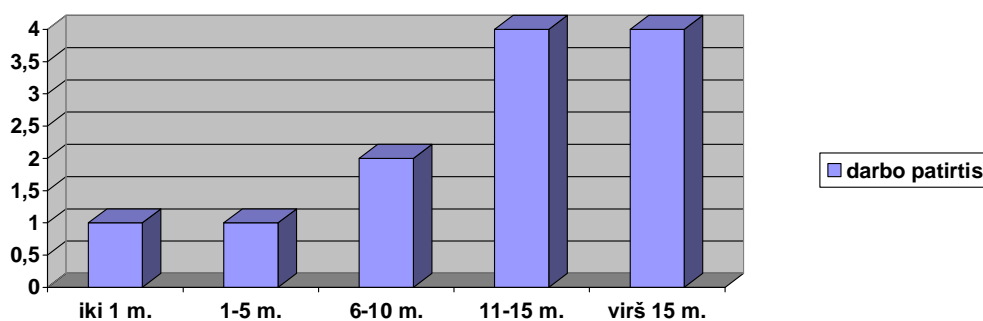
Apibendrinant mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės tyrimo rezultatus, galima būtų teigti, kad apklausoje dalyvavo 201 respondentas. Didžioji dalis pareiškusiųjų savo nuomonę yra 31 – erių – 50- ies metų amžiaus moterys, gyvenančios mieste, turinčio aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir į VMI Radviliškio skyrių besikreipiančios kartą per metus. Dauguma jų linkusios su VMI specialistais bendrauti betarpiškai, teigiančios, kad galimybe teikti deklaracijas paštu – nesinaudojančios. Didžioji dalis respondenčių teigia, kad informaciją apie VMI naujoves gauna pačiame VMI Teritoriniame skyriuje, internetinėje svetainėje ir jas tenkina skyriaus darbo laikas . Taip pat iš apklausos rezultatų matyti, kad respondentės nesiregistruoja į žodines konsultacijas bei neskambina į Mokesčių informacijos centrą MIC1882. Betarpiškai bendraudamos respondentės tikisi mandagaus ir kokybiško aptarnavimo bei aukštos teikiamų paslaugų kokybės. Savo patogumui tikisi turėti galimybę kreiptis konsultantą. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusiųjų atvykusios į VMI Radviliškio sk. džiaugėsi mandagiu, pagarbiu bei dėmesingu aptarnavimu, kaip tikėjosi, rado paruoštą aktualiausių informaciją, turėjusios galimybę nemokamai naudotis VMI interneto svetaine. Patyrė nusivylimą – neturėjo galimybės kreiptis į konsultantą. Tačiau, nežiūrėt į tai, net 110 iš 201 apklaustųjų gavo atsakymus į visus rūpimus klausimus, net daugiau nei tikėjosi. Todėl aptarnavimo specialistų profesinės žinios bei konsultacijos kokybė respondenčių buvo įvertintos labai gerai (83% iš 100). Kaip ir reikalauja VMI klientų aptarnavimo Taisyklės³⁷, aptarnavimo specialistų darbo vieta, respondenčių teigimu, buvo švari ir tvarkinga, nebuvo girdima konfidencialios informacijos apie kitus mokesčių mokėtojus. Apibendrintai VMI Radviliškio aptarnavimo specialistų teikiamų paslaugų kokybė, aptarnavimo kokybė buvo įvertintai labai teigiamai: palankiausiai įvertintas betarpiškas bendravimas. 134 respondentai teigiamai įvertino teikiamų paslaugų informatyvumą.

³⁷ „Dėl asmenų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje Taisyklių patvirtinimo“; Internetinė prieiga: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=311960; <žiūrėta 2010-04-08>

97/100 teigė, kad VMI Radviliškio sk. aptarnavimo kokybės problemų - nėra. 88/100 mano, kad VMI Radviliškio sk. dirba kvalifikuotas personalas, skiriantis visą dėmesį klientui. Tačiau net 114 apklaustųjų dar kartą pažymėjo, kad šiame skyriuje pageidautų, kad būtų konsultantas. 117 visų apklaustųjų teigia, kad darbuotojai savo darbą atliko tinkamai, 63-ys mano, jog buvo maloniai aptarnauti ir tik maža dalis- likusieji 21-as liko nepatenkinti aptarnavimu.

4.3. VMI Radviliškio skyriaus mokesčių mokėtojų aptarnavimo specialistų nuomonės tyrimas

Apklauso tikslas: darbuotojų nuomonės tyrimas laikantis Mokesčių mokėtojų standarto nuostatų. Apklausoje dalyvavo visi 12-a Radviliškio skyriaus aptarnavimo specialistų, iš kurių 11-a jų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 73 proc. darbuotojų darbo patirtis šioje srityje daugiau kaip 11 metų (žr. 11 pr. ir 21 pav.).

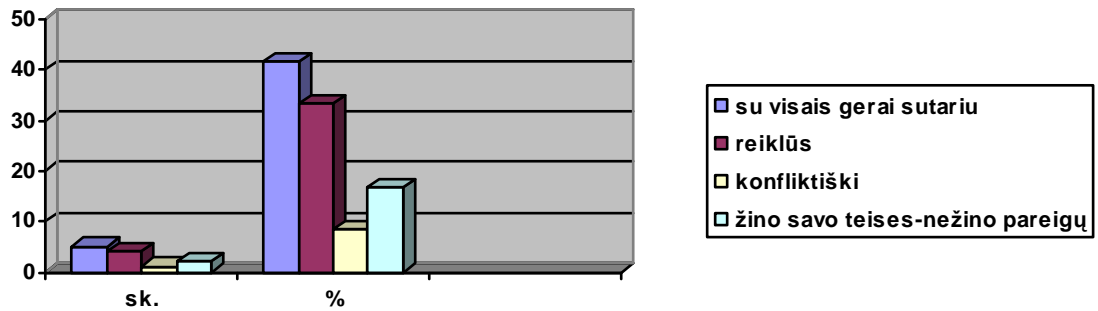


21 pav. VMI Radviliškio skyriaus aptarnavimo specialistų darbo patirtis

Visi apklausoje dalyvavę respondentai yra dalyvavę VMI organizuojuose mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartų mokymuose. Iš 12-os specialistų 10 jų teigė, kad šie mokymai davė naudos, juose įgavo daugiau žinių (žr. 11 pr.).

Į klausimą „ar reikalingas MM aptarnavimo standartas?“ 75 proc. apklaustųjų teigiamai atsiliepė ir įvertino šių nuostatų atsiradimą (žr. 11 pr.). Respondentai vienbalsiai teigė, kad laikosi Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartų nuostatų (žr. 11 pr.).

42 proc. aptarnavimo specialistų neturi problemų bendraujant su klientais, 33 proc. jų nurodė, kad mokesčių mokėtojai yra reiklūs, 17 proc. teigė, kad klientai žino savo teises, bet nežino savo pareigų, 8 proc. apklaustųjų teigė, kad klientai linkę konfliktuoti (žr. 11 pr. ir 22 pav.).



22 pav. VMI Radviliškio skyriaus aptarnavimo specialistų nuomonė apie šiandieninį klientą

Interviu su VMI Radviliškio skyriaus vedėja. Apie Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartą, jo nuostatų taikymą praktikoje savo nuomonę išsakė VMI Radviliškio skyriaus vedėja Vitalija Kublickienė (žr. 12 pr.).

Vadovė turi 8-erių metų vadovaujamo darbo patirtį mokesčių mokėtojų aptarnavimo srityje, kuri nuolat dalyvauja organizuojamuose mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės mokymuose ir neabejojanti šių standartų būtinumu. Kadangi pati tiesiogiai dalyvavo aptarnavimo standartų kūrime, dar plačiau pakomentavo mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarto atsiradimą lėmusius veiksnius, jo būtinybę bei esmę. Paklausta, kaip darbuotojai priėmė šią naują, teigia: - <Pradžioje buvo pasyvus pasipriešinimas, bet vėliau (kadangi ir kai kurios standarto nuostatos buvo „tobulinamos“) darbuotojai priėmė jį.> Jos teigimu, mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas turi potencialo tobulėti ir perspektyvoje VMI prie FM veiklos plane numatyta ir toliau gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimą, vykdyti bei kontroliuoti mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimą.

Apibendrinant VMI Radviliškio skyriaus mokesčių mokėtojų aptarnavimo specialistų apklausą, galima būtų teigti, kad skyriuje dirba kvalifikuoti aukštąjį išsilavinimą ir didelę darbo patirtį turintys savo srities žinovai, kurie yra susipažinę su Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarto nuostatomis ir kurie savo žinias taiko kokybiškai bendraujant su klientais, kurie kasdiniame darbe pasitaiko ir reiklūs, ir konfliktiški, žinantys savo teises. Tačiau didžioji dalis aptarnavimo specialistų tinkamai atlieka savo pareigas (žr. 11 pr.) ir užtikrina aukštą teikiamų paslaugų kokybę.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Kokybės idėjos, iš pradžių įsigalėjusios pramonės sektoriuje, pastaruoju metu tapo svarbios Viešajame sektoriuje. Įsiliejimas į bendrą Europos Sąjungos erdvę Lietuvai kelia konkurencingumo išlaikymo ir užtikrinimo uždavinį. Kokybė visose Europos šalyse laikoma prioritetu, jai skiriamas vis didesnis dėmesys. Todėl vienas iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo fenomenu laikytinas kokybės vadybos standartizuotu modelių kūrimas, sistemingas jų tobulinimas ir taikymas ne tik verslo, bet ir kitose srityse. Kiekviena šalyje veikianti įmonė, organizacija sparčios globalizacijos kontekste stengiasi kaip įmanoma geriau patenkinti klientų poreikius, todėl siekia užtikrinti įmonės produktų, procesų ar paslaugų charakteristikų atitikimą tam tikriems reikalavimams. Tuo tikslu svarbiausiu organizacijos prioritetu tampa kokybės vadybos sistemos diegimas visoje organizacijos veikloje.

Išnagrinėjus Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnybą, Viešąjį administravimą, Lietuvos mokslininkų publikacijas, kitus šaltinius, darytos tokios išvados apie *tarnybos visuomenei* Lietuvoje dabartiniu metu sampratą, apimtį, paskirtį, kokybinį santykį su paslaugų gavėju bei apibendrinant mokslinę literatūrą viešojo sektoriaus organizacijų vadybos klausimais, galima suformuluoti šias išvadas:

- Viešosios organizacijos negali laisvai formuluoti savo tikslų, kaip tai daro verslo organizacijos. Viešosios organizacijos yra labiau suvaržytos įvairių reguliavimo mechanizmu.
- Viešosios organizacijos negali laisvai pasirinkti finansavimo šaltinių, darbo jėgos samdos ir apmokėjimo sąlygų.
- Papildomos reguliavimo priemonės lėtina viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, mažina atsakomybę, stabdo iniciatyvą.
- Privačių verslo organizacijų apmokėjimo srities apribojimai nedideli, tuo tarpu viešųjų organizacijų darbuotojų darbo užmokestis yra reglamentuojamas įstatymų ir vykdomosios valdžios bei valstybės biudžeto.
- Darbo jėgos užimtumo ir darbo užmokesčio analizė Lietuvoje parodė, kad viešajame sektoriuje darbuotoju yra apie 2,5 karto mažiau negu privačiame sektoriuje. Tačiau atlyginimai viešosiose organizacijose viršija privačiųjų lygi.
- Efektyvumas yra vienas pagrindinių viešojo ir verslo sektoriaus organizacijų skirtumų. Tradiciškai efektyvumas matuojamas lyginant išlaidas ir pajamas, o viešosiose organizacijose jis paprastai siejamas su tikslu pasiekimu. Dažniausiai laikomasi nuostatos, kad privačiose organizacijose efektyvumas didesnis negu viešosiose dėl šių pagrindinių priežasčių: mažesniu darbo jėgos kaštų; efektyvesnio valdymo; didesnės konkurencijos.

- Lietuva priskirtina prie šalių, kuriose tradicinis, klasikinis viešojo administravimo modelis įgyja vis daugiau ir daugiau viešosios vadybos, naujosios viešosios vadybos ir naujosios viešosios tarnybos požymių (bruožų). Tai turi įtakos ne tik požiūriui į *tarnybos visuomenei* paskirtį, bet ir *tarnybos visuomenei* institucijose funkcionuojančiai personalo/žmogiškųjų išteklių administravimo sistemai: ši sistema, kurioje anksčiau akivaizdžiai dominavo karjeros sistemos elementai, yra nuosekliai papildoma vis naujais postų sistemos elementais. Lietuvoje per pastaruosius metus išryškėjo tokia tendencija – siekiant, kad viešojo administravimo sistema būtų pigesnė, efektyvesnė, labiau orientuota į klientą, įtraukianti į sprendimų svarstymą ir kontrolę visuomenės narius, diegti vis daugiau ir daugiau naujosios viešosios vadybos elementų. Pasiiekta ir tam tikrų rezultatų. Tačiau dar yra neišnaudotų galimybių.
- Siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, būtina nuosekliai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, taikant strateginį valdymą, skatinant rezultatyvumą, didinant ekonomiškumą, plečiant darbuotojų tobulėjimo galimybes, skatinant darbuotojų atsakomybę, savarankiškumą, motyvaciją ir konkurenciją, ugdant gyventojų dalyvavimą savivaldoje.
- Metodai ir standartai be tinkamo jų taikymo negarantuoja veiklos pagerinimo;
- Kokybės vadybos sistema, net ir neįdiegta pilnai, gali būti pagrindas veiklos efektyvumo didinimo iniciatyvų įgyvendinimui, todėl įgyvendinant bet kokią veiklos gerinimą remiantis kitais metodais, reiktų remtis kokybės vadybos įdirbiu;
- Automatizavimas – pagrindas veiklos efektyvumo didinimui bei sėkmingam standartų ir matavimo įgyvendinimui;
- Siekiant ilgalaikėje perspektyvoje sėkmingai įdiegti kokybės vadybos sistemą ar užtikrinti pastovų tobulėjimą būtina sieti ją su skatinimu.

Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, jog VMI Radviliškio aptarnavimo specialistų teikiamų paslaugų kokybė, aptarnavimo kokybė respondentų buvo įvertinta labai teigiamai: palankiausiai įvertintas betarpiškas bendravimas. 134 respondentai teigiamai įvertino teikiamų paslaugų informatyvumą. 97/100 teigė, kad VMI Radviliškio sk. aptarnavimo kokybės problemų - nėra. 88/100 mano, kad VMI Radviliškio sk. dirba kvalifikuotas personalas, skiriantis visą dėmesį klientui. Tačiau net 114 apklaustųjų dar kartą pažymėjo, kad šiame skyriuje pageidautų, kad būtų konsultantas. 117 visų apklaustųjų teigia, kad darbuotojai savo darbą atliko tinkamai, 63-ys mano, jog buvo maloniai aptarnauti ir tik maža dalis- likusieji 21-as liko nepatenkinti aptarnavimu.

VMI Radviliškio skyriaus mokesčių mokėtojų aptarnavimo skyriuje dirba kvalifikuoti aukštąjį išsilavinimą ir didelę darbo patirtį turintys savo srities žinovai, kurie yra susipažinę su Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standarto nuostatomis ir kurie savo žinias taiko kokybiškai bendraujant su klientais, kurie kasdieniame darbe pasitaiko ir reiklūs, ir konfliktiški, žinantys savo teises. Tačiau didžioji dalis aptarnavimo specialistų tinkamai atlieka savo pareigas (žr. 11 pr.) ir užtikrina aukštą teikiamų paslaugų kokybę.

VMI vadovybės siekiai, kuriuos patvirtino ir pokalbyje dalyvavusi VMI Radviliškio skyriaus vedėja Vitalija Kublickienė,- būti šiuolaikiška, atvira, turinčia geriausią tarptautinę praktiką valstybės institucija, siekiant kokybiško bendradarbiavimo su mokesčių mokėtojais, gerinant aptarnavimo kokybę, siūlant mokesčių mokėtojams naujas elektronines paslaugas ir plėtojant informacinių technologijų naudojimą.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti // Vadovo pasaulis, Nr. 9, 42 p.
2. Barczyk, C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius.
3. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą- Vilnius: LR VRM, 2006// Internetinė prieiga (prisijungta 2010-01-26):
http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf;
4. Chlivickas, E. (2003). Valstybės tarnyba: žmogiškųjų išteklių tobulinimas. Viešasis administravimas. Nr. 2, p. 26-33.
5. Čereška, A., Pauža, V. (2005), Kokybės analizė ir valdymas, VGTU, 10-11 p.
6. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė I. (2004), Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys, Ekonomika., Nr. 67(2), Vilnius, p. 1–9.
7. Denhardt, R. (2001). Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė
8. Domarkas, V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 7, p. 7–14.
9. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 13, p. 7-14.
10. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19, p. 25-32.
11. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir valdymas: daktaro disertacija. Vilnius: VU leidykla.
12. Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. Vilnius: VU leidykla.
13. Indriūnas, A.V., Makštutis, A. (2008) Viešosios vadybos strategija Lietuvoje.
14. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 4, p. 26-34.
15. Juran J. M. Gryna F. M. Quality planning and analysis, Third edition, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1999.
16. Kaziliūnas, A. (2004 a). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime// Viešoji politika ir administravimas. Nr. 8, p. 37-47.
17. Kaziliūnas, A. (2004 b). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas, 2004, Nr. 9, p. 73.

18. Kaziliūnas, A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas.
19. Kaziliūnas, A. (2007). Kokybės vadyba.
20. Kokybės vadyba : dokumentų rinkinys / Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija. - Vilnius : Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007. - 400 p. - ISBN 978-9955-9962-0-0.
21. Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijose stebėsenai./ Ataskaita –Vilnius: LR vidaus reikalų ministerija, 2007.
22. Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijose stebėsenai./ Ataskaita - Vilnius: LR vidaus reikalų ministerija, 2008.
23. Lane, J.E. (2001). Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai.
24. Leontjev D. A.(2000). Ot obraza k imidžu // Reklama i Žizn. No. 13, s. 19-22.
25. Levišauskaitė K., Šinkūnienė K. (2006). Mokesčių kultūros ir mokesčių mentaliteto aspektai efektyvioje valstybės mokesčių sistemoje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 15, p. 9-17.
26. Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2001). Paslaugų kokybės valdymo ypatumai.
27. McConnell, R., Spread the News: Word of Mouth \$1 Billion. (publikuota 2007 11 15) internetinė prieiga: www.adage.com; žiūrėta 2010-05-12.
28. Naujoji viešoji vadyba. (2007), KTU, p. 212- 340.
29. Palidauskaitė, J. (2004). Viešojo administravimo profesinės vertybės: vadybinė kryptis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 29, p. 135-150.
30. Paslaugų kokybės tobulinimas. (2008).
31. Pociūtė, D. (2002) Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 2, p. 18-25.
32. Pociūtė, J.D. (2005). Kokybės vadyba.
33. Puškorius, S. (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
34. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus modernizavimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas. Nr.2, p.9-17.
35. Ruževičius, J. (2006). Kokybės vadybos metodai ir modeliai.
36. Ruževičius, J. (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti.
37. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai.
38. Stancikas, E.R. (2004). Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje.

39. Swiss, J.E. (1992) Adapting Total Quality Management (TQM) to Government // Public Administration Review. No 52 (4), p. 356-362.
40. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba.
41. Vienažindienė M., Sakalas A. (2007). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. KTU , p. 1-8.
42. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2008 metų apžvalga. VRM.
43. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 12. (2005). Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
44. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 15. (2006). Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

PRIEDAI

1 priedas

Kokybės formuluotės

Autorius	Kokybės formuluotė
Aristotelis (III a. pr. m. e.)	Skirtumai tarp daiktų Diferenciacija pagal požymį, <i>geras – blogas</i>
Hėgelis (XIX a.)	Kokybė – sąvoka, susijusi su buitimi, nes kažkas tampa niekuo, kai praranda savo kokybę
Kinių versija	Heroglifas, reiškiantis kokybę, susideda iš dviejų elementų: pusiausvyra ir pinigai (Kokybė = pusiausvyra + pinigai), vadinasi, kokybė tolydi sąvokoms <i>aukštos klasės, brangus</i>
Šuchartas (1931 m.)	Kokybė turi du aspektus: 1. Objektyvios fizinės charakteristikos; 2. Subjektyvus vertinimas – kiek daiktas geras
Isikava (1950 m.)	Kokybė – savybė, realiai patenkinanti vartotojų poreikius
Dž. M. Džuranas (1979 m.)	Tinkamiausias vartoti (paskirties atitikimas) Subjektyvus vertinimas: kokybė — vartotojo patenkinimo lygis (siekdamas kokybės gamintojas turi žinoti vartotojų poreikius, kad pagamintų tokią produkciją, kuri atitiktų jų poreikius
ГОСТ 18321 – 73 (СЭВ 1934 – 79)	Produkcijos kokybė – visuma produkcijos savybių Produkcijos kokybė – visuma produkcijos savybių, nusakančių jos gebėjimą patenkinti nustatytus poreikius
Tarptautinis standartas ISO 9000	Kokybė – visuma produkcijos savybių ir charakteristikų arba paslaugų, kurios užtikrina galimybę patenkinti nustatytus arba numanomus poreikius

Šaltinis: Čereška, A., Pauža, V., Kokybės analizė ir valdymas. VGTU, 2005.

KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPAI, METODAI

E. Deming keturiolika kokybės vadybos principų:

1. Laikytis pastovaus tikslo - nuolat tobulinti produktą ir paslaugą
2. Perink naują filosofiją
3. Liaukis priklausęs nuo masinių patikrinimų
4. Liaukis vertinęs verslą vien pagal kainą etiketėje
5. Nuolat gerink gamybos bei paslaugų sistemą
6. Įdiek šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus
7. Įvesk vadovavimą
8. Atsikratyk baimės
9. Sulaužyk barjerus, skiriančius funkcinį sričių personalą
10. Atsisakyk šūkių, pamokymų ir uždavinių darbuotojams
11. Panaikink kiekybines kvotas
12. Pašalink kliūtis, trukdančias didžiuotis darbu
13. Įdiek veiksmingą lavinimo ir mokymo programą
14. Veik, kad įgyvendintum pakeitimus

Šaltinis: Vanagas, P., Visuotinės kokybės vadyba - Kaunas: Technologija, 2004, p. 55 – 57.

J.Juran kokybės gerinimo žingsniai:

1. Informuoti apie kokybės gerinimo poreikius ir galimybes;
2. Suformuluoti gerinimo tikslus;
3. Organizuoti tikslų pasiekimo sistemą;
4. Užtikrinti mokymą;
5. Spręsti kokybės gerinimo problemas;
6. Informuoti apie pažangą;
7. Pripažinti pasiekimus;
8. Aptarti rezultatus;
9. Apskaičiuoti rezultatus;
10. Rengti metinius kokybės gerinimo planus.

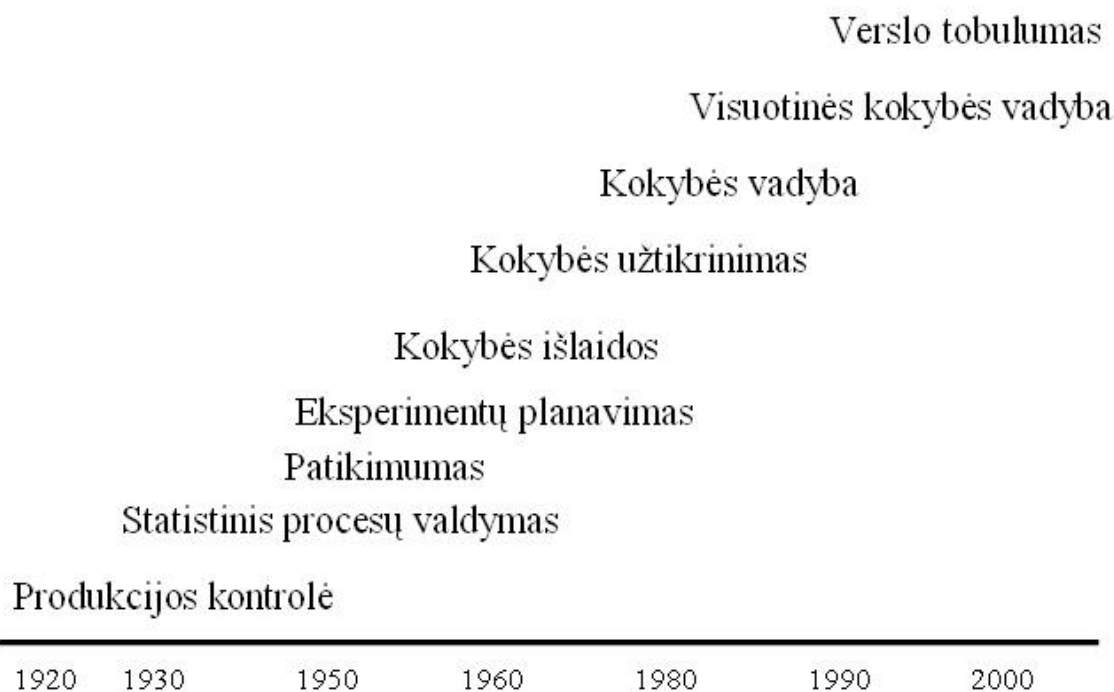
Šaltinis: Vanagas, P., Visuotinės kokybės vadyba – Kaunas: Technologija, 2004, p.59.

K. Ishikawa kokybės vadybos principai:

- pirmiausia kokybė, o ne trumpalaikė nauda;
- orientacija į klientą, o ne gamintoją ar paslaugų teikėją;
- būtina sulaužyti visus barjerus, trukdančius palaikyti glaudžius ryšius su klientais;
- analizuoti padėtį, remtis faktais ir patikrintais duomenimis, plačiai taikyti statistinius metodus;
- vadybos filosofijoje remtis humanišku, įtraukti darbuotojus į kokybės gerinimo veiklą;
- siekti kuo platesnio tarpfunkcinio bendradarbiavimo.

Šaltinis: Kaziliūnas, A., Kokybės vadyba – Vilnius: MRU, 2007, p.29.

KOKYBĖS VADYBOS RAIDA

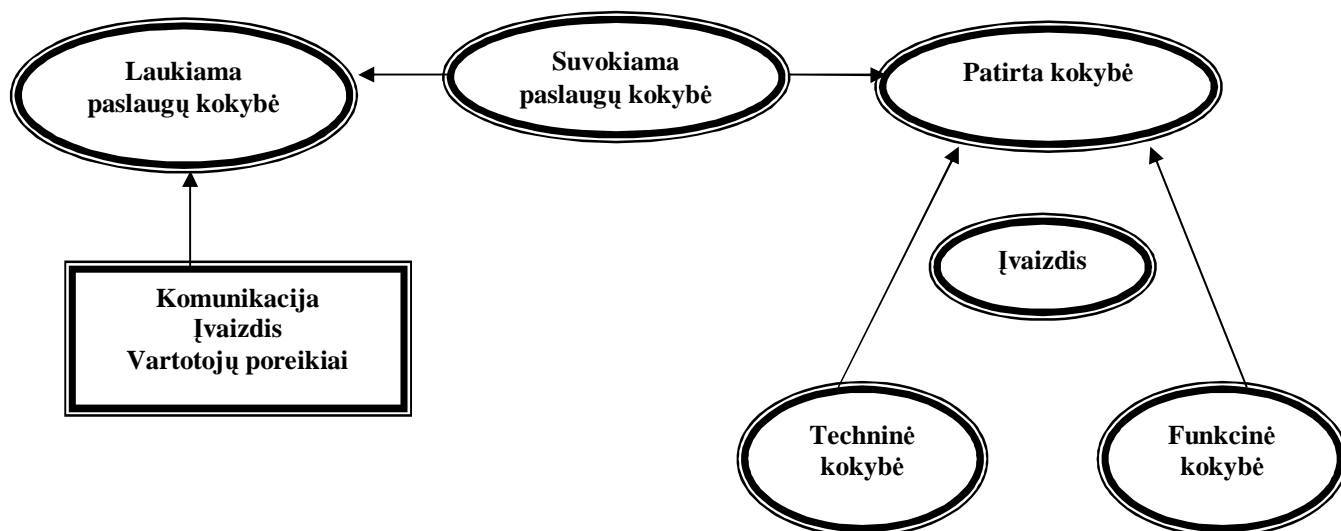


Šaltinis: BVM taikymas organizacijoje. Lietuvos viešojo administravimo institutas.

Internetinė prieiga: http://ex.kaunas.lt/files/645/bvm_taikymas.ppt; <žiūrėta 2010-01-15>

Suvokiama paslaugų kokybė

Esmė: svarbi ne objektyvi paslaugų kokybė, bet subjektyvus kliento suvokimas.



Šaltinis: Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2001). Paslaugų kokybės valdymo ypatumai.

Produkto gamybos ir paslaugos teikimo skirtumas

Produkto gamyba	Paslaugos teikimas
Gamintojas atskirtas nuo vartotojo	Teikėjo ir vartotojo tiesioginis kontaktas
Kokybė didele dalimi priklauso nuo gamintojo	Kokybė priklauso nuo gamintojo ir vartotojo sąveikos
Produkto kokybė nepriklauso nuo laiko	Kokybiška paslauga teikiama laiku
Nekokybiškas produktas gali būti gražinamas pataisyti	Nekokybiška paslauga negražinama
Specifikacijos išlanksto žinomos	Kliento keliamų reikalavimų neapibrėžtumas
Kokybės klausimai keliami apie produktą, bet ne apie procesą	Kokybės klausimai keliami ir apie procesą
Su klientu dirba aukštesnysis personalas	Tiesiogiai su klientu dirba žemesnysis organizacijos personalas
Galimi griežti gero produkto rodikliai	Svarbūs negriežti rodikliai

Šaltinis: Švietimo organizacijų kokybės vadyba. VDU, Kaunas, 2008, p. 41.



38

Gerbiamas mokesčių mokėtojau,

Valstybinė mokesčių inspekcija (toliau – VMI), suprasdama bendravimo kultūros svarbą, įtakančią darbų rezultatus bei bendradarbiavimą, patvirtino Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartą. Šis dokumentas nustato visų mokesčių inspekcijos darbuotojų elgesio su mokesčių mokėtojais normas bei aptarnavimo sąlygas. Supažindindami Jus su pagrindinėmis VMI aptarnavimo standarto nuostatomis, tikimės geranoriškumo ir pasitikėjimo. Manome, kad aptarnavimo standartas sustiprins Valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų gerąsias savybes ir padės dar konstruktyviau bendrauti, padėti bei patarti Jums.

Valstybinė mokesčių inspekcija

Mes įsipareigojame Jums užtikrinti:

- mandagų ir kokybišką aptarnavimą;
- tinkamą aptarnavimo aplinką;
- aukštą teikiamų paslaugų kokybę ir operatyvumą;
- patogų darbo laiką;
- gaunamos informacijos konfidencialumą ir saugumą;
- ypatingą dėmesį neįgaliesiems, senyvo amžiaus, silpnos sveikatos žmonėms ir nėščioms moterims;

³⁸ Šaltinis: Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR FM, internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10145679>; <žiūrėta 2010-05-06>

- objektyvų, visapusišką ir teisingą skundų, konfliktų ir kitų klausimų sprendimą VMI kompetencijos ribose;
- nuolatinį aptarnavimo kontrolės vykdymą ir gerinimą.

Aptarnavimo sąlygos–Jūsų patogumui

- Atvykę Jūs rasite paruoštą aktualiausią informaciją;
- Turėsite galimybę nemokamai naudotis VMI interneto svetaine;
- Visi, kurie ateisite ir kreipsitės į mus iki darbo dienos pabaigos – būsite aptarnauti.

Bendraudami mes stengsimės:

- Kai Jūs skambinsite telefonu, pakelti ragelį iki trečio skambučio ir prisistatyti;
- Vienodai mandagiai bei savo iniciatyva pasisveikinti su Jumis, būti geranoriškai ir pozityviai nusiteikę;
- Išklaudyti Jus nepertraukdami;
- Pirmenybę teikti tam mokesčių mokėtojui, su kuriuo buvo pradėtas pokalbis;
- Atsiprašyti Jūsų, jei dėl tam tikrų priežasčių būsim priversti trumpam nutraukti pokalbį;
- Jus aptarnauti vadovaudamiesi „vieno langelio“ principu. Paaiškėjus, kad klausimas nepriklauso VMI darbuotojo kompetencijai arba jis neturi įgaliojimų spręsti problemą, stengsimės išsiaiškinti, kuris VMI darbuotojas (ar kuri institucija) sprendžia tokius klausimus (problemas) ir Jus informuoti, kur reiktų kreiptis;
- Jus aptarnaudami nekalbėti su pažįstamais ar bendradarbiais asmeniniais, ne darbo reikalais, taip pat - demonstruoti nuovargį, abejingumą ar išankstinę nuostatą mokesčio mokėjo atžvilgiu;
- Su Jumis bendrauti tol, kol yra neišspręstų klausimų. Negalime Jūsų ignoruoti ar raginti, net jei yra daug kitų laukiančių mokesčių mokėtojų;
- Jeigu pageidausite, kad Jus aptarnautų kitas VMI darbuotojas, Jums sudaryti tokią galimybę neklausinėjant dėl tokio pasirinkimo priežasčių. Taip pat Jums priminti, kad nuomonę apie aptarnavimą, pastabas bei pasiūlymus galite pateikti užpildę anketą.

Mūsų paslaugos-Jūsų informacijos saugumui

- Bendraudami su Jumis, stengsimės užtikrinti, kad darbo vietoje nebūtų kitų mokesčių mokėtojų konfidencialios informacijos;
- Mums trumpam pasitraukus iš savo darbo vietos, spaudus bei griežtos atskaitomybės dokumentus

stengsimės palikti saugioje vietoje, o kompiuteryje esančią konfidencialią informaciją – nematomą;

- Jei Jus aptarnaujant kitas mokesčių mokėtojas prieis per arti, jo paprašysime laikytis nurodyto atstumo;
- Sieksime, kad patalpos, kuriose teikiamos individualios konsultacijos, būtų izoliuotos nuo kitų lankytojų (atskiri kabinetai arba pertvaros konsultavimo vietose).

Paslaugumas – neatsiejama gero aptarnavimo dalis

- Mes atkreipsime dėmesį į žmones su negalia, nėščias moteris, senyvo amžiaus ir silpnos sveikatos asmenis bei asmenis su mažais vaikais ir, atsiklausę kitų lankytojų, pasirūpinsime, kad jie būtų aptarnauti be eilės;
- Mes padėsime tokiems asmenims atlikti mokesčines procedūras (patarsime kaip užpildyti deklaraciją, prašymą ar kitą mokesčiniį dokumentą ir pan.);
- Apsvaigę nuo alkoholio ar narkotinių medžiagų mokesčių mokėtojais neaptarnaujami. Jų paprašysime išeiti iš VMI struktūrinių padalinių patalpų;
- Jei nemokate valstybinės kalbos ar dėl kitų priežasčių negalite išreikšti savo minčių, Jus aptarnaujant turėtų dalyvauti vertėjas ar kitas asmuo, sugebantis versti į Jums suprantamą kalbą. Dėl šio asmens dalyvavimo rekomenduojame iš anksto su mumis susitarti.

Jeigu atėjote su pretenzijomis, tuomet:

- Mes nepertraukdami Jūsų išklausysime;
- Mes imsime veiksmų, kad išspėstume iškilusią problemą;
- Jei būsimė nekompetentingi spręsti problemą, Jums pasiūlysime kreiptis į kompetentingą VMI darbuotoją ar mūsų tiesioginį vadovą;
- Jūs galėsite savo pastabas ar pretenzijas surašyti ir įmesti į atsiliepiamą dėžutę.

mic1882

MOKESČIŲ INFORMACIJOS CENTRAS

Siekiame gerų rezultatų, todėl būsimė dėkingi už pareikštą nuomonę apie VMI aptarnavimą. Tai Jūs galite padaryti apskričių mokesčių inspekcijoje užpildę pateiktas anketas arba paskambinę telefonu 1882.

Informaciją apie aptarnavimo pokyčius bei savikontrolės rezultatus nuolat skelbsime VMI interneto svetainėje www.vmi.lt

Šaltinis: Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR FM, internetinė prieiga: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10145679>;
<žiūrėta 2010-05-06>

MOKESČIŲ MOKĖTOJŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VADYBA

Kokybiško aptarnavimo ypatumai, atitinkantys klientų lūkesčius:

- patikimumas,
- užtikrintumas,
- reagavimas,
- jautrumas,
- “apčiuopiamos” savybės

Efektyviam klientų aptarnavimui reikalingų įgūdžių sąrašas:

- gebėjimas “persijungti”,
- ryšio užmezgimas,
- klausimų uždavimas,
- aktyvus klausimas,
- informacijos pateikimas,
- prieštaravimų abejonių valdymas,
- pokalbio užbaigimas,
- konfliktinių situacijų valdymas,
- darbo organizavimo įgūdžiai.

Aptarnavimo kokybės matavimas turi būti:

- apibrėžti ir vienodai interpretuojami kriterijai,
- patvirtintas standartas,
- atliekami nuolatiniai vertinimai:
 - išoriniai,
 - vidiniai.

Aptarnavimo kokybės vertinimo būdai:

- Organizacijos vidiniai vertinimai:
 - Padalinių ar kiti vadovai vertina savo darbuotojų darbo kokybę,
 - Mokymų padalinys testuoja darbuotojų standartų įsisavinimo ir aptarnavimo kokybės įgūdžių išmanymą,
 - Pagal susikurtą sistemą ir kriterijus vienas skyrius kitą skyrių.
- Organizacijos išoriniai vertinimai:
 - Subjektyvūs tyrimai (klientų pasitenkinimo tyrimai),
 - Objektvūs tyrimai (“slapto kliento” tyrimai).

“SLAPTAS KLIENTAS”:

- Jis tarsi veidrodis,
- Jis pagalbininkas gerinant aptarnavimo kokybę,
- Jis svarbus elementas žiūrint į ateitį,
- Jis irgi mūsų tikras klientas,
- Jis tik dirba savo darbą,
- Jis irgi perduoda informaciją iš lūpų į lūpas.

Šaltinis: VMI „Mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vadyba“ seminaro medžiaga, 2009, sudaryta autorės.

A n k e t a (skirta mokesčių mokėtojams)

KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE

Siekiant Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau-VMI) kelti aptarnavimo ir bendravimo kultūrą, tobulinti mokesčių mokėtojų aptarnavimą bei gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo sąlygas labai svarbu nuolatos atlikti aptarnavimo kokybės stebėjimą ir vertinimą.

Šios apklausos tikslas – atlikti klientų aptarnavimo kokybės analizę VMI Radviliškio skyriuje. Tyrimo metu gauti rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Klientų aptarnavimo kokybė valstybinėje mokesčių inspekcijoje“. Tyrimą atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistratūros studijų studentė V. Dževečkienė. Atsakymus žymėkite pasirinkdami Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą ar įrašydami savo nuomonę tam skirtoje vietoje neradus sau tinkamo atsakymo.

Jūsų nuomonė apie VMI aptarnavimo kokybę - labai svarbi!

Anketa anoniminė. Iš anksto dėkoju už atsakymus.

1. Jūs kreipėtės į valstybinę mokesčių inspekciją (toliau-VMI) kaip: *

- gyventojas
- įmonės atstovas
- ūkininkas
- asmuo, vykdamas individualią veiklą pagal pažymą
- asmuo, vykdamas individualią veiklą pagal verslo liudijimą
- kita

2. Jūsų gyvenamoji vieta: *

- mieste
- kaime
- kita

3. Jūsų lytis: *

- vyras
- moteris

4. Jūsų amžius: *

- iki 25 m.
- nuo 25 iki 30 m.
- nuo 31 iki 40 m.
- nuo 41 iki 50 m.
- nuo 51 iki 60 m.
- virš 60 m.

5. Jūsų išsilavinimas: *

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

6. Kaip dažnai tenka bendrauti su VMI specialistais? *

- kiekvieną dieną
- kartą per savaitę
- kartą per mėnesį
- kartą per metus
- kita

7. Kokiū būdu dažniausiai bendraujate su VMI specialistais? *

Galimi keli variantai.

	Nuolat	Kartais	Nesinaudoju	Neturiu nuomonės	Nepatogus būdas	Nežinoju tokio būdo
betarpiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
naudojantis Elektronine deklaravimo sistema(EDS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Iš kur gaunate informacijos apie mokesčių pasikeitimus bei naujoves? *

Galimi keli variantai.

	Dažniausiai	Kartais	Nesinaudoju	Neturiu nuomonės	Nepatogus būdas	Nežinoju tokio būdo
VMI teritoriniame skyriuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VMI organizuojamuose seminaruose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VMI interneto svetainėje: www.vmi.lt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikiu elektroninius paklausimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registruojusi į žodines konsultacijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skambinu į Mokesčių informacijos centrą MIC 1882	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklaminiuose lankstinukuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televizijos laidose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spaudoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klausinėju pažįstamų, kaimynų, draugų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsitiktinai išgirstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ar patogus darbo laikas? *

- patogus
- nepatogus
- neturiu nuomonės
- kita

10. Kokio aptarnavimo tikėtės iš VMI specialisto: *

Galimi keli variantai.

- mandagaus ir kokybiško;
- tinkamos aptarnavimo aplinkos;
- aukštos teikiamų paslaugų kokybės ir operatyvumo;
- patogaus darbo laiko;
- gaunamos informacijos konfidencialumo ir saugumo;
- ypatingo dėmesio neįgaliesiems, senyvo amžiaus, silpnos sveikatos žmonėms ir nėščioms moterims;
- objektyvaus, visapusiško ir teisingo skundų, konfliktų ir kitų klausimų sprendimo VMI kompetencijos ribose;
- nuolatinio aptarnavimo kontrolės vykdymo ir gerinimo;

11. Kokių aptarnavimo sąlygų savo patogumui tikėtės: *

Galimi keli variantai.

- atvykęs rasti paruoštą aktualiausią informaciją;
- turėti galimybę nemokamai naudotis VMI interneto svetaine;
- galimybės kreiptis į konsultantą;
- kad nebūtų eilių;
- kita

12. Ar patenkino Jūsų lūkesčius aptarnavimo sąlygos? *

	taip	iš dalies	ne
atvykęs radau paruoštą aktualiausią informaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
turėjau galimybę nemokamai naudotis VMI interneto svetaine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
turėjau galimybę kreiptis į konsultantą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nebuvo eilių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kaip greitai Jus aptarnavo? *

- nedelsiant;
- teko palaukti-dėl objektyvių priežasčių;
- teko palaukti-VMI specialistas buvo užsiėmęs pašaliniais darbais;
- siuntinėjo iš vieno kabineto į kitą
- kita

14. Specialistas aptarnavo: *

mandagiai ir pagarbiai 0%

15. Aptarnavimo metu specialistas: *

- skyrė visą dėmesį;
- buvo nedėmesingas;
- kita

16. Ar visus rūpimus klausimus specialistas Jums padėjo išsiaiškinti?*

- visus ir dar daugiau nei tikėjau;
- beveik visus;
- ne visus;

17. Kaip vertinate aptarnavusio specialisto profesines žinias?*

labai gerai 0%

18. Kaip vertinate gautos konsultacijos tikslumą bei kokybę?*

labai gerai 0%

19. Ar Jus aptarnavusio specialisto darbo vieta švari ir tvarkinga?*

švari ir tvarkinga 0%

20. Ar darbo vietoje buvo girdima konfidenciali informacija apie kitus Mokesčių mokėtojus?*

- taip
- ne
- kita

21. Kaip vertinate VMI teikiamų konsultacijų kokybę?*

	Gavau informacijos daugiau, nei tikėjau	Davė naudos	Lyg ir davė naudos	Nieko naujo	Gaišau laiką veltui	Nesinaudoju šiuo būdu
Betarpiskai VMI skyriuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VMI internetiniame puslapyje www.vmi.lt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VMI organizuojami seminarai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žodinės konsultacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektroniniai paklausimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokesčių informacijos centras MIC 1882	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Kaip Jūs manote, ar VMI pakankamai informuoja apie teikiamas paslaugas?*

- Manau, kad pakankamai
- Nepakankamai
- Neturiu nuomonės

23. Su kokiomis problemomis tenka susidurti teikiant deklaracijas?*

Galimi keli variantai.

	neturiu problemų	patikimiausias būdas	labai patogus	nemoku	sudėtinga	nepatikima	neturiu nuomonės
betarpiskai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

elektroniniu būdu (EDS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Kaip vertintumėte klientų aptarnavimo kokybę VMI Radviliškio skyriuje?*

- labai gerai
- gerai
- patenkinamai
- nežinau
- blogai
- labai blogai

25. Jūsų manymu dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis VMI Radviliškio skyriuje:*

Galimi keli variantai.

	Taip, sutinku	Gal būt	Ne	Nemanau	Neturiu nuomonės
nėra problemų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nekvalifikuotas personalas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per mažas dėmesys klientui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reikiamos informacijos nepakankamumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nėra konsultanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nepatogios darbo valandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tenka ilgai laukti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Kokios kilo mintys po apsilankymo VMI skyriuje?*

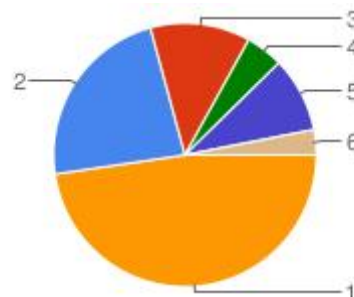
- "maloniai aptarnavo, gavau visus atsakymus"
- "savo darbą atliko tinkamai"
- "mano kojos čia daugiau nebus"
- "koks nemandagumas!"
- kita

27. Jūsų pasiūlymai/pageidavimai/pretenzijos/padėka*

KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE TYRIMO REZULTATAI

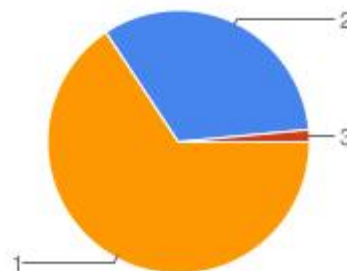
1. Jūs kreipėtės į valstybinę mokesčių inspekciją (toliau-VMI) kaip:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. gyventojas	99	47.69
2. įmonės atstovas	45	23.08
3. ūkininkas	24	12.31
4. asmuo, vykdamas individualią veiklą pagal pažymą	9	4.62
5. asmuo, vykdamas individualią veiklą pagal verslo liudijimą	18	9.23
6. kita	6	3.08
Viso	201	100.00%



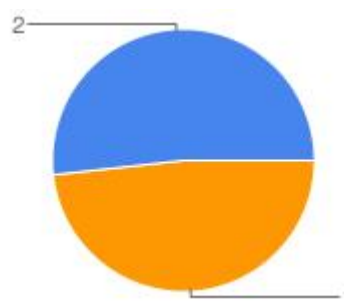
2. Jūsų gyvenamoji vieta:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. mieste	132	65.67
2. kaime	66	32.84
3. kita	3	1.49
Viso	201	100.00%



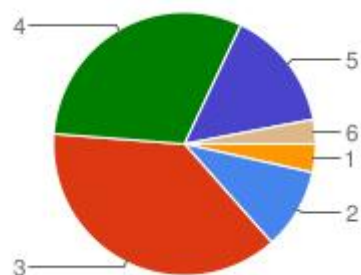
3. Jūsų lytis:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. vyras	97	48.26
2. moteris	104	51.74
Viso	201	100.00%



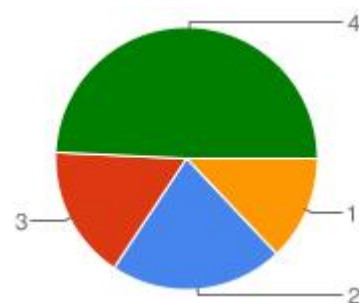
4. Jūsų amžius:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. iki 25 m.	7	3.48
2. nuo 25 iki 30 m.	20	9.95
3. nuo 31 iki 40 m.	76	37.81
4. nuo 41 iki 50 m.	62	30.85
5. nuo 51 iki 60 m.	30	14.93
6. virš 60 m.	6	2.99
Viso	201	100.00%



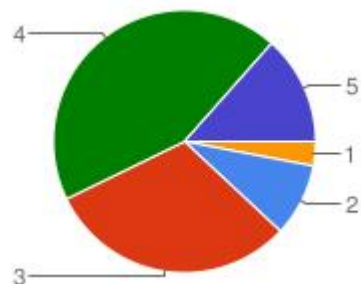
5. Jūsų išsilavinimas:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. Vidurinis	26	12.94
2. Aukštesnysis	43	21.39
3. Aukštasis neuniversitetinis	33	16.42
4. Aukštasis universitetinis	99	49.25
Viso	201	100.00%



6. Kaip dažnai tenka bendrauti su VMI specialistais?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. kiekvieną dieną	6	2.99
2. kartą per savaitę	18	8.96
3. kartą per mėnesį	62	30.85
4. kartą per metus	88	43.78
5. kita	27	13.43
Viso	201	100.00%



7. Koku būdu dažniausiai bendraujate su VMI specialistais?

Galimi keli variantai.

	Nuolat		Kartais		Nesinaudoju		Neturiu nuomonės		Nepatogus būdas		Nežinojau tokio būdo		Viso
	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	
1. betarpiškai	95	47.26%	67	33.33%	30	14.93%	8	3.98%	0	0%	1	0.5%	201
2. naudojantis Elektronine deklaravimo sistema(EDS)	67	33.33%	47	23.38%	65	32.34%	15	7.46%	4	1.99%	3	1.49%	201
3. telefonu	49	24.38%	100	49.75%	34	16.92%	11	5.47%	5	2.49%	2	1%	201
4. paštu	13	6.47%	20	9.95%	110	54.73%	15	7.46%	25	12.44%	18	8.96%	201
Viso	224	27.86%	234	29.1%	239	29.73%	49	6.09%	34	4.23%	24	2.99%	

8. Iš kur gaunate informacijos apie mokesčių pasikeitimus bei naujoves?

Galimi keli variantai.

	Dažniausiai		Kartais		Nesinaudoju		Neturiu nuomonės		Nepatogus būdas		Nežinojau tokio būdo		Viso
1. VMI teritoriniame skyriuje	118	58.71%	47	23.38%	24	11.94%	9	4.48%	3	1.49%	0	0%	201
2. VMI organizuojamuose seminaruose	15	7.46%	42	20.9%	111	55.22%	15	7.46%	5	2.49%	13	6.47%	201
3. VMI interneto svetainėje: www.vmi.lt	76	37.81%	64	31.84%	44	21.89%	10	4.98%	5	2.49%	2	1%	201
4. Teikiu elektroninius paklausimus	19	9.45%	45	22.39%	107	53.23%	17	8.46%	6	2.99%	7	3.48%	201
5. Registruojusi į žodines konsultacijas	13	6.47%	33	16.42%	114	56.72%	19	9.45%	8	3.98%	14	6.97%	201
6. Skambinu į Mokesčių informacijos centrą MIC 1882	17	8.46%	45	22.39%	104	51.74%	19	9.45%	4	1.99%	12	5.97%	201
7. Reklaminiuose lankstinukuose	17	8.46%	87	43.28%	70	34.83%	18	8.96%	3	1.49%	6	2.99%	201
8. Televizijos laidose	30	14.93%	113	56.22%	30	14.93%	18	8.96%	7	3.48%	3	1.49%	201
9. Spaudoje	36	17.91%	106	52.74%	38	18.91%	11	5.47%	6	2.99%	4	1.99%	201
10. Klausinėju pažįstamų, kaimynų, draugų	21	10.45%	69	34.33%	81	40.3%	19	9.45%	8	3.98%	3	1.49%	201
11. Atsitiktinai išgirstu	24	11.94%	87	43.28%	68	33.83%	18	8.96%	2	1%	2	1%	201
Viso	386	17.46%	738	33.38%	791	35.78%	173	7.82%	57	2.58%	66	2.99%	

9. Ar patogus darbo laikas?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. patogus	134	66.67
2. nepatogus	30	14.93
3. neturiu nuomonės	33	16.42
4. kita	4	1.99
Viso	201	100.00%

10. Kokio aptarnavimo tikitės iš VMI specialisto:

Galimi keli variantai.

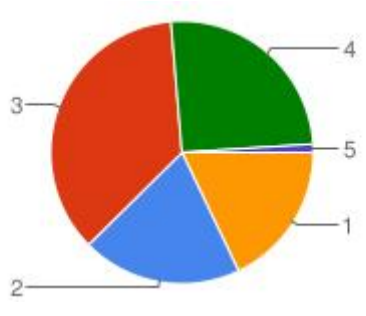
Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. mandagaus ir kokybiško;	117	21.95
2. tinkamos aptarnavimo aplinkos;	45	8.44
3. aukštos teikiamų paslaugų kokybės ir operatyvumo;	126	23.64
4. patogaus darbo laiko;	59	11.07
5. gaunamos informacijos konfidencialumo ir saugumo;	59	11.07
6. ypatingo dėmesio neįgaliesiems,	47	8.82

senyvo amžiaus, silpnos sveikatos žmonėms ir nėščioms moterims;		
7. objektyvaus, visapusiško ir teisingo skundų, konfliktų ir kitų klausimų sprendimo VMI kompetencijos ribose;	45	8.44
8. nuolatinio aptarnavimo kontrolės vykdymo ir gerinimo;	35	6.57
Viso	533	100.00%

11. Kokių aptarnavimo sąlygų savo patogumui tikitės:

Galimi keli variantai.

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. atvykęs rasti paruoštą aktualiausią informaciją;	70	17.9
2. turėti galimybę nemokamai naudotis VMI interneto svetaine;	77	19.69
3. galimybės kreiptis į konsultantą;	141	36.06
4. kad nebūtų eilių;	99	25.32
5. kita	4	1.02
Viso	391	100.00%



12. Ar patenkino Jūsų lūkesčius aptarnavimo sąlygos?

	taip		iš dalies		ne		Viso
1. atvykęs radau paruoštą aktualiausią informaciją	123	61.19%	62	30.85%	16	7.96%	201
2. turėjau galimybę nemokamai naudotis VMI interneto svetaine	99	49.25%	70	34.83%	32	15.92%	201
3. turėjau galimybę kreiptis į konsultantą	65	32.34%	50	24.88%	86	42.79%	201
4. nebuvo eilių	65	32.34%	113	56.22%	23	11.44%	201
Viso	352	43.78%	295	36.69%	157	19.53%	

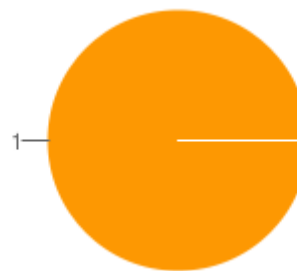
13. Kaip greitai Jus aptarnavo?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. nedelsiant;	78	38.81
2. teko palaukti-dėl objektyvių priežasčių;	107	53.23
3. teko palaukti-VMI specialistas buvo užsiėmęs pašaliniais darbais;	7	3.48
4. siuntinėjo iš vieno kabineto į kitą	8	3.98
5. kita	1	0.5
Viso	201	100.00%



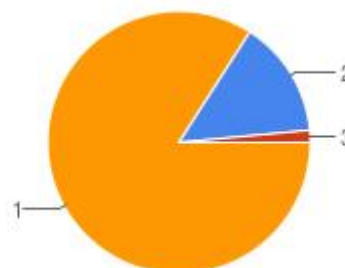
14. Specialistas aptarnavo:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. mandagiai ir pagarbiai	16573	82.4527
Viso	201	100.00%



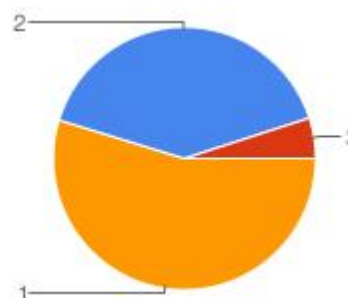
15. Aptarnavimo metu specialistas:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. skyrė visą dėmesį;	169	84.08
2. buvo nedėmesingas;	29	14.43
3. kita	3	1.49
Viso	201	100.00%



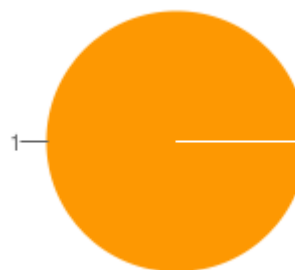
16. Ar visus rūpimus klausimus specialistas Jums padėjo išsiaiškinti?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. visus ir dar daugiau nei tikėjau;	110	54.73
2. beveik visus;	81	40.3
3. ne visus;	10	4.98
Viso	201	100.00%

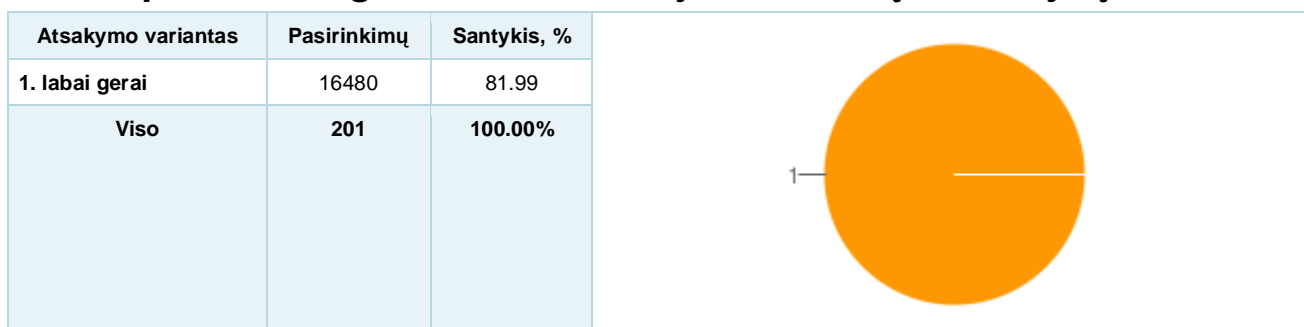


17. Kaip vertinate aptarnavusio specialisto profesines žinias?

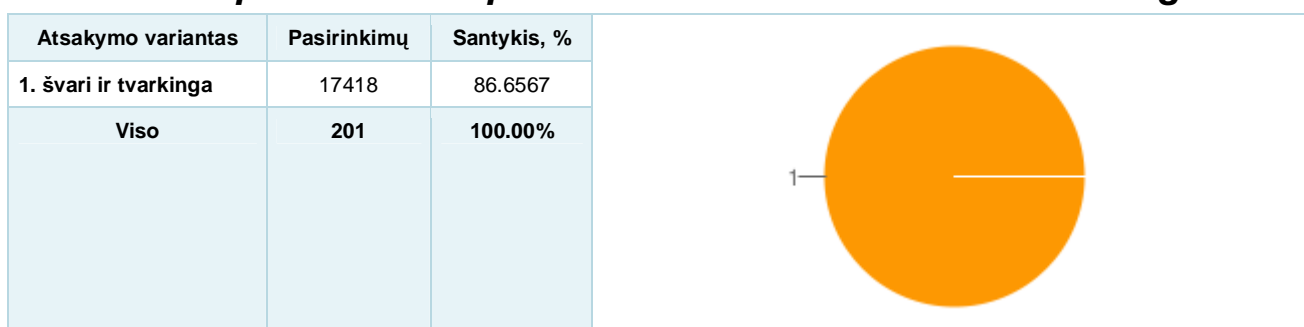
Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. labai gerai	16583	82.5025
Viso	201	100.00%



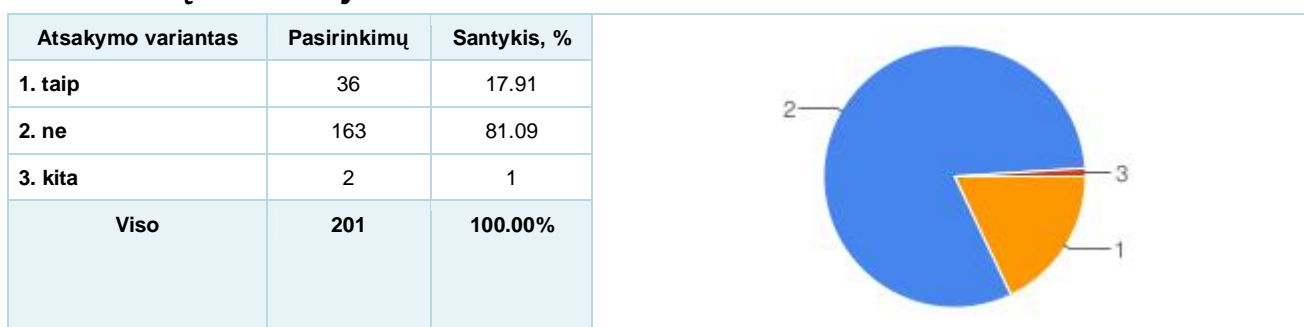
18. Kaip vertinate gautos konsultacijos tikslumą bei kokybę?



19. Ar Jus aptarnavusio specialisto darbo vieta švari ir tvarkinga?



20. Ar darbo vietoje buvo girdima konfidenciali informacija apie kitus Mokesčių mokėtojus?



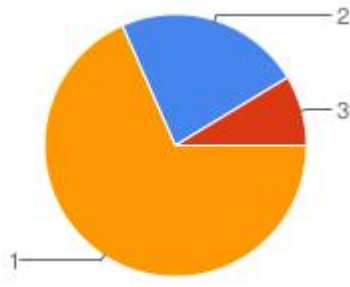
21. Kaip vertinate VMI teikiamų konsultacijų kokybę?

	Gavau informacijos daugiau, nei tikėjaisi		Davė naudos		Lyg ir davė naudos		Nieko naujo		Gaišau laiką veltui		Nesinaudoju šiuo būdu		Viso
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
1. Betarpiškai VMI skyriuje	83	42.56%	80	41.03%	22	11.28%	4	2.05%	1	0.51%	5	2.56%	195
2. VMI internetiniame puslapyje www.vmi.lt	24	12.57%	96	50.26%	28	14.66%	6	3.14%	2	1.05%	35	18.32%	191
3. VMI organizuojami seminarai	13	7.03%	34	18.38%	22	11.89%	4	2.16%	2	1.08%	110	59.46%	185
4. Žodinės konsultacijos	31	16.67%	69	37.1%	25	13.44%	3	1.61%	1	0.54%	57	30.65%	186
5. Elektroniniai paklausimai	15	8.29%	37	20.44%	24	13.26%	5	2.76%	1	0.55%	99	54.7%	181
6. Mokesčių informacijos centras MIC 1882	12	6.49%	22	11.89%	35	18.92%	6	3.24%	1	0.54%	109	58.92%	185

Viso	178	15.85%	338	30.1%	156	13.89%	28	2.49%	8	0.71%	415	36.95%
------	-----	--------	-----	-------	-----	--------	----	-------	---	-------	-----	--------

22. Kaip Jūs manote, ar VMI pakankamai informuoja apie teikiamas paslaugas?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. Manau, kad pakankamai	134	68.37
2. Nepakankamai	45	22.96
3. Neturiu nuomonės	17	8.67
Viso	201	100.00%



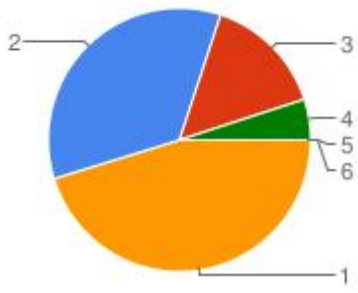
23. Su kokiomis problemomis tenka susidurti teikiant deklaracijas?

Galimi keli variantai.

	neturiu problemų		patikimiausias būdas		labai patogu		nemoku		sudėtinga		nepatikima		neturiu nuomonės		Viso
1. betarpiškai	82	40.8%	79	39.3%	19	9.45%	7	3.48%	0	0%	0	0%	14	6.97%	201
2. elektroniniu būdu (EDS)	35	17.41%	49	24.38%	38	18.91%	31	15.42%	32	15.92%	1	0.5%	15	7.46%	201
3. paštu	34	16.92%	5	2.49%	13	6.47%	19	9.45%	8	3.98%	51	25.37%	71	35.32%	201
Viso	151	25.04%	133	22.06%	70	11.61%	57	9.45%	40	6.63%	52	8.62%	100	16.58%	

24. Kaip vertintumėte klientų aptarnavimo kokybę VMI Radviliškio skyriuje?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. labai gerai	91	45.27
2. gerai	70	34.83
3. patenkinamai	30	14.93
4. nežinau	10	4.98
5. blogai	0	0
6. labai blogai	0	0
Viso	201	100.00%



25. Jūsų manymu dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis VMI Radviliškio skyriuje:

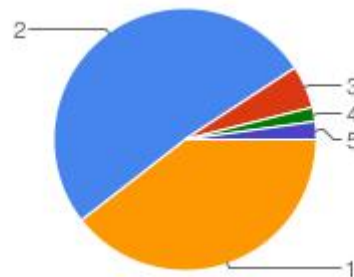
Galimi keli variantai.

	Taip, sutinku		Gal būt		Ne		Nemanau		Neturiu nuomonės		Viso
1. nėra problemų	97	48.26%	61	30.35%	7	3.48%	23	11.44%	13	6.47%	201
2. nekvalifikuotas personalas	13	6.47%	25	12.44%	88	43.78%	68	33.83%	7	3.48%	201
3. per mažas dėmesys klientui	6	2.99%	50	24.88%	88	43.78%	55	27.36%	2	1%	201

4. reikiamos informacijos nepakankamumas	12	5.97%	41	20.4%	91	45.27%	51	25.37%	6	2.99%	201
5. nėra konsultanto	114	56.72%	17	8.46%	35	17.41%	28	13.93%	7	3.48%	201
6. nepatogios darbo valandos	23	11.44%	34	16.92%	76	37.81%	60	29.85%	8	3.98%	201
7. tenka ilgai laukti	23	11.44%	40	19.9%	71	35.32%	61	30.35%	6	2.99%	201
Viso	288	20.47%	268	19.05%	456	32.41%	346	24.59%	49	3.48%	

26. Kokios kilo mintys po apsilankymo VMI skyriuje?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. "maloniai aptarnavo, gavau visus atsakymus"	63	39.47
2. "savo darbą atliko tinkamai"	117	51.32
3. "mano kojos čia daugiau nebus"	12	5.26
4. "koks nemandagumas!"	4	1.75
5. kita	5	2.19
Viso	201	100.00%



A n k e t a (skirta Radviliškio sk. mokesčių mokėtojų aptarnavimo specialistams)**VMI Radviliškio skyriaus Mokesčių mokėtojų aptarnavimo specialistų apklausa**

Apklausos tikslas - VMI Radviliškio skyriaus Mokesčių mokėtojų aptarnavimo specialistų nuomonės tyrimas.

Tyrimo objektas- Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas.

Apklausa-anoniminė.

Jūsų išsilavinimas:

- aukštesnysis
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis

Jūsų stažas VMI mokesčių mokėtojų (toliau - MM) aptarnavimo srityje:

- iki 1 metų
- nuo 1 - 5 metų
- nuo 6 - 10 metų
- nuo 11 - 15 metų
- virš 15 metų

Ar dalyvavote MM aptarnavimo standartų mokymuose?

- taip
- ne
- nežinau

Ar davė naudos MM aptarnavimo standartų mokymai?

- davė naudos-įgavau daugiau žinių
- nieko naujo neišgirdau
- neturiu nuomonės

Jūsų nuomone, ar reikalingas MM aptarnavimo standartas?

- taip
- ne
- neturiu nuomonės

Ar laikotės MM aptarnavimo standarto nuostatų?

- taip
- ne
- man - nepriimtinos
- neturiu nuomonės

Kokia Jūsų nuomonė apie šiandieninį klientą:

- su visais gerai sutariu
- reiklūs
- konfliktiški
- žino savo teises, bet nežino pareigų
- kita

Savo darbe vadovaujatės principu: *

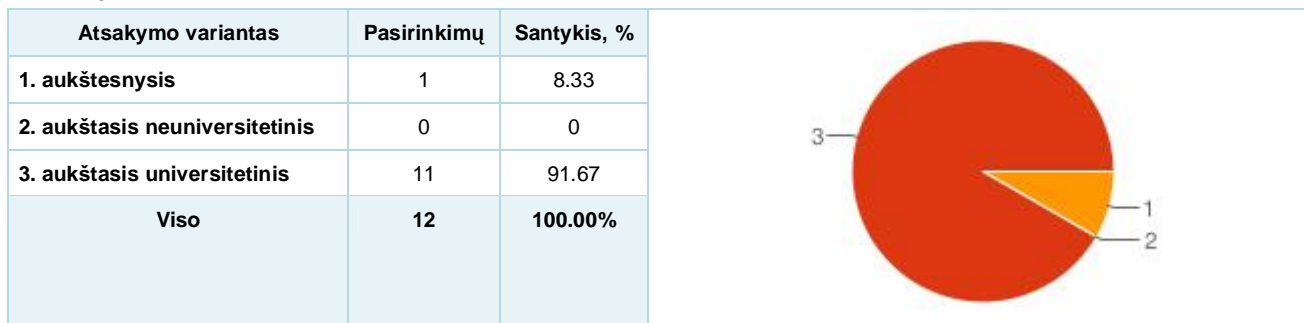
- "klientas visada teisus"
- "aš ir klientas - lygiaverčiai"
- "aš - aukščiau už viską"
- kita

Savo MM aptarnavimo kokybę vertinate: *

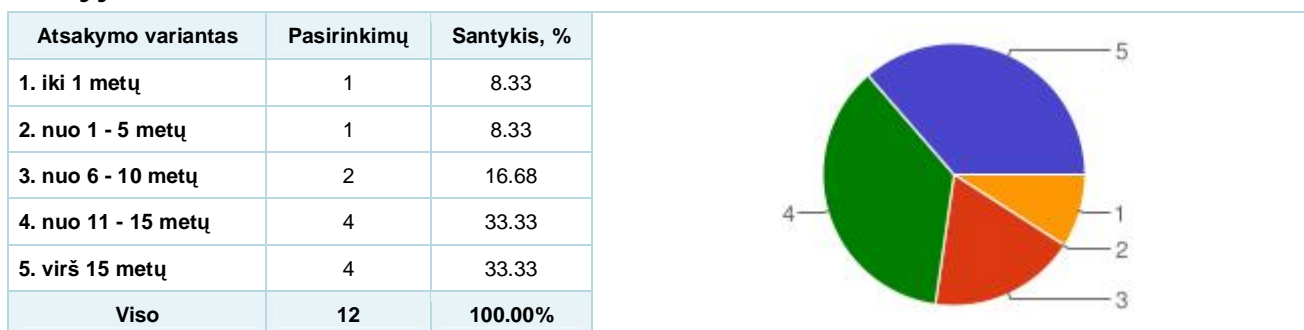
- puikiai
- gerai
- patenkinamai
- blogai

VMI Radviliškio skyriaus mokesčių mokėtojų aptarnavimo specialistų kokybės tyrimo rezultatai

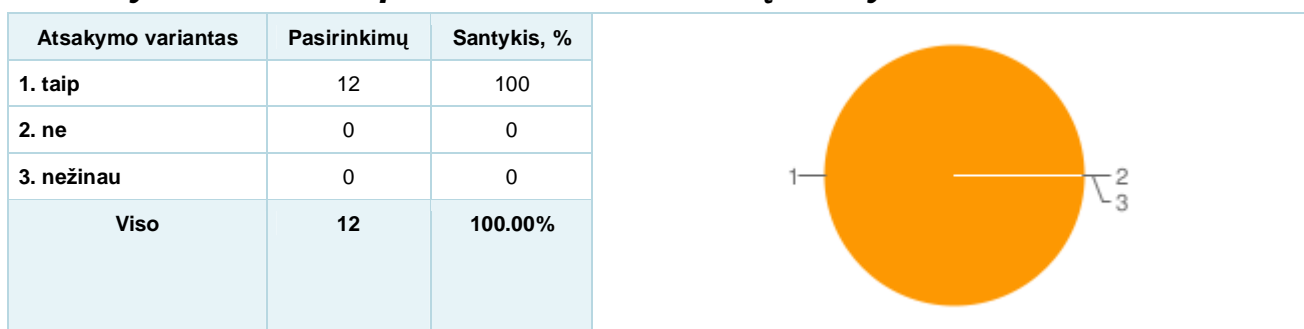
Jūsų išsilavinimas:



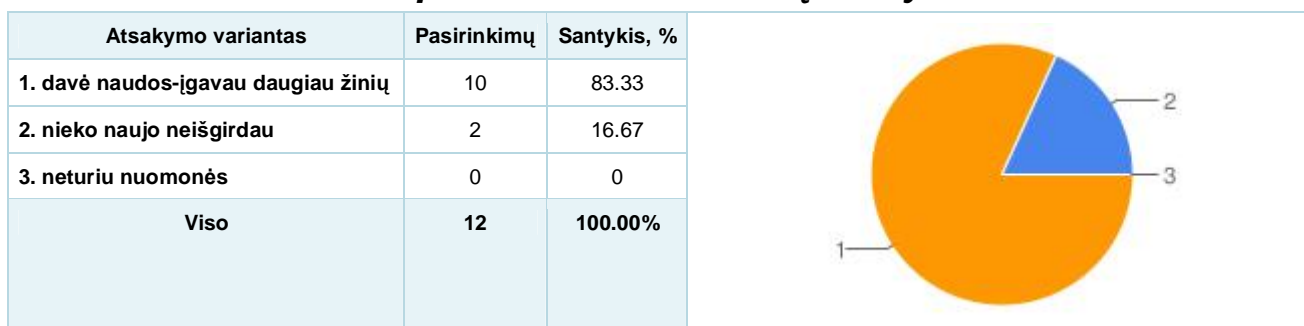
Jūsų stažas VMI mokesčių mokėtojų (toliau - MM) aptarnavimo srityje:



Ar dalyvavote MM aptarnavimo standartų mokymuose?

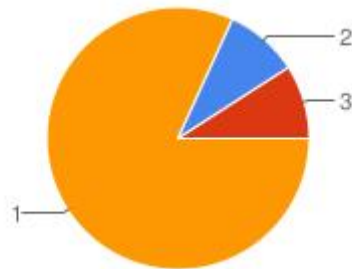


Ar davė naudos MM aptarnavimo standartų mokymai?



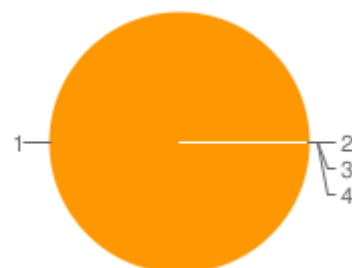
Jūsų nuomone, ar reikalingas MM aptarnavimo standartas?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. taip	9	75
2. ne	1	8.33
3. neturiu nuomonės	2	16.67
Viso	12	100.00%



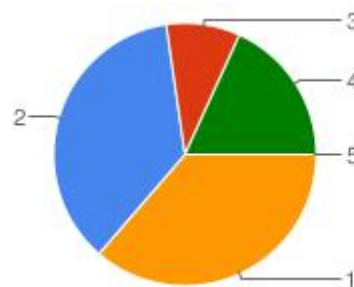
Ar laikotės MM aptarnavimo standarto nuostatų?

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. taip	12	100
2. ne	0	0
3. man - nepriimtinos	0	0
4. neturiu nuomonės	0	0
Viso	12	100.00%



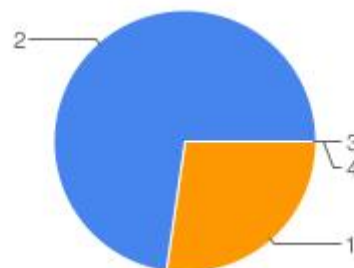
Kokia Jūsų nuomonė apie šiandieninį klientą:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. su visais gerai sutariu	5	41.67
2. reiklūs	4	33.33
3. konfliktiški	1	8.33
4. žino savo teises, bet nežino pareigų	2	16.67
5. kita	0	0
Viso	12	100.00%

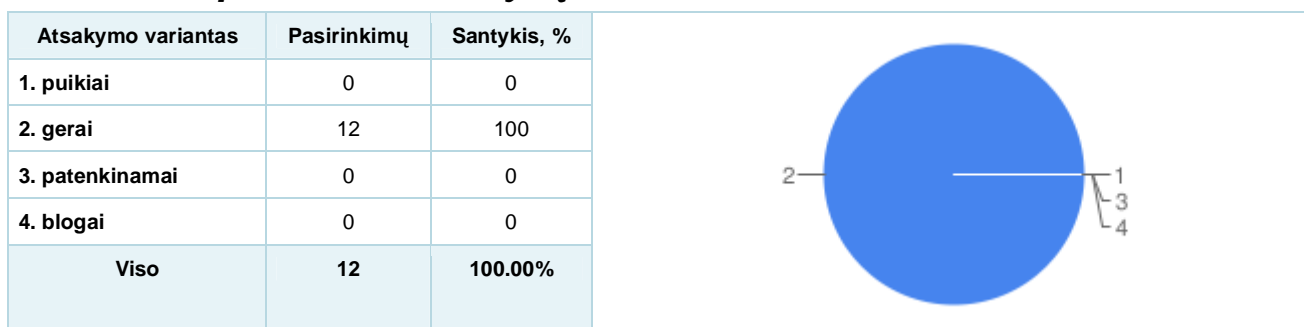


Savo darbe vadovaujantės principu:

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. "klientas visada teisus"	3	25
2. "aš ir klientas - lygiaverčiai"	9	75
3. "aš - aukščiau už viską"	0	0
4. kita	0	0
Viso	12	100.00%



Savo MM aptarnavimo kokybę vertinate:



I n t e r v i u

Gerb. Vedėja, esu Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Magistrantė, rašau magistro darbą tema "Klientų aptarnavimo kokybė VMI". Norėčiau Jums užduoti keletą klausimų apie Mokesčių mokėtojų standarto nuostatų taikymą VMI. Gauti atsakymai padės išsamiau išanalizuoti Klientų aptarnavimą bei jo kokybę.

1. Kokia Jūsų vadovaujamo darbo patirtis VMI?
2. Ar esate dalyvavusi MM aptarnavimo standartų mokymuose?
3. Kokia Jūsų nuomonė, ar reikalingas MM aptarnavimo standartas?
4. Prašome plačiau papasakoti apie MM aptarnavimo standarto nuostatų įgyvendinimą.
5. Ar juntamas aptarnavimo kokybės pagerėjimas įdiegus MM aptarnavimo standartą?
6. Ar išryškėjo klientų aptarnavimo nuostatų spragos?
7. Kokie perspektyviniai vadovybės siekiai šioje srityje, kokios galimos naujovės?

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS
PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS FINANSŲ MINISTERIJOS VIRŠININKO
Į S A K Y M A S

**DĖL ASMENŲ APTARNAVIMO VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ
INSPEKCIJOJE TAISYKLIŲ PATVIRTINIMO³⁹**

2007 m. gruodžio 17 d. Nr. VA-77
Vilnius

Vadovaudamasis Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos nuostatų, patvirtintų Lietuvos Respublikos finansų ministro 1997 m. liepos 29 d. įsakymu Nr. 110 (Žin., 1997, Nr. [87-2212](#); 2004, Nr. [82-2966](#)), 18.11 punktu:

1. T v i r t i n u pridedamas Asmenų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklės.

2. P r i p a ž i s t u netekusiais galios:

2.1. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2005 m. balandžio 20 d. įsakymą Nr. VA-39 „Dėl Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos taisyklių“ (Žin., 2005, Nr. [53-1818](#)).

2.2. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2006 m. kovo 9 d. įsakymą Nr. VA-26 „Dėl Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos taisyklių“ pakeitimo“ (Žin., 2006, Nr. [29-1030](#)).

VIRŠININKAS

MODESTAS KASELIAUSKAS

PATVIRTINTA

Valstybinės mokesčių inspekcijos
prie Lietuvos Respublikos finansų
ministerijos viršininko

2007 m. gruodžio 17 d. įsakymu Nr. VA-77

ASMENŲ APTARNAVIMO VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE TAISYKLĖS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Šios Asmenų aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje taisyklės (toliau – taisyklės) nustato fizinių ir juridinių asmenų (toliau – asmenys) aptarnavimo Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau – VMI), taip pat jų prašymų ir/ar skundų registravimo, nagrinėjimo ir atsakymų rengimo tvarką.

2. Asmenų prašymai ir/ar skundai nagrinėjami vadovaujantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu (Žin., 1999, Nr. [60-1945](#); 2006, Nr. [77-2975](#)), Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymu (Žin., 2004, Nr. [63-2243](#)), Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875 (Žin., 2007, Nr. [94-3779](#)), kitais teisės aktais ir šiomis taisyklėmis.

3. Šių taisyklių nuostatos taikomos tiek, kiek atitinkamų klausimų nereglamentuoja Lietuvos Respublikos įstatymai ir jų pagrindu priimti kiti teisės aktai.

4. Šiose taisyklėse vartojamos sąvokos:

Asmenų aptarnavimas – tai veikla, apimanti į VMI su prašymais ir/ar skundais besikreipiančių asmenų aptarnavimą, jų priėmimą, išklausymą, informavimą, tiesiogiai pristatytų, atsiųstų paštu ar elektroniniu paštu prašymų ir/ar skundų nagrinėjimą, su tuo susijusių priimtų sprendimų įforminimą ir perdavimą atsakingiems VMI valstybės tarnautojams ar darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir gaunantiems darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto (toliau – valstybės tarnautojai ir darbuotojai).

³⁹ Internetinė prieiga: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=311960; <žiūrėta 2010-04-08>

Atsakymas – atsižvelgiant į prašymo ir/ar skundo turinį, žodžiu, raštu ar elektroniniu būdu asmeniui suteikta administracinė paslauga, pateikta informacija, įteikta prašomo administracinio akto kopija, nuorašas ar išrašas, išdėstyta VMI nuomonė apie asmens kritiką, pasiūlymus ar pageidavimus.

Prašymas – tai raštu, žodžiu, elektroniniu paštu asmens išdėstytas kreipimasis į vadovybę, į valstybės tarnautoją ar darbuotoją, nesusijęs su konkretaus asmens teisių ar teisėtų interesų pažeidimu, prašant administracinės paslaugos – išduoti dokumentą ar jo kopiją (nuorašą), patvirtinantį tam tikrą juridinį faktą, nustatytą tvarka pateikti VMI turimą informaciją, priimti administracinį sprendimą – įsakymą, nurodymą ar kitos formos dokumentą, kuriame išreiškiama VMI valia, atlikti kitus administracinius veiksmus; išdėstant asmens norą, pageidavimą, nuostatą tam tikru klausimu; pranešant apie VMI veiklos privalumus ar trūkumus, valstybės tarnautojų ar darbuotojų piktnaudžiavimą ar neteisėtus veiksmus, kurie susiję su valstybės ar daugelio žmonių, o ne konkretaus asmens, interesų ir teisių pažeidimu; pateikiant pasiūlymus ką nors pagerinti viešojo administravimo srityje; atkreipiant dėmesį į tam tikrą padėtį ir siūlant ką nors patobulinti, pakeisti, nuveikti ar susilaikyti nuo veiklos.

Skundas – tai asmens kreipimasis į VMI dėl pažeistų jo teisių ir/ar teisėtų interesų (išskyrus mokestinius ginčus) ir prašymas juos apginti.

Vadovybė – tai Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (toliau – VMI prie FM) viršininkas ir jo pavaduotojai arba teritorinės (apskritis) valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau – AVMI) viršininkas ir jo pavaduotojai.

Valstybinė mokesčių inspekcija – tai VMI prie FM ir teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos (apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos).

Kitos taisyklėse vartojamos sąvokos atitinka Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatyme (Žin., 1996, Nr. [71-1706](#); 2006, Nr. [82-3254](#)), Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybės įstaigų įstatyme (Žin., 2000, Nr. [10-236](#); 2005, Nr. [139-5008](#)) vartojamas sąvokas.

5. Valstybės tarnautojai ir darbuotojai, aptarnaudami asmenis, nagrinėdami prašymus ir/ar skundus, privalo vadovautis pagarbos žmogaus teisėms, teisingumo, sąžiningumo ir protingumo, taip pat įstatymo viršenybės, objektyvumo, nešališkumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo, efektyvumo, subsidiarumo ir „vieno langelio“ principais, įtvirtintais Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 1999, Nr. [66-2130](#); 2002, Nr. [45-1708](#)), Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatyme, Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatyme (Žin., 1997, Nr. [67-1659](#); 2000, Nr. [18-431](#)), Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatyme (Žin., 1998, Nr. [110-3024](#); 2004, Nr. [170-6238](#)), o teikdami asmenims informaciją – Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybės įstaigų įstatyme nustatytais informacijos išsamumo, tikslumo, teisėtumo ir objektyvumo principais.

6. Draudžiama atsisakyti aptarnauti asmenis, nagrinėti prašymus ir/ar skundus motyvuojant tuo, kad nėra šias funkcijas vykdančio valstybės tarnautojo ar darbuotojo. Vadovybė privalo užtikrinti, kad šiems valstybės tarnautojams ar darbuotojams esant komandiruotėse, seminaruose, atostogaujant ar sergant ir kitais nebuvimo tarnyboje ar darbe atvejais būtų paskirti valstybės tarnautojai ar darbuotojai, turintys tokius pat įgaliojimus. Vadovybė turi užtikrinti, kad asmenys, norintys prašymą ar skundą pateikti asmeniškai, galėtų tai padaryti per visą VMI darbo dienos laiką. Per priėmimą, išpėjus asmenį, pokalbis gali būti įrašomas, naudojama kita vaizdo, garso įrašymo technika. Esant reikalui, asmenys priimami tam skirtoje atskiroje patalpoje.

7. Valstybės tarnautojas ar darbuotojas nusišalina pats arba turi būti nušalintas nuo prašymo ir/ar skundo nagrinėjimo, jeigu:

7.1. valstybės tarnautojas ar darbuotojas yra artimas prašymą ir/ar skundą pateikusio asmens giminaitis, šeimos narys (pagal baudžiamuosiuose ir civiliniuose įstatymuose apibrėžtas sąvokas) ar svainis (sutuoktinio giminaitis), gali tikėtis gauti asmeninės naudos arba kai svarstomu klausimu veikia kaip asmens atstovas;

7.2. valstybės tarnautojas ar darbuotojas ir prašymą ir/ar skundą pateikęs asmuo yra susiję tarnybiniais santykiais;

7.3. valstybės tarnautojo ar darbuotojo nešališkumu pagrįstai abejojama dėl kokių nors kitų priežasčių, galinčių sukelti interesų konfliktą;

7.4. kitais teisės aktų nustatytais atvejais.

8. Sprendimą dėl valstybės tarnautojo ar darbuotojo nušalinimo nuo asmens prašymo ir/ar skundo nagrinėjimo turi priimti vadovybė. Sprendimą dėl VMI prie FM viršininko nušalinimo (nusišalinimo) privalo priimti jis pats arba jį turi nušalinti Lietuvos Respublikos finansų ministras, o sprendimą dėl AVMI viršininko nušalinimo (nusišalinimo) priima jis pats arba jį nušalina VMI prie FM viršininkas Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo nustatyta tvarka.

9. Asmenų prašymai ir/ar skundai yra nagrinėjami pagal VMI kompetenciją. Jeigu VMI nėra įgaliota spręsti prašyme ir/ar skunde išdėstytų klausimų, prašymas ir/ar skundas ne vėliau kaip per 5 darbo dienas nuo jo gavimo dienos turi būti persiunčiamas kompetentingai institucijai (pasiliekančią prašymo ir/ar skundo kopiją) ir apie tai turi būti pranešama asmeniui išdėstant persiuntimo motyvus. Gavus teismo kompetencijai priklausančią prašymą ir/ar skundą, jis per 5 darbo dienas grąžinamas asmeniui nurodžius grąžinimo priežastis.

10. Asmenų prašymai ir/ar skundai, kuriuose yra informacijos, susijusios su ypatingais asmens duomenimis, turi būti persiunčiami tik atsiklausus asmens. VMI per 5 darbo dienas nuo pareiškėjo prašymo ir/ar skundo gavimo kreipiasi į asmenį prašydama per 3 darbo dienas pateikti rašytinį sutikimą. Jeigu per nustatytą terminą iš asmens rašytinis sutikimas negaunamas, prašymas ir/ar skundas grąžinamas asmeniui nurodant grąžinimo priežastis.

11. Tuo atveju, kai asmens prašymas ir/ar skundas adresuotas kelioms institucijoms ir jo nagrinėjimas priklauso kelių institucijų kompetencijai, o VMI yra pirmasis adresatas, nagrinėjimą privalo organizuoti ir atsakymą į prašymą ir/ar skundą priimti VMI. Tuo atveju, kai kitos institucijos pagal savo kompetenciją per Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimu Nr. 875 (Žin., 2007, Nr. [94-3779](#)), 11 punkte nustatytą 10 darbo dienų terminą VMI nepateikia savo pasiūlymų dėl atsakymo į prašymą ir/ar skundą, ji toms institucijoms gali nusiųsti priminimą pateikti pasiūlymus. Po priminimo, negavusi prašymui ir/ar skundui nagrinėti reikalingos informacijos, VMI parengia atsakymą nurodydama, kad jis paremtas tik VMI turima informacija.

12. Pakartotiniai prašymai ir/ar skundai nenagrinėjami, jeigu juose nenurodomos naujos aplinkybės, sudarančios prašymo pagrindą, ir nėra įtikinamų argumentų, kad VMI atsakymas dėl ankstesnio prašymo ar skundo išnagrinėjimo yra neteisingas. Sprendimą dėl susirašinėjimo nutraukimo turi priimti ir atsakymą asmeniui pasirašyti vadovybė arba jos įgaliotas valstybės tarnautojas ar darbuotojas. Apie tokio susirašinėjimo nutraukimą, jo priežastis ir motyvus asmeniui turi būti pranešta per 5 darbo dienas nuo jo pakartotinio prašymo ir/ar skundo gavimo dienos, nurodant tokio veiksmo apskundimo tvarką.

13. VMI visiems matomoje ir asmenims prieinamoje vietoje, taip pat VMI interneto svetainėje privalo būti paskelbta valstybės tarnautojų ir darbuotojų, atsakingų už asmenų aptarnavimą, pareigų pavadinimas, vardas ir pavardė, darbo laikas, telefono numeris.

II. ASMENŲ PRAŠYMŲ IR/AR SKUNDŲ PATEIKIMAS

14. Asmenys, prašymus ir/ar skundus VMI gali pateikti raštu (įteikiant asmeniškai, atsiuntus paštu), žodžiu (telefonu ar atvykus į VMI) ir elektroniniu būdu. Žodiniai prašymai turi būti priimami tik tais atvejais, kai juos galima išnagrinėti ir išspręsti nedelsiant, neįforminant atitinkamų dokumentų, jei dėl to nenukenčia nei asmens, nei valstybės, nei VMI interesai.

15. Asmenys VMI aptarnaujami visą VMI darbo dienos laiką. Asmens aptarnavimo klausimas, jam pageidaujant, gali būti iš anksto derinamas telefonu ar kitokiomis ryšio priemonėmis. Antradieniais bei ketvirtadieniais asmenų prašymai ir/ar skundai papildomai yra priimami vieną valandą pasibaigus VMI darbo dienos laikui.

16. Iškilus nenumatytoms aplinkybėms, trukdančioms sutartu laiku aptarnauti asmenį, atitinkami valstybės tarnautojai ar darbuotojai apie tai turi įspėti asmenį ir susitarti dėl kito laiko.

17. Kai asmuo nemoka kalbėti ar nesupranta valstybinės kalbos arba dėl sensorinio ar kalbos sutrikimo negali suprantamai išreikšti savo minčių, aptarnaujant jį individualiai, privalo dalyvauti VMI arba asmens, kuris kreipiasi į VMI, savo iniciatyva pakviestas vertėjas ar atitinkamas specialistas. Nesant vertėjo, valstybės tarnautojas ar darbuotojas gali pasiūlyti asmeniui pateikti prašymą ir/ar skundą raštu.

18. VMI turi būti nagrinėjami tokie asmens rašytiniai prašymai ir/ar skundai, kurie yra tvarkingai ir įskaitomai parašyti valstybine kalba, išskyrus taisyklių 19 punkte nurodytus atvejus, yra jo pasirašyti, nurodyti jo vardas, pavardė ir tikslūs adresai, kuriais jis pageidautų gauti atsakymą (jeigu kreipiasi fizinis asmuo), arba pavadinimas, kodas, buveinės adresas (jeigu kreipiasi juridinis asmuo), taip pat telefono numeris (kai asmuo jį turi).

19. Nevalstybine kalba gauti prašymai ir/ar skundai nagrinėjami bendra tvarka. Į lietuvių kalbą gautą prašymą ir/ar skundą išverčia institucija, kuriai pagal kompetenciją priklauso nagrinėti šiuos dokumentus. Asmeniui atsakoma valstybine kalba, išskyrus atvejus, kai vadovaudamasi tarptautinės teisės aktais prašymą pateikia užsienio valstybės institucija, kitas užsienio subjektas ar tarptautinė organizacija.

20. Kai prašymą ir/ar skundą paduoda asmens atstovas, jis VMI turi pateikti atstovavimą patvirtinantį dokumentą (jo kopiją) ir asmens prašymą ir/ar skundą, atitinkantį taisyklių 18 punkte nustatytus reikalavimus. Kai atstovaujamo asmens vardu į VMI kreipiasi asmens atstovas, jis savo prašyme ir/ar skunde

turi nurodyti savo vardą, pavardę, gyvenamąją vietą, taip pat atstovaujamo asmens vardą, pavardę ir gyvenamosios vietos adresą (jeigu kreipiamasi fizinio asmens vardu) arba pavadinimą, kodą, buveinės adresą (jeigu kreipiamasi juridinio asmens vardu) ir pridėti atstovavimą patvirtinantį dokumentą. Atstovaujamojo asmens vardu pateiktas prašymas ir/ar skundas turi būti įskaitomai parašytas valstybine kalba.

21. Kai prašymą ir/ar skundą VMI paduoda asmens atstovas, kurio atstovavimą patvirtinantis dokumentas buvo išduotas užsienyje, šis dokumentas turi būti legalizuotas vadovaujantis Dokumentų legalizavimo ir tvirtinimo pažyma (Apostille) tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. spalio 30 d. nutarimu Nr. 1079 (Žin., 2006, Nr. [118-4477](#)).

22. Asmuo, pateikęs asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą ar Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka kitaip patvirtinęs asmens tapatybę, turi teisę gauti informaciją apie save, išskyrus Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytus atvejus, kai tokia informacija neteikiama. Asmeniui negali būti teikiama kitų asmenų privati informacija, išskyrus atvejus, kai asmuo pateikia tų asmenų, apie kuriuos nori gauti informaciją, įgaliojimus gauti tokią informaciją. Kai prašymą pateikti informaciją apie save asmuo siunčia paštu ar per pasiuntinį, prie tokio prašymo turi būti pridėta Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka patvirtinta asmens tapatybę patvirtinančio dokumento kopija.

23. Asmens prašymas ir/ar skundas, pateiktas elektroniniu būdu ir pasirašytas elektroniniu parašu, prilyginamas prašymui ir/ar skundui raštu.

24. Elektroniniu būdu pateiktas prašymas ir/ar skundas turi būti sudarytas taip, kad VMI galėtų:

24.1. atpažinti elektroninio dokumento formatą;

24.2. atidaryti ir apdoroti jį Dokumentų tvarkymo informacinėje sistemoje;

24.3. atpažinti prašymo ir/ar skundo turinį;

24.4. identifikuoti elektroninį parašą ir prašymą ir/ar skundą pateikusį asmenį.

III. ASMENŲ PRAŠYMŲ IR/AR SKUNDŲ PRIĖMIMAS IR NAGRINĖJIMAS

25. Asmenų prašymų ir/ar skundų registravimą ir perdavimą nagrinėti pagal kompetenciją nustatyta tvarka organizuoja VMI struktūrinis padalinys, atsakingas už dokumentų priėmimą ir registravimą.

26. Asmenų prašymai ir/ar skundai, gauti tiesiogiai iš asmens arba atsiųsti paštu ar elektroniniu paštu, tą pačią dieną turi būti registruojami Dokumentų tvarkymo informacinėje sistemoje. Ant prašymo ir/ar skundo dedamas registracijos spaudas, jame įrašoma prašymo ir/ar skundo gavimo data ir registravimo numeris.

27. Asmeniui, įteikusiam prašymą ir/ar skundą, prašymo ir/ar skundo kopijoje pažymima gavimo data ir įrašomas registracijos numeris. Jeigu prašymas ir/ar skundas gautas paštu, VMI per 2 darbo dienas nuo prašymo ir/ar skundo gavimo asmens nurodytu adresu išsiunčia prašymo ir/ar skundo gavimo faktą patvirtinantį dokumentą – registracijos kortelę ar spaudu pažymėtą prašymo ir/ar skundo kopiją.

28. Priimant rašytinį prašymą ir/ar skundą tiesiogiai iš asmens, turi būti patikslinama prašymo ir/ar skundo esmė, patikrinama, ar pateikti visi dokumentai, kurių reikės atsakymui parengti, ar prašymą ir/ar skundą asmuo pasirašė.

29. Jeigu atsakymui parengti reikia papildomų dokumentų, asmens prašymą ir/ar skundą nagrinėjantis VMI struktūrinis padalinys gali paprašyti pateikti tokius dokumentus, tačiau papildomos informacijos ar komentarų reikalavimas iš asmens turi būti motyvuotas, o atitinkamai informacijai pateikti turi būti nustatytas atitinkamas terminas. Iš asmens galima reikalauti tik tokios papildomos informacijos, kokios nėra atitinkamose viešojo administravimo institucijose, valstybės registruose ir kitose valstybinėse informacinėse sistemose. Per nustatytą terminą iš asmens negavus papildomų dokumentų, prašymas ir/ar skundas nenagrinėjimas, o apie tai pranešama asmeniui ir nurodomos nenagrinėjimo priežastys.

30. Užregistruoti asmenų prašymai ir/ar skundai turi būti perduodami nagrinėti VMI nustatyta tvarka.

31. Draudžiama VMI gautus asmenų prašymus ir/ar skundus perduoti nagrinėti institucijoms, valstybės tarnautojams ar darbuotojams, kurių veiksmai skundžiami.

32. Asmens prašymas ir/ar skundas turi būti išnagrinėtas ir atsakymas pateiktas ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo jo gavimo VMI dienos, išskyrus šių taisyklių 33 punkte nurodytus atvejus.

33. Jeigu asmens prašymo ir/ar skundo nagrinėjimas susijęs su komisijos sudarymu, posėdžio sušaukimu ar kitomis organizacinėmis priemonėmis, dėl kurių atsakymo pateikimas asmeniui gali trukti ilgiau kaip 20 darbo dienų nuo prašymo ir/ar skundo gavimo dienos, vadovybė per 15 darbo dienų nuo prašymo ir/ar skundo gavimo turi teisę pratęsti šį terminą iki 10 darbo dienų. Likus ne mažiau kaip 5 darbo dienoms iki taisyklių 32 punkte nustatyto termino pabaigos, VMI asmeniui išsiunčia pranešimą raštu. Tokiame pranešime asmeniui turi būti nurodoma prašymo ir/ar skundo gavimo data, registracijos numeris, prašymą nagrinėjančio valstybės tarnautojo ar darbuotojo pareigų pavadinimas, vardas, pavardė, telefono numeris, prašymo ir/ar skundo nagrinėjimo pratęsimo priežastys.

34. Prašymai ir/ar skundai, kuriuos nagrinėti privalo VMI prie FM pavaldžios institucijos, ne vėliau kaip per 5 darbo dienas turi būti persiunčiami nagrinėti toms institucijoms, o rašte turi būti nurodyta, kad pastarosios apie parengtą atsakymą informuotų VMI prie FM. Apie prašymo ir/ar skundo persiuntimą nagrinėti pavaldžioms institucijoms turi būti pranešama asmeniui. Tuo atveju, kai persiunčiant asmens prašymą ir/ar skundą buvo prašoma pateikti rašytinį sutikimą, 5 darbo dienų terminas skaičiuojamas nuo asmens sutikimo persiųsti prašymą ir/ar skundą gavimo dienos.

35. Neįskaitomi, nesuprantamai išdėstyti prašymai ir/ar skundai per 3 darbo dienas nuo prašymo ir/ar skundo gavimo dienos gražinami asmeniui, nurodžius gražinimo priežastis.

36. Rašytiniai asmenų prašymai ir/ar skundai, kuriuose nėra nurodyta vardas ir pavardė, nenurodytas adresas arba asmens nepasirašyti, nenagrinėjami, išskyrus atvejus, kai vadovybė nusprendžia kitaip.

IV. ATSAKYMŲ DĖL IŠNAGRINĖTŲ ASMENŲ PRAŠYMŲ IR/AR SKUNDŲ ĮFORMINIMAS IR APSKUNDIMAS

37. Atsakymai dėl išnagrinėtų asmenų prašymų priimti individualų administracinį aktą, išduoti dokumentą, patvirtinantį tam tikrą juridinį faktą, ar atlikti kitus administracinius veiksmus turi būti įforminami įsakymais, nurodymais, raštais ar kitokiais dokumentais, atitinkančiais prašymo esmę.

38. Atsakymai dėl išnagrinėtų asmenų prašymų, kuriuose išdėstytos asmens nuostatos tam tikru klausimu ir kuriais pranešama apie VMI veiklos trūkumus, valstybės tarnautojų ar darbuotojų piktnaudžiavimą ar neteisėtus veiksmus, susijusius su valstybės ar daugelio žmonių, o ne konkretaus asmens interesų ir teisių pažeidimu, taip pat atsakymai į prašymus, kuriuose pateikiami pasiūlymai ką nors gerinti viešojo administravimo, viešųjų paslaugų teikimo ar kitose srityse, atkreipiamas dėmesys į tam tikrą būklę ir siūloma ką nors patobulinti, pakeisti, nuveikti ar susilaikyti nuo veiklos, įforminami laisvos formos raštais, kuriuose turi būti motyvuotai atsakyta į visus asmens keliamus klausimus, nurodyta, kokių priemonių buvo (ar bus) imtasi ir kas atsakingas už jų įgyvendinimą.

39. Atsakymai į asmenų prašymus ir/ar skundus turi būti siunčiami registruotu ar paprastu laišku (tą nusprendžia VMI atitinkamo struktūrinio padalinio vadovas) arba atitinkamas dokumentas asmeniui turi būti įteikiamas asmeniškai, arba, asmeniui pageidaujant, atsakymas gali būti pateikiamas elektroniniu paštu. Atsakymai, kuriuose yra privačios informacijos, asmeniui siunčiami tik registruotu laišku.

40. Atsakyme apie asmens prašymo ir/ar skundo nepalankų išnagrinėjimą turi būti nurodyti tokio sprendimo motyvai, pagrįsti teisės aktų nuostatomis, išaiškinta, kur ir kokia tvarka gali būti apskūstas toks atsakymas.

41. VMI, gavusi pagrįstą asmens kreipimąsi dėl atsakyme į asmens prašymą ir/ar skundą esančių spausdinimo, skaičiavimo ar faktinių duomenų klaidų, nedelsdama jas ištaiso ir gražina asmeniui ištaisyta atsakymą arba nurodo, kodėl klaidos nebuvo taisomos.

42. Asmuo, nesutinkantis su VMI atsakymu į jo prašymą, savo pasirinkimu turi teisę skųstis Administracinių ginčų komisijai ar administraciniam teismui Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo (Žin., 1999, Nr. [13-308](#); 2000, Nr. [85-2566](#)) nustatyta tvarka. Asmuo taip pat gali skųstis vadovybei dėl valstybės tarnautojų ir/ar darbuotojų veiksmų ar neveikimo teikiant administracines paslaugas. Vadovybė tokį skundą privalo nagrinėti laikydamosi Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme nustatytą administracinės procedūros reikalavimų. Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymo nustatyta tvarka skundas dėl valdžios ir valdymo institucijų pareigūnų piktnaudžiavimo, biurokratizmo ar kitaip pažeidžiamų žmogaus teisių ir laisvių viešojo administravimo srityje gali būti paduotas Lietuvos Respublikos Seimo kontrolieriams.

43. Asmuo, nesutinkantis su atsakymu į jo skundą, Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka turi teisę skųstis Administracinių ginčų komisijai ar administraciniam teismui.

44. Jeigu per nustatytą prašymo ir/ar skundo nagrinėjimo terminą (taisyklių 32, 33 punktai) atsakymas nėra išsiųstas, asmuo turi teisę Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka skųstis Administracinių ginčų komisijai ar administraciniam teismui.

V. APTARNAVIMAS TELEFONU

45. Valstybės tarnautojas ar darbuotojas, atsakingas už asmenų aptarnavimą telefonu (telefono numeris skelbiamas interneto svetainėje), privalo:

45.1. pakelti telefono ragelį prieš trečią skambutį (pageidautina);

45.2. prisistatyti, pasakydamas VMI pavadinimą, savo pareigų pavadinimą ir pavardę;

45.3. atidžiai išklausti asmenį, prireikus paprašyti patikslinti kreipimosi esmę;

45.4. aiškiai ir tiksliai atsakyti į asmens klausimus;

45.5. pasistengti iš karto atsakyti į klausimą, prireikus laiko išsamiam atsakymui parengti, – tiksliai nurodyti kito pokalbio telefonu ar kita ryšio priemone laiką;

45.6. ramiai kalbėtis, mandagiai atsisveikinti.

46. Valstybės tarnautojas ar darbuotojas, atsakingas už asmenų aptarnavimą telefonu, privalo trumpai ir išsamiai paaiškinti:

46.1. ar VMI yra kompetentinga spręsti asmeniui rūpimą klausimą;

46.2. kuris valstybės tarnautojas (darbuotojas) ir koku laiku priima asmenis;

46.3. kokius dokumentus (pažymą, pareiškimą, kitus dokumentus) ir kaip reikia pateikti, kad asmens klausimas būtų išnagrinėtas ir išspręstas;

46.4. į kokią kitą instituciją asmuo gali kreiptis, jeigu VMI nekompetentinga spręsti tą klausimą.

47. Valstybės tarnautojas ar darbuotojas, atsakingas už asmenų aptarnavimą telefonu, esant galimybei, gali teikti ir kitą asmens pageidaujamą viešąją informaciją, kuria disponuoja VMI ir kurią pagal Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymą asmuo turi teisę gauti.

VI. ASMENŲ PRAŠYMŲ IR/AR SKUNDŲ NAGRINĖJIMO IR APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAS

48. VMI privalo užtikrinti asmenims galimybę anonimiškai pareikšti nuomonę apie prašymų ir/ar skundų nagrinėjimą ir aptarnavimo kokybę, siekdama nustatyti:

48.1. ar jie pakankamai informuoti apie VMI darbo laiką;

48.2. ar jiems patogus VMI nustatytas asmenų priėmimo laikas;

48.3. ar jiems tenka ilgai laukti priėmimo;

48.4. ar jie mandagiai aptarnaujami;

48.5. ar jiems rūpimi klausimai išspręsti pakankamai kvalifikuotai;

48.6. ar juos patenkina atsakymų į prašymus ir/ar skundus pateikimo terminai;

48.7. ar jie informuoti apie veiksmus, kurių VMI ėmėsi sprendama jų klausimus;

48.8. kitus VMI rūpimus klausimus, susijusius su asmenų aptarnavimu.

49. VMI prie FM struktūrinis padalinys, atsakingas už asmenų aptarnavimą, ne rečiau kaip kartą per pusmetį turi nagrinėti asmenų atsiliepimus, atsiųstus elektroniniu paštu, pareikštus telefonu ar per interneto svetainę adresu www.vmi.lt, bei pateikti VMI interneto svetainėje aptarnavimo kokybės rezultatus.

VII. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

50. Šios taisyklės nesusijusios su asmenų prašymais ir/ar skundais dėl:

50.1. VMI oficialios informacijos viešinimo;

50.2. konsultacijų, atsakymų ir paaiškinimų, susijusių su mokėtinų mokesčių apskaičiavimu, deklaravimu, sumokėjimu, kitų mokestinių procedūrų atlikimu, mokesčių teisės aktų nuostatų paaiškinimu;

50.3. pasitikėjimo telefonu gautos informacijos nagrinėjimo ir atitinkamu klausimu priimto sprendimo;

50.4. mokestinių ginčų.

Teritorija ir gyventojų skaičius . Požymiai: administracinė teritorija, statistiniai rodikliai ir metai

	2008	2009	2010
Lietuvos Respublika			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	3 366 357	3 349 872	3 329 006
Gyventojų tankis	51,6	51,3	..
Teritorija, km ²	65 300	65 300	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	3 358 114
Šiaulių apskritis			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	349 876	346 098	341 692
Gyventojų tankis	41,0	40,5	..
Teritorija, km ²	8 540	8 540	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	347 987
Akmenės r. sav.			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	27 744	27 265	26 732
Gyventojų tankis	32,9	32,3	..
Teritorija, km ²	844	844	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	27 504
Joniškio r. sav.			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	30 123	29 741	29 302
Gyventojų tankis	26,1	25,8	..
Teritorija, km ²	1 152	1 152	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	29 932
Kelmės r. sav.			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	38 057	37 366	36 796
Gyventojų tankis	22,3	21,9	..
Teritorija, km ²	1 705	1 705	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	37 712
Pakruojo r. sav.			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	27 432	27 008	26 568
Gyventojų tankis	20,8	20,5	..
Teritorija, km ²	1 316	1 316	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	27 220
Radviliškio r. sav.			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	49 250	48 423	47 636
Gyventojų tankis	30,1	29,6	..
Teritorija, km ²	1 635	1 635	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	48 836
Šiaulių m. sav.			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	127 059	126 215	125 461
Gyventojų tankis	1 568,6	1 558,2	..
Teritorija, km ²	81	81	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	126 637
Šiaulių r. sav.			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	50 211	50 080	49 197
Gyventojų tankis	27,8	27,7	..
Teritorija, km ²	1 807	1 807	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	50 146
Tauragės apskritis			
Gyventojų skaičius metų pradžioje	127 378	126 056	124 768
Gyventojų tankis	28,9	28,6	..
Teritorija, km ²	4 411	4 411	..
Vidutinis metinis gyventojų skaičius	126 717

Šaltinis: Statistikos departamentas <žiūrėta 2010-03-06>

Internetinė nuoroda:

<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3010211&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=3767&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>