

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

Jovita NOREIKIENĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ VIEŠAJAME  
SEKTORIUJE: VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO  
FONDO TAURAGĖS SKYRIAUS ATVEJIS**

Magistro darbas

Tauragė, 2011

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

Jovita NOREIKIENĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ VIEŠAJAME  
SEKTORIUJE: VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO  
FONDO TAURAGĖS SKYRIAUS ATVEJIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, viešasis administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius** .....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

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

## SANTRAUKA

Jovita Noreikienė

### **Klientų aptarnavimo kokybė viešajame sektoriuje: Valstybinio socialinio draudimo fondo Tauragės skyriaus atvejis.**

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas - išanalizuoti klientų aptarnavimo kokybę viešajame sektoriuje remiantis „Sodros“ Tauragės skyriaus atveju. Darbe analizuojami klientų aptarnavimo kokybę įtakojantys veiksniai: klientų aptarnavimo kokybę gerinantys metodai ir priemonės, efektyvumo kriterijai, paslaugų teikimo ypatumai. Tyrimui atlikti pasirinkta klientų anketinių duomenų bei darbuotojų interviu analizė. Gauti duomenys parodė, kad „Sodros“ Tauragės skyriaus klientai aptarnaujami kokybiškai, o įstaigos darbuotojai vertinami kaip kvalifikuoti bei savo darbą išmanantys specialistai. Nustatyti pagrindiniai veiksniai įtakojantys klientų aptarnavimo kokybę: informatyvumas, konfidencialumas, aptarnavimo greitis bei kultūra. Patvirtinta darbe iškelta hipotezė, kad „Sodros“, klientų aptarnavimo standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę.

## SUMMARY

Jovita Noreikienė

### **The quality of customer service in the public sector: the case of Taurage's department of National social insurance fund**

Master's thesis

The aim of the master thesis is to analyze the quality of customer service in National social insurance Taurage's department. The paper analyzes the customer service quality influencing factors for improving the quality of customer service techniques and tools, performance criteria, service providing features. The research was based on customer's questionnaire data and staff interview analysis. The data of analysis showed that the National social insurance Taurage's department's customers have a good quality service and the office staff are recognized as a qualified and knowledgeable specialists. The main factors influencing the quality of customer service are informative, confidentiality, service speed and culture. The hypothesis that National social insurance's customer service standards help to ensure quality customer service was confirmed.

## Turinys

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE</b> .....	<b>11</b>
1.1 Viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo sistema .....	11
1.1.1 Viešojo sektoriaus paslaugų teikimo ypatumai .....	11
1.1.2 Pagrindiniai viešojo sektoriaus administravimo principai.....	14
1.1.3 Viešojo sektoriaus efektyvumo kriterijai.....	16
1.2 Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje .....	19
1.2.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata .....	19
1.2.2 Visuotinės kokybės vadybos elementai ir principai .....	22
1.2.3 Visuotinės kokybės vadybos modeliai .....	28
<b>2. „SODROS“ KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMA</b> .....	<b>33</b>
2.1 „Sodros“ veiklos charakteristika .....	33
2.2 „Sodros“ darbo organizavimas .....	35
2.3 „Sodros“ klientų aptarnavimas .....	38
2.4 „Sodros“ teikiamos paslaugos ir jų vartotojai .....	40
2.5 „Sodros“ klientų aptarnavimo standartai .....	43
<b>3. VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO TAURAGĖS SKYRIAUS</b>	
<b>KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TYRIMAS</b> .....	<b>45</b>
3.1 Metodologinis tyrimo pagrindimas .....	45
3.2 Klientų apklausos rezultatų analizė .....	48
3.3 Darbuotojų interviu rezultatų analizė .....	61
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>66</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>68</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>74</b>

**Lentelės**

1 lentelė. Viešojo administravimo tradicinio ir NVV požiūrių principai .....	15
2 lentelė. Kokybės apibrėžimai .....	19
3 lentelė. Respondentų apsilankymo dažnumas pagal amžių.....	50
4 lentelė. Respondentų apsilankymo priežastis pagal amžių.....	51
5 lentelė. Interviu charakteristika .....	62

## Paveikslai

1 pav. Paslaugų srities mechanizmai .....	13
2 pav. Visuotinės kokybės vadybos modelis .....	23
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	48
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	48
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą .....	49
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal apsilankymo priežastį .....	51
7 pav. Respondentų aptarnavimo laukimo laikas .....	52
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kreipimosi į „Sodrą“ būdus .....	53
9 pav. Respondentų nuomonė apie „Sodros“ informacijos atvirumą ir prieinamumą .....	54
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos šaltinių naudojimą .....	54
11 pav. „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo įvertinimas .....	55
12 pav. Dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis „Sodroje“ .....	56
13 pav. „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojų sugebėjimų vertinimas .....	56
14 pav. Papildomos priemonės klientų aptarnavimo kokybės gerinimui .....	57
15 pav. „Sodros“ Tauragės skyriaus aptarnavimo kokybę įtakojo kriterijai .....	58

## Pagrindinės sąvokos

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: S. Žičkienė, I. Dasevskienė (2009); P. Vanagas (2004); A. Raipa (2007), A. Guogis (2007).

### E

**Efektyvumas** – tai geras tinkamo darbo atlikimas, įveikiant pasitaikančias kliūtis, siekiant kuo didesnio gėrio visuomenei.

### K

**Kokybė** – charakteristika, kuri duotu laiko periodu santykinai tenkina vartotojo poreikius. Kokybė suvokiama kaip nuolatinis tobulėjimas laike.

**Kokybės vadyba** – tai koordinuotos veiklos, kontroliuojančios organizacijos kokybės sistema, kompleksas.

**Kokybės vertinimas** – nustatymas, kaip teikiama socialinių paslaugų priežiūra atitinka nustatytus dabartinius reikalavimus, taip pat, kaip tenkina paslaugų gavėjų poreikius.

### P

**Paslauga** - tiekėjo veiklos, skirtos kliento poreikiams tenkinti, rezultatas.

### V

**Vartotojas** – individas, grupė, šeima, atskiros geografinės padėties gyventojas, valstybės institucija, privati organizacija arba individų sluoksnis, turintis bendrų savybių.

**Viešasis sektorius** – visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias gėrybes dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui.

**Visuotinė kokybės vadyba** – vadybos filosofija ir metodai, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius, gerindama produktų kokybę bei mažindama kaštus.

### S

**Socialinė apsauga** – priemonių visuma, kurių dėka sukuriamas solidarumas tarp žmonių, netekusių darbo pajamų arba turėjusių ypatingų išlaidų.

**Standartai** – tai dokumentais patvirtinti, savanoriški susitarimai, nustatantys svarbius produktų, paslaugų ir procesų kriterijus. Todėl standartai padeda užtikrinti, kad produktai ir paslaugos atitinka numatytus tikslus.

### Ž

**Žmogiškieji ištekliai** – dirbančiųjų žinios, įgūdžiai bei pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami organizacijoje.

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Vykstantys socialiniai, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai bei augantys fizinių asmenų ir verslo subjektų lūkesčiai lemia būtinus pokyčius valstybinėse institucijose. Sėkmingą valstybinių institucijų veiklą užtikrina aukšta teikiamų paslaugų kokybė, efektyviai veikiantys procesai, priimamų sprendimų skaidrumas bei viešojo ir privataus sektorių partnerystė.

Valstybę galima laikyti institucinių mechanizmų, kurių dėka interesai koordinuojami į kolektyvinius sprendimus ir rezultatus, sistema. Esant demokratijai reikalaujama, kad, Abrahamo Linkolno žodžiais tariant, būtų „žmonių vykdomas žmonių valdymas žmonių labui“. Nėra vieno apibrėžimo, kuris tiksliai apibrėžtų viešojo sektoriaus sąvokos reikšmę, viešąjį sektorių galima apibrėžti keleriopai: valdžia, biurokratija, viešasis išteklių išdėstymas, visuomeninė nuosavybė, planinė ekonomika ir pan. Tačiau, kad ir kaip jį traktuotume, visiems mums daro didžiulį poveikį.

Modernėjant valstybei ir visuomenei keliant vis didesnius reikalavimus valdymui, valstybė iš represijas vykdančio subjekto vis labiau tampa paslaugas teikiančiu subjektu. Šis virsmas reikalauja kitokios valdymo filosofijos, kuri remiasi piliečių poreikių tenkinimu<sup>1</sup>.

V. Bagdonavičius (2002) teigia, kad bet kurios visuomenės pagrindinis turtas yra žmonės, o ekonominio-socialinio progreso galutinis kriterijus yra žmogus ir jo poreikių pilnesnis patenkinimas. Žmogiškasis kapitalas yra vertingiausias šiuolaikinės visuomenės resursas, net svarbesnis už gamtos turtus arba žmonių sukauptą materialinį turtą.

Istoriškai socialinė apsauga dažniausiai buvo suprantama kaip valstybinis socialinis draudimas ir valstybinė socialinė parama. A. Guogis (2007) teigia, kad socialinę apsaugą galima apibrėžti kaip valstybės nustatytų socialinių-ekonominių priemonių visumą, teikiančią gyvenimui reikalingų lėšų ir paslaugų šalies gyventojams, kurie dėl įstatymų numatytų priežasčių negali apsirūpinti iš darbo ir kitokių pajamų arba yra nepakankamai aprūpinti. Socialinis draudimas yra viena iš priemonių įgyvendinant valstybinę socialinę politiką. Socialinis draudimas, skirtingai negu socialinis aprūpinimas, nėra teikiamas veltui. Draudimo išmokos yra finansuojamos iš draudėjų mokamų socialinio draudimo įmokų. Socialinė apsauga – priemonių visuma, kurių dėka sukuriamas solidarumas tarp žmonių, netekusių darbo pajamų arba turėjusių ypatingų išlaidų. Šiuo metu solidarumą žmogui išreiškia piniginės išmokos.

Lietuvos Respublikos Seimui priėmus politinį sprendimą dėl Valstybinio socialinio draudimo (toliau – „Sodra“) ir Valstybės biudžetų sujungimo, „Sodra“ gali netekti dalies dabar vykdomų funkcijų, todėl ypatingas dėmesys skiriamas teikiamų paslaugų kokybės gerinimui taip siekiama išlaikyti savo vykdomas funkcijas.

---

<sup>1</sup> Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/centrai/mokslo\\_centras/vadyba.doc](http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/centrai/mokslo_centras/vadyba.doc)



**Tyrimo naujumas.** „Sodra“ pirmoji Lietuvoje (iš valstybės sektoriaus įstaigų) pradėjo rūpintis klientams teikiamų paslaugų kokybės gerinimu. Žiniasklaidoje dažnai pasirodo pranešimai apie netinkamą valstybės pareigūnų funkcijų vykdymą, nekokybišką klientų aptarnavimą valstybinėse įstaigose, todėl savo darbe išanalizuosiu „Sodroje“ pradėta taikyti naujovę - Klientų aptarnavimo standartus ir atliksiu tyrimą, kuriame bus apklausti „Sodros“ klientai ir darbuotojai. Analizuojama, kurioje srityje reikia gerinti klientų aptarnavimo kokybę, kokių priemonių reikia imtis siekiant išlaikyti vartotojų pasitikėjimą.

**Tyrimo problema.** Lietuvos viešojo administravimo akademiniam ir praktiškam diskursuose yra skiriama daug dėmesio kokybės iniciatyvų taikymo ir įgyvendinimo problematikai. Šiuos klausimus nagrinėja tokie Lietuvos bei užsienio autoriai: A. Raipa, D. Urbonavičius (2001), D. Pociūtė (2002), P. Vanagas (2004), A. Kaziliūnas (2007), J.E. Lane (2001), D.H. Rosenbloom, R.S. Kravchuk (2005), R. Wild (2002), R.B. Denhardt (1993) ir kt.

Kiekvienoje valstybėje turi būti užtikrintas kokybiškų socialinių paslaugų teikimas. Viešųjų institucijų valdymas niekada nebuvo lengva užduotis, kadangi sunku išmatuoti ar kokybiškai ir efektyviai veikia valdymo sistema. Viešojo sektoriaus organizacijos veikia globalioje, sistemingai besikeičiančioje aplinkoje, dažnai keičiasi įstatymai, kyla naujų idėjų, naujos politikų kartos siekia įgyvendinti naujus politinius sumanymus, reikalaujančius efektyvių sisteminių pokyčių. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijos, siekiančios efektyvios veiklos, prisiimančios atsakomybę už vartotojams teikiamų paslaugų kokybę, siekia įvaldyti naujausius valdymo metodus ir techniką, sistemingai mokyti ir lavinti personalą. 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.

„Sodra“ siekia išlaikyti gerus, intensyvius, nuolat tobulėjančius darbuotojus, kurie neventų atsakomybės. Ši įstaiga skiria daug dėmesio klientų aptarnavimo kokybės gerinimui, tačiau darbe iškyla įvairiausių problemų ir konfliktų teikiant paslaugas klientams.

Probleminiai klausimai:

- Kaip vertinama klientų aptarnavimo kokybė „Sodroje“?
- Kokiomis priemonėmis pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti klientų aptarnavimo kokybę viešajame sektoriuje remiantis „Sodros“ Tauragės skyriaus atveju.

**Tyrimo objektas** – „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimas.

**Tyrimo hipotezė.** „Sodros“, klientų aptarnavimo standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėtini viešojo sektoriaus paslaugų kokybės teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti „Sodros“ teikiamų paslaugų sistemą.
3. Išnagrinėti „Sodros“ klientų aptarnavimo standartus.
4. Atlikto tyrimo duomenimis įvertinti klientų aptarnavimo kokybę „Sodros“ Tauragės skyriuje.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.
2. Empirinio tyrimo duomenų analizė.
3. Įstaigos dokumentų analizė.
4. Apibendrinimas.

**Tyrimo eiga:**

- pirmas etapas – 2009 m. spalio mėn. – 2010 m. sausio mėn. magistro darbo temos pasirinkimas, įvado rašymas, literatūros šaltinių paieška ir apžvalga;
- antras etapas – 2010 m. vasario mėn. – 2010 m. rugsėjo mėn. analitinės darbo dalies rengimas;
- trečias etapas - 2010 m. rugsėjo mėn. – 2011 m. sausio mėn. pasiruošimas duomenų rinkimui, tyrimo vykdymui, duomenų analizė ir interpretavimas;
- ketvirtas etapas – 2011 m. vasario mėn. - 2011 m. balandžio mėn. tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų ir siūlymų rašymas bei kitų darbo dalių koregavimas.

**Tyrimo rezultatai:**

Rezultatų naujumas. Tyrimo naujumą lemia tai, kad atliktas darbuotojų ir klientų požiūrio tyrimas į klientų aptarnavimo kokybę „Sodros“ Tauragės skyriuje, trumpai apžvelgti Tauragės skyriaus atliktų tyrimų rezultatus.

Teorinių rezultatų reikšmingumas. Teorinėje analizėje apžvelgta daug literatūros šaltinių, prioritetą teikiant visuotinės kokybės vadybai bei klientų aptarnavimo efektyvumo teorijai. Darbe analizuojami klientų aptarnavimo kokybę įtakojantys veiksniai: klientų aptarnavimo kokybę gerinantys metodai ir priemonės, efektyvumo kriterijai, paslaugų teikimo ypatumai, darbuotojų mokymas bei motyvavimas.

Praktinių rezultatų reikšmingumas. Darbe atliktas „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybės tyrimas. Pasirinkta klientų anketinių duomenų bei darbuotojų interviu analizė. Nustatyti klientų aptarnavimo kokybę įtakojantys veiksniai: informatyvumas, konfidencialumas, aptarnavimo greitis, darbo aplinka. Tyrimo rezultatai gali būti panaudoti gerinant klientų aptarnavimo kokybę „Sodroje“ bei jos teritoriniuose skyriuose.

**Darbo struktūra.** Pirmoje darbo dalyje pateikiama viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo kokybė teoriniu aspektu : pradžioje nagrinėjama viešojo sektoriaus paslaugų teikimo ypatumai, principai bei efektyvumo kriterijai, toliau analizuojami visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje. Antroje darbo dalyje apibūdinama Valstybinio socialinio draudimo fondo ir jo teritorinio skyriaus veikla. Trečias skyrius skirtas „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybės tyrimo rengimo metodų parinkimo pagrindimui, tyrimo rezultatų analizei bei klientų aptarnavimo sistemos tobulinimui.

## 1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Pasaulis tampa toks sudėtingas, informacijos ir sprendimų kelias toks greitas, jog dauguma žmonių nebeturi galimybės dalyvauti pilietiniame gyvenime. Tie žmonės, kurie negali įgyti tinkamo išsilavinimo, taigi ir aiškaus žinojimo bei socialinių procesų pažinimo, negali dalyvauti demokratinuose svarstymuose dar iki to, kol neatšaukiami valdžios sprendimai nėra priimti. Nedalyvaudami priimant sprendimus, piliečiai jaučia bejėgiškumą politinę apatiją ir susvetimėjimą.

A. Raipos (2007) teigimu, piliečių, gyventojų, mokesčių mokėtojų interesai reikalauja didinti viešojo sektoriaus institucijų efektyvumą, spartinti veiklos pokyčius, nuolat gerinti kokybinius valstybės ir vietos valdžios veiklos rodiklius. Siekiant kokybinės veiklos parametrų augimo, vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų organizatorių, vykdytojų ir klientų santykių gerinimas. Kaskart daugiau dėmesio viešosios institucijos ima skirti paslaugų struktūros tobulinimui, darbuotojų mokymui ir lavinimui, naujausių planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodų ir procedūrų įvaldymui. Pastaraisiais metais viešojo sektoriaus veiklos pastangos gana dažnai yra nukreipiamos į produktyvumo strategines inovacijas, tokias kaip visuotinės kokybės vadyba, klientų aptarnavimo kokybės gerinimas, kurių užduotis – užtikrinti glaudesnius viešųjų paslaugų tiekėjų – vartotojų – mokesčių mokėtojų santykius.

### 1.1 Viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo sistema

#### 1.1.1 Viešojo sektoriaus paslaugų teikimo ypatumai

Dabartiniu laikmečiu viešasis sektorius susiduria su daug iššūkių ir turi reaguoti į naujus visuomenės poreikius. Viešasis sektorius skatinamas teikti kokybiškesnes, greitesnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas (kultūros ir sporto, socialinės, sveikatos apsaugos, švietimo, komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo, susisiekimo ir kt.), todėl ypač svarbu žinoti vartotojų poreikius ir lūkesčius, kad viešosios paslaugos būtų teikiamos kuo efektyviau.

Paprastai viešasis sektorius sutapatinamas su valstybiniu sektoriumi, nes labai sunku nustatyti jo sudedamųjų dydį, kuris gali kirstis vienas kito atžvilgiu. Sąvoka „viešasis sektorius“ tai - Vyriausybės veikla ir jos pasekmės. Tai tradicinio požiūrio išraiška į viešąjį sektorių kaip viešojo administravimo arba viešosios valdžios sektorių; tai - Vyriausybės bendrieji sprendimai ir jų pasekmės; tai - Vyriausybės vartojimas, investicijos ir išmokos. Valstybės sektorius — tai valstybės biurokratinis aparatas, struktūros, teikiančios paslaugas gyventojams, atliekančios teisės aktų laikymosi priežiūros funkcijas ir kt.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Prieiga per internetą: <http://www.jbblegal.lt/main.php?page=412&l=lt>

Pagal T.J. Lowi (1979) išskiriamos viešojo sektoriaus funkcijos:

- institucijų kūrimas;
- paskirstymas;
- reguliavimas;
- viešųjų paslaugų teikimas.

Visuomenei keliant vis didesnius reikalavimus valdymui, valstybė iš represijas vykdančio subjekto vis labiau tampa paslaugas teikiančiu subjektu. Šis virsmas reikalauja kitokios valdymo filosofijos, kuri remiasi piliečių poreikių tenkinimu. Akcentas perkeliamas nuo viešojo administravimo, prie viešosios vadybos, kuria remiasi paslaugas teikiančios valstybės modelis. Tokios krypties valdymo kaita yra problemiška ne tik Lietuvoje.<sup>3</sup>

Subalansuota plėtra reikalauja sveikos, augančios ekonomikos siekiančios aukštesnių gyvenimo standartų, kurios nauda yra teisingai padalinta žmogaus teisių apsaugai, pilietinei visuomenei ir demokratiniam dalyvavimui, kur aplinka nesuniokota ir žmonės mėgaujasi aukštesniu pragyvenimo lygiu. ES subalansuotos strategijos vienas iš tikslų – socialinis stabilumas. Subalansuota plėtra labai susijusi su mokslo ir technologijų plėtra. Nuo mokslo ir technologijų plėtros didele dalimi priklauso ir sėkmė sprendžiant problemas ir išnaudojant galimybes, susijusias su darbo vietų kūrimu, nacionalinio verslo konkurencingumu, aplinkos kokybės išsaugojimu.

Darnų regionų vystymąsi galima apibūdinti kaip žmonių poreikių tenkinimą, visuomenės gyvenimo kokybės gerinimą. Darnus vystimasis pripažįsta tarpusavio aplinkos, socialinę ir ekonominę sistemas taip pat skatina lygybę ir teisingumą tarp žmonių ir taip įgalina atsirasti pasaulinį pilietiškumo jausmą.<sup>4</sup>

R. Juknys (2008) mano, kad darnaus vystimosi sėkmė labai priklauso nuo žmogiškojo kapitalo kokybės, tai yra nuo žmonių sukauptų žinių ir įgūdžių. Pastaraisiais dešimtmečiais informacija ir žinios tapo ne tik dvasinę, bet materialiąją vertę turinčiais ištekliais todėl mažėja žmonių gyvenimo kokybės priklausomybė nuo turimų ir sunaudojamų gamtos išteklių kiekio.

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

V. Obrazcovas (2007) teigia, kad paslaugos gamintojas gali būti valstybinė įstaiga, vietinės savivaldos, struktūra, savanoriška gyventojų asociacija, privati firma arba atskirais atvejais ir pats vartotojas.

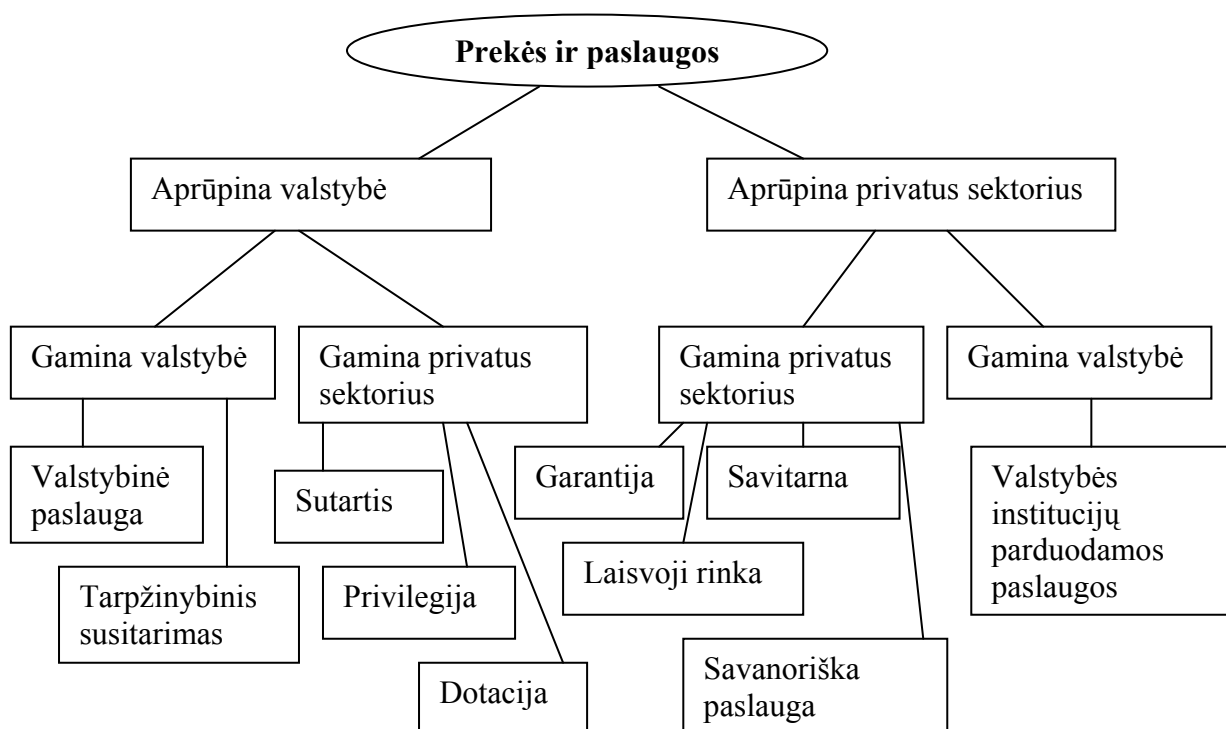
Daug privačių ir pusiau privačių organizacijų vis labiau orientuojasi į paslaugų sferą. Savo veiklą jie vykdo vis labiau susirūpinę dėl nežinomų aplinkos veiksnių įtakos, o jų veiklą atidžiai

<sup>3</sup> Prieiga per internetą: [http://www3.mruni.eu/~bpd0046/bpd0046neig/Doc/vadyba\\_strategines\\_santraupa.doc](http://www3.mruni.eu/~bpd0046/bpd0046neig/Doc/vadyba_strategines_santraupa.doc)

<sup>4</sup> Prieiga per internetą: <http://www.ace.mmu.ac.uk/esd/Principles/principles.html>

stebi ir vyriausybė, ir visuomenė. Viešųjų ir privačių organizacijų partnerystė vyksta daugelyje politikos sričių, pvz., infrastruktūros plėtojimas, miestų atnaujinimas, regionų plėtra, švietimas ir lavinimas, aplinkosauga. Tokios partnerystės plitimą paaiškina abipusės naudos suvokimas: valdžia (viešasis sektorius) gali pasinaudoti vadybine privataus sektoriaus kompetencija, o privatus sektorius – turėti finansinės bei kitokios naudos.

Yra išskiriama 10 paslaugų srities mechanizmų (žr. 1 pav.).



1 pav. Paslaugų srities mechanizmai

Šaltinis: Raipa A. (2007)

V. Obrazcovas (2007) teigia, kad privatus sektorius, taikydamas septynis iš dešimties organizacinių mechanizmų – sutartis, dotacijas, garantijas, privilegijas, laisvąją rinką, savanorišką paslauga bei savitarną, yra gamintojas. Kai taikomi kiti trys mechanizmai – vyriausybės paslaugos, tarpžinybiniai susitarimai bei paslaugų pardavimas valstybinėms įstaigoms, gamintoja yra vyriausybė.

Kaip teigia J.E. Lane (2001) - privačiame sektoriuje veikla yra daug laisvesnė nei viešajame, jos nevaržo konkretūs įstatymai ar norminių aktų rėmai, esant neapibrėžtoms situacijoms, organizacijos veikla formuojama pagal aplinkybes. Tuo tarpu viešajame sektoriuje veikla galima tik atsižvelgiant į konkrečius įstatymus, įsakymus ar yra varžoma kokių nors norminių aktų, ir visa tai riboja veiklos lankstumą, veikimo laisvę, įgalinimą, delegavimą, vietinę iniciatyvą ir sprendimų priėmimą.

Viešajame sektoriuje visos problemos turi būti vertinamos nustatytais būdais, sprendžiamos apibrėžtu būdu ir įgyvendinamos tiksliai nurodyta tvarka. Aiškūs įvairių situacijų apibrėžimai leidžia sėkmingai nustatyti ir struktūrizuoti procesus iškilusioms problemoms spęsti.

A. Raipos, D. Urbonavičiaus (2001) teigimu nepaisant viešojo ir privataus sektoriaus valdymo modelių ir praktikos suartėjimo, susiliejimas arba suvienodėjimas neįmanomas vien dėl to, kad pilietis negali būti prilygintas klientui, t.y. pilietis yra šeimininkas, o ne klientas.

Kaip teigia B. Vengrienė (1998) - dėl neapčiuopiamos paslaugų prigimties, teikėjo ir gamintojo sąveikos, gamybos ir vartojimo momentų sutapimo paslaugų kokybė yra momentinė būseną. Norėdamos šių dienų pasaulio rinkoje atlaikyti konkurenciją, bendrovės turi akcentuoti kokybę. Vadinasi, reikia kurti, siekti ir didinti bendrovės sistemų, jos gaminių ir paslaugų kokybės lygį.

### ***1.1.2 Pagrindiniai viešojo sektoriaus administravimo principai***

Viešojo sektoriaus institucijos taikosi prie politinės aplinkos ir tuo stengiasi daryti įtaką politinės sistemos veiklai. Pagrindinis viešojo sektoriaus institucijų tikslas yra rasti būdus, kaip profesionaliai tarnauti visuomenei, remiantis etikos ir vadybinėmis, našumo ir efektyvumo vertybėmis, paisant lygių galimybių principo, visa tai derinant su nuolat kintančia politine aplinka.

A. B. Denhardt (2001) išskiria pagrindinius viešojo administravimo principus, pagal kuriuos struktūruojamas arba turėtų būti struktūruojamas viešasis sektorius, apimant jo institucinę struktūrą, valstybės tarnautojų motyvaciją bei viešųjų interesų statusą:

1. Viešųjų institucijų uždavinius turi apibrėžti politikai, o vykdyti – administracijos darbuotojai, šitaip įgyvendinami racionalaus sprendimų priėmimo modelio reikalavimus.
2. Viešojo sektoriaus uždaviniai formuojami ir vykdomi kaip nepertraukiamas, taisyklėmis apibrėžtas procesas.
3. Administravimas turi remtis rašytiniais dokumentais, kurių dėka įstaiga tampa šiuolaikinės valdžios šerdimi.
4. Administravimo darbą reglamentuojančios taisyklės yra techninės arba teisinės.
5. Užduotys arba funkcijos skirstomos į funkcionaliai skirtingas sritis, kurių kiekvienai suteikta atitinkama valdžia ir sankcijos.
6. Pareigūnai, ir uždaviniai išdėstomi hierarchine tvarka, apibrėžiamos kontrolės bei apskundimo teisės. Jei visos kitos sąlygos vienodos, pirmenybė teikiama centralizavimui.
7. Organizacijos ištekliai yra visiškai atskirti nuo jos narių, kaip privačių asmenų, išteklių.
8. Įstaigos vadovas negali naudoti savo įstaigos privatiems tikslams.
9. Kad įvykdytų įsipareigojimus, valstybės tarnautojai atlieka viešųjų interesų užduotis priklausomai nuo savo profesinio pasirengimo ar pareigos įsisąmoninimo.

10. Viešajame sektoriuje yra vienas vyraujantis interesas – visuomenės ( viešasis ) interesas, kuris nustato politikų bei administracijos darbuotojų asmeninių interesų įtakos ribas.

D.H. Rosenbloom, R.S. Kravchuk (2005) pateikia viešojo administravimo tradicinio ir naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) požiūrių principus (1 lentelė):

1 lentelė

Viešojo administravimo tradicinio ir NVV požiūrių principai

<b>Tradicinis požiūris:</b>	<b>NVV požiūris:</b>
Organizacinė struktūra: biurokratinė	Organizacinė struktūra: decentralizuota
Individai: beasmeniai mechanizmo įrankiai	Individai: klientai
Kognityvinis požiūris: mokslinis metodas	Kognityvinis požiūris: pragmatinis, viešojo pasirinkimo
Biudžeto formavimas: racionalios biudžeto sudarymo sistemos	Biudžeto formavimas: orientacija į sąnaudas ir turimus išteklius
Sprendimų priėmimas: racionalus	Sprendimų priėmimas: decentralizuotas, svarbus dėmesingumas klientams

Šaltinis: D.H. Rosenbloom, R.S. Kravchuk (2005).

Pasak M. Vienažindienės ir A. Sakalo (2008) 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 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.

Viešajame sektoriuje yra daug įvairių procedūrinių suvaržymų ir veiklos sričių apribojimų (mažesnė valdininkų autonomija priimant sprendimus). Čia yra daug smulkmeniškų instrukcijų, bei daug daugiau kontrolės. Viešosioms organizacijoms rinkos poveikis nėra toks didelis nei privačioms. Rinka mažiau veikia į veiklos efektyvumą bei produktyvumą, skiriamų lėšų efektyviausią paskirstymą. Viešajame sektoriuje egzistuoja daug didesnė kontrolė ir dėmesys iš visuomenės pusės. Visuomenė nori būti užtikrinta, kad valdininkai veikia bešališkai, atsakingai ir garbingai, kad visuomenės nuomonė smarkiai imponuoja jų sprendimus. Viešajame sektoriuje pastebima daug didesnė organizacijos tikslų ir kriterijų įvairovė. Daug mažesnis lankstumas ir mažesnė valdininkų sprendimų priėmimo autonomija. Aukščiausio lygio vadovams tenka didesnis politinis ir atstovaujamasis vaidmuo. Kad ir kokiais įstatymais būtų suvaržyta darbuotojų bei vartotojų veikla, svarbiausia tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje yra žmogiškieji ištekliai. Kaip teigia M. Vienažindienė ir A. Sakalas (2008) – „žmogiškieji ištekliai yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant būtina remtis šiuolaikiniais, naujausiais mokslinių tyrimų rezultatais, ypač akcentuojant strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą viešajame sektoriuje siejant ją su pačios institucijos strategija.“ Domarkas,



Juknevičienė (2007) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo kryptimis viešajame sektoriuje galime laikyti šias:

- strateginio valdymo plėtotė;
- rezultatyvumo skatinimas;
- ekonomiško didinimas;
- darbuotojų tobulėjimo galimybių plėtra. Valdžios institucijų kokybė priklauso nuo darbuotojų turimų žinių ir sugebėjimo jas panaudoti;
- darbuotojų atsakomybės, savarankiškumo, motyvacijos ir konkurencijos skatinimas;
- bendradarbiavimo, komunikacijos ir informacijos mainų plėtra;
- vadybos, o ne politikos prioritetas;
- dalyvaujantis vadovavimo stilius;
- gyventojų dalyvavimo savivaldoje ugdymas.

Viešajame sektoriuje sprendimų priėmimas yra atviras, ir siekiama, kad jis būtų ne tik atviras, bet jame būtų galima ir dalyvauti. Vadovavimas viešajai organizacijai negali būti slaptas, visi vykstantys procesai turi būti atviri. Ir net tokiu atveju, kai organizacijai leidžiama neviešinti savo veiklos, visgi vadovai privalo viešai skelbti savo sprendimus ir sudaryti sąlygas visuomenei susipažinti su raštiškais dokumentais. Viešųjų organizacijų veiklai būdinga atvirai svarstyti svarbiausius klausimus, susijusius su kiekvienu sprendimu, kad piliečiams būtų suteikiama galimybė suprasti, kokiais argumentais yra grindžiamas kiekvienas sprendimas.

Viešajame sektoriuje lygybės principas reikalauja lygaus požiūrio į visus klientus, o ypatingas aptarnavimas iškreipia demokratijos principus. Viešajame sektoriuje reikia subalansuoti nuolat besikeičiančius ir dažnai prieštarūnų klientų interesus.

*Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų paslaugų teikimas yra griežtai reglamentuotas teisės aktais bei normomis, tai leidžia užtikrinti kokybišką ir tolygų klientų aptarnavimą. Viešojo sektoriaus valdymas turi būti viešas ir atviras visuomenei, gyventojams suteikiama galimybė dalyvauti priimamuose sprendimuose.*

### **1.1.3 Viešojo sektoriaus efektyvumo kriterijai**

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.

Nuo viešųjų institucijų gebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą telkiant išteklius ir galimybes, priklauso visuomenės ekonominė situacija, valstybės pajėgumas ir įvaizdis integracijos procesuose, galimybės naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama. Efektyvios viešųjų institucijų veiklos tikisi mokesčių mokėtojai, finansuojantys viešąsias programas ir projektus. Nepaisant finansinių galimybių ribotumo, piliečiai, jų grupių poreikiai ir reikalavimai viešosioms institucijoms nepaliaujamai auga. Ryškėja nusivylimas valdžios veiksmais, vyriausybės politika, nepasitikėjimas svarbiausiomis valstybės institucijomis bei jų teikiamomis paslaugomis, viešojo administravimo struktūrų ir personalo dažnu nesugebėjimu įveikti netvarkos, finansinių problemų, nemažėjančio nusikalstamumo bei visuomenės nepasitikėjimo „biurokratija“.

R.B. Denhardt (2001) teigimu, efektyvumas – tai pagrindinis viešųjų įstaigų sėkmės matas. J. Perry (1989) teigė, kad efektyvumas – tai geras tinkamo darbo atlikimas, įveikiant pasitaikančias kliūtis, siekiant kuo didesnio gėrio visuomenei. Vienas iš viešojo administravimo tyrinėtojų J. Perry išskyrė šiuos efektyvumą lemiančius faktorius:

- techniniai (įgudimo);
- žmoniškieji įgūdžiai (sugebėjimas bendrauti);
- konceptualūs įgūdžiai (bendras suvokimas, kaip priimami sprendimai);
- atsakingumas;
- dėmesys rezultatams;
- sugebėjimas dirbti sistemoje ir rasti balansą (sprendimų ir veiksmų subalansavimas).

Siekiant aptarti viešojo administravimo efektyvumą svarbu suprasti, kokios yra neefektyvaus viešojo administravimo priežastys. Žinoma, valdžios institucijų neveiklumą, nekompetentingą viešųjų programų ir projektų rengimą ir jų įgyvendinimą lemia viešojo sektoriaus aplinka, tradicijos, piliečių interesų išraiška .

K. Navickas (2004) mano, kad viešojo sektoriaus įstaigų vadovai nepajėgia tinkamai apdoroti milžiniškais tempais didėjančių informacijos kiekių ir kartu nesugeba patenkinti klientų poreikių, kai tuo tarpu įvairios rinkos gali visą tai nesunkiai įveikti. Iš to išeina, kad viešojo sektoriaus vadovai ir darbuotojai įvertinę šiandieninę situaciją turi siekti efektyvios rinkų reorganizacijos.

J.E. Lane (2001) teigimu, esant tam tikram paslaugų kokybės lygiui, efektyvumas nustatomas dviem būdais: socialinis efektyvumas prieš įstaigos efektyvumą. Siekdama aprūpinti savo piliečius tam tikru prekių ar paslaugų kiekiu tam tikrame kokybės lygmenyje, visuomenė gali pasinaudoti vienu iš savo pagrindinių paskirstymo mechanizmų: rinka arba įstaiga. Norint pasakyti ar įstaiga efektyvi, ar ne, nepakanka apsistoti tik ties ja pačia. Pirmiausia turime paklausti ar privati organizacija galėtų teikti paslaugas efektyviau nei viešoji įstaiga. Atsakyti į šį klausimą nėra lengva.

Būtina remtis viena ar kita teorija, aiškinančia prekių bei paslaugų prigimtį ir jų santykį su dviem esminiais sprendimų mechanizmų tipais – privatus prieš viešąjį sektorių.

*Viešasis sektorius sulaukia labai daug dėmesio ir pateikta informacija ne visada yra teigiama. Neigiama informacija visuomenei formuoja nuostatas, kad viešajame sektoriuje dirba korumpuoti ir nesąžiningi vadovai ir darbuotojai. Tuo tarpu privačiam sektoriui skiriamas mažesnis dėmesys, todėl gali susidaryti nuomonė, kad viešąjį sektorių vertėtų privatizuoti. Mano nuomone, viešasis sektorius yra atviresnis ir labiau apribotas įstatymais nei privatus, todėl visuomenė gauna daugiau informacijos apie viešųjų įstaigų veiklos efektyvumą. Svarbiausia, kad viešojo sektoriaus įstaigų vadovai, atsikratę tradicinio mąstymo ir remdamiesi privataus sektoriaus patirtimi, stengtųsi uždirbti, o ne išleisti, taip padidindami biudžeto įplaukas, kurios savo ruožtu leistų įgyvendinti įvairias inovacijas, leidžiančias efektyviau tenkinti klientų poreikius.*

Pasak A. Raipos (2007) efektyvumas viešajame sektoriuje – tai kompleksinė problema, reikalaujanti kompleksiškų sprendimų, teikiant viešąsias paslaugas. Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos privalo tobulinti mišrius veiklos metodus, papildomas galimybes, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, plačiai pasitelkiant kokybės vadybos principus. Viešosios organizacijos siekia sistemingai dirbti motyvuojant darbuotojus, taikant naujas technologijas, kaupiant ir skirstant įvairias išteklių rūšis ir vystant viešųjų institucijų ir privačių struktūrų interesus.

Siekiant išsiaiškinti viešojo sektoriaus efektyvumo problemas ir galimybes, buvo išskirti efektyvumo elementai. Pagrindinės efektyvumo elementų grupės gali būti suprantamos kaip informacinės, socialinės, technologinės ir vadybinės.

Analizuojant keturias elementų grupes, galima išskirti keturias kategorijų rūšis.

1. Dydžiai ir veiksniai, kurie negali greitai keistis. Tai visų pirma efektyvumo poreikiai, kultūriniai skirtumai, nacionaliniai prioritetai, viešojo administravimo erdvė.
2. Efektyvumo kūrimo problemos ar kliūtys, kurios šalinamos šiuolaikinėmis efektyvumo programomis. Problemos – tai efektyvumo nesuvokimas, biurokratinė patologija, silpna vadyba.
3. Galimybės ir pozityvūs efektyvumo metodai. Tai apima informacijos srautus, valdymą ir skirstymą, vadybininkų ir darbuotojų santykius, technologijų sklaidą organizacijoje, jos struktūrose, veiklos sistemas ir kontrolę.
4. Veika ar specifinės programos. Tai kokybiniai ir kiekybiniai parametrai, dimensijos, motyvacijų stimulai, lokalinis technologijų taikymas, darbuotojų mokymas ir lavinimas.

Siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, viešosios institucijos keičia savo organizacinę struktūrą, kelia naujus kokybinius reikalavimus planuojant, organizuojant, vertinant viešąsias paslaugas. Viena iš plačiai paplitusių galimybių, efektyvinant viešųjų organizacijų veiklą, yra visuotinė kokybės vadyba kaip veiklos efektyvumo paieškų strateginė priemonė.

## 1.2 Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje

### 1.2.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata

Pasak N. Paulauskaitės, P. Vanago (1998) – „Visuotinė kokybės vadyba pripažįstama kaip viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Jos esminėse nuostatose – įsipareigojime tenkinti vartotojų poreikius, nuolat tobulinti organizacijos procesus, į tobulinimo procesą įtraukti visus be išimties organizacijos darbuotojus - atsispindi klasikinės ir elgesio mokyklų teiginiai, grupinio sprendimo teorijų autoritetų mintys, sisteminis, procesinis bei situacinis požiūriai, matematinių statistikos metodų taikymo praktika ir daugelis kitų pažangių ir efektyvių vadybos mokslo principų.“

Nagrinėjant visuotinės kokybės sampratą, būtina pateikti ir išanalizuoti pagrindinių kokybės tyrėjų pateiktus apibrėžimus (2 lentelė):

2 lentelė

Kokybės apibrėžimai

<b>Kokybės teoretikai</b>	<b>Kokybės apibrėžimas</b>
P. B. Crosby (1984)	Kokybė – tai atitiktis reikalavimams.
J. M. Juran (1988)	Kokybė – tinkamumas naudojimui ar tikslui.
W. E. Deming (1989)	Kokybė – tai gebėjimas patenkinti poreikius.
A. Feigenbaum (2004)	Kokybė – tai visuma produkto savybių, kurias produktas įgyja dėl marketingo, inžinerijos, gamybinės veiklos, nulemiančios produkto ir vartotojo lūkesčių atitikimą.
D. A. Garvin (1988)	Siekiant suvokti kokybę, būtina analizuoti tokias produkto kokybės kategorijas: pagrindines produkto funkcijų charakteristikas ir produkto požymius ar savybes: išbaigtumą, patikimumą, ilgaamžiškumą, patogumą naudoti, paslaugų galimybę, estetiškumą, papildomų savybių ir funkcijų išplėtimo galimybę, reputaciją.
R. Wild (2002)	Produkto ar paslaugos kokybę nusako vartotojų poreikių tenkinimo lygis, kuris priklauso nuo projektavimo kokybės, išreiškiamos rodikliais, susijusiais su vartotojo reikalavimais, ir kurią apibūdina faktinių rodiklių nukrypimo lygis nuo specifikacijoje pateiktų rodiklių.
ISO 9000:2000	Kokybė – tai objekto savybių visuma, įgalinanti ją tenkinti išreikštus ir numatomus vartotojo poreikius.

Šaltinis: (sudaryta autoriaus)

M. Mazzei (2004) teigimu, amerikietis W.E. Deming gali būti laikomas vienu iš pagrindinių šiuolaikinės kokybės vadybos kūrėjų. 1920-aisiais, jis pritaikė statistikos mokslą kontroliuojant

masinės gamybos kokybę. Jis suprato, kad kokybės kontrolė yra pagrįsta neatitikimo kontrole. Deming amžininkas J.M. Juran, savo žyminame “Handbook” pateikė pagrindinį kokybės apibrėžimą: Kokybė – tai tinkamumas naudoti. Kokybės vadyboje svarbiausias yra vartotojas. Juran buvo įsitikinęs, kad svarbiausią atsakomybę už kokybės vadybą turėtų prisiimti aukščiausia organizacijos valdyba. Ji turi užtikrinti, kad kokybės planavimas, kokybės kontrolė ir kokybės tobulinimas įgautų formą.

A.V. Feigenbaum gali būti laikomas visuotinės kokybės kontrolės pradininku; jis pirmasis sugalvojo šį pavadinimą šeštojo dešimtmečio pabaigoje. Jis pirmas pristatė “kokybės išlaidų” sistemą “General Electric” kompanijoje, kaip kokybės sistemas vertinantį principą. Jis pirmasis organizacijos veiklos (inžinerijos, pardavimų, vadybos ir kt.) kokybei skyrė vienodą dėmesį, kaip ir produktams.

Aštuntajame dešimtmetyje, P.B. Crosby akcentavo, kad kokybė – tai ne išlaidos, o investicija, o taip pat, kad kokybė prasideda nuo darbuotojų. Jis pabrėžė, kad “vartotojas” – tai kiekvienas žmogus įsigyjantis mūsų darbą (t.y. jis yra gamybos veiklos galutinė grandis).

Pasak P. Vanago (2004), paslaugų kokybės kriterijai skiriasi nuo produkto kokybės. Paslaugų kokybės kriterijai:

- patikimumas – paslaugos atlikimas tinkamai iš pirmo karto, pažadų tesėjimas, tikslumas;
- jautrumas – darbuotojų noras ir pasirengimas suteikti paslaugą, paslaugos suteikimas laiku;
- kompetentingumas – įgūdžių ir žinių suteikti paslaugai turėjimas;
- prieinamumas – personalo prieinamumas ir priėjimo patogumas, laukimo laikas, paslaugos atlikimo laikas;
- paslaugumas – personalo mandagumas, pagarba klientui, atidumas, draugiškumas;
- bendravimas – išsamus klientų informavimas, jų išklausymas;
- patikimumas – pasitikėjimo užsitarnavimas, atvirumas, kompanijos reputacija, aptarnaujančių žmonių savybės;
- saugumas – pavojaus, rizikos ar abejonių nebuvimas, sveikatos saugumas, finansinis saugumas, konfidencialumas;
- kliento supratimas – pastangos suprasti kliento reikalavimus, dėmesingumas.

V. Dikavičius, S. Stoškus (2003) teigia, kad kokybė yra esybės charakteristika, kuri duotu laiko periodu santykinai tenkina vartotojų poreikius, o galbūt ir pralenkia kai kurių iš jų lūkesčius dėl jų nevisiško žinojimo apie duotos rūšies esybės tobulumo etaloną duotu laiko periodu. Kadangi, tobulėjant produktui, auga ir vartotojo poreikiai, šie du procesai nuolat tarpusavyje sąveikaudami

skatina abipusį tobulėjimą. Kadangi poreikiai pralenkia siūlomą kokybę dėl žmogaus vaizduotės lakumo, tai augantys poreikiai yra pagrindinis kokybės tobulėjimo variklis.

Nuo kokybės apibrėžimo galima pereiti prie visuotinės kokybės vadybos (toliau VKV) apibrėžimo, kurių taip pat yra ganėtinai daug. VKV įvardijama kaip „įrankis“, „filosofija“, „kultūra“, „priemonė“, „būdas“ ir kt.

U. Hellsten ir B. Klefsjo (2000) pateikia VKV kaip valdymo sistemą, sudarytą iš trijų susijusių komponentų: vertybių, metodų ir priemonių. Metodai ir priemonės palaiko vertybes, tada jie suvokiami kaip visuma. Pirmaeilis uždavinys įgyvendinant VKV – apsispręsti dėl vertybių, kurios apibūdins organizaciją, o vėliau jau galima parinkti tinkamiausias ir nustatytas vertybes palaikančias priemones bei metodus.

A. Raipos (2007) teigimu, visuotinės kokybės vadybos idėja remiasi darbuotojų kokybiškesniu pritraukimu į organizacijos tikslų formulavimą ir įgyvendinimą, skatinant kolektyvinę kūrybinę veiklą ir klimatą organizacijoje, stimuliuojant darbuotojų aktyvumą, motyvuojant ir nukreipiant juos į sėkmingą organizacijos problemų sprendimą. VKV koncepcija grindžiama nuolatinio organizacijos tobulėjimu, visų sistemos elementų, posistemių ir ryšių nuolatinio tobulėjimu.

P. Vanagas (2004) pateikia visuotinės kokybės vadybos apibrėžimą kaip vadybos filosofiją ir metodus, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius, gerindama produktų kokybę bei mažindama kaštus.

S. Žičkienė, I. Dasevskienė (2009) teigia, kad visuotinė kokybės vadybos koncepcija tai į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientus ir naudos visiems organizacijos nariams, bei visuomenei. Visuotinės kokybės požiūris apima motyvaciją ir teigiamo organizacijos klimato bei kultūros suformavimą labiau nei praktinius ir tiksliai apibrėžtus mechanizmus. Kokybės vadyba akcentuoja visuotinį organizacijos darbuotojų dalyvavimą sprendžiant veiklos kokybės gerinimo klausimus, t.y. visų darbuotojų dalyvavimas yra vienas pagrindinių principų siekiant visuotinės kokybės tikslų.

Visuotinės kokybės vadybos apibūdinimų pateikta daug ir įvairių. V. Dikavičius ir S. Stoškus (2003) iššifravo tuos žodžius atskirai ir apibrėžė šias sąvokas taip:

Visuotinė (Total) – kokybė apima kiekvieną ir visas veikas, atliekamas kompanijoje.

Kokybė (Quality) – atitiktis reikalavimus (vartotojo poreikių tenkinimas).

Vadyba (Management) – kokybė gali ir privalo būti valdoma.

VKV - kokybės valdymo procesas, - tai tarsi kelionė į tobulumą, kai kiekvienas organizacijos narys orientuotas į nepertraukiamą proceso tobulinimą, nukreiptą į vartotojo pasitenkinimo didinimą.

*Klientas ir jo poreikių tenkinimas yra visuotinės kokybės pagrindas. Kokybės vadyba turi būti nenutrūkstamas ir nuolatos tobulinamas procesas. Į šį procesą turi būti įtraukti visų lygių darbuotojai, kurie turi būti motyvuoti patenkinti visus klientų poreikius. Sėkmingas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas priklauso nuo tokių priemonių kaip informacijos sklaida, moksliniai tyrimai, žmogiškieji ištekliai, praktiniai mokymai, naujų technologijų bei darbo valdymo metodų propagavimo.*

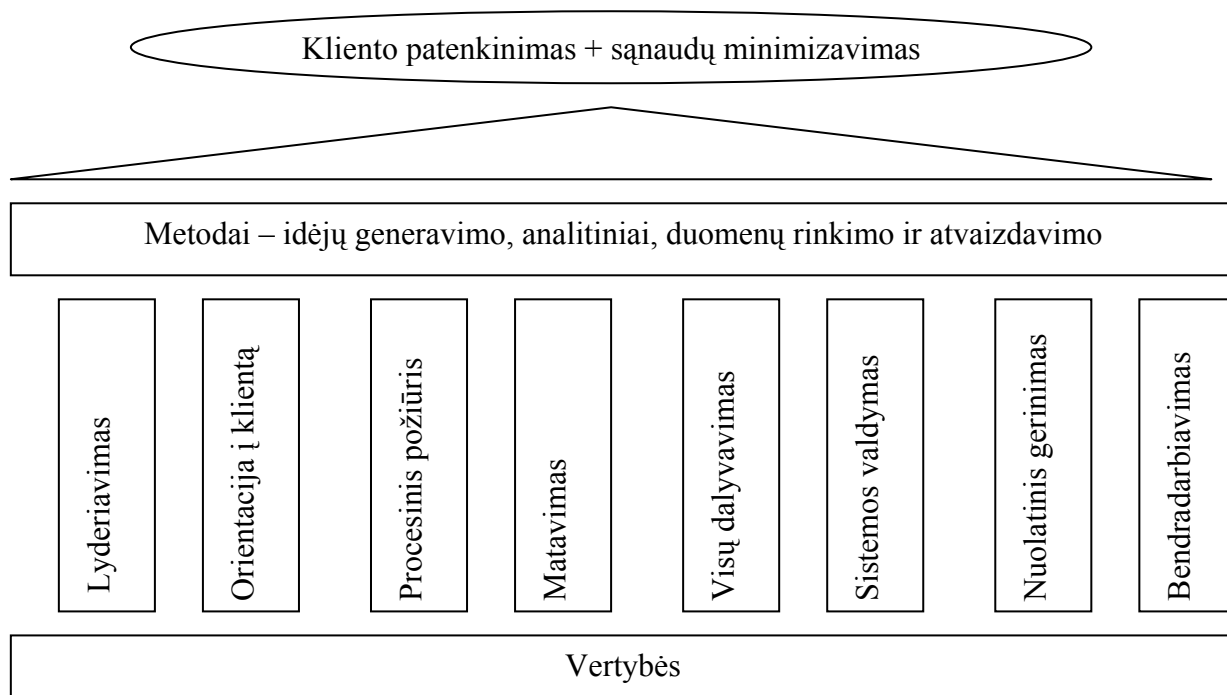
### **1.2.2 Visuotinės kokybės vadybos elementai ir principai**

Kaip teigia V. Nekrošis, R. Černiūtė (2010) viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus dokumentuose, diegiant kokybės vadybos modelius, organizuojant kokybės konkursus ir taikant įvairias kitas kokybės užtikrinimo priemones. Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto - nuo bandomųjų projektų iki įvairių kokybės vadybos modelių ir priemonių taikymo įgyvendinant visą viešąjį sektorių apimančias reformas.

M. Kelemen (2006) teigia, kad pagrindiniai VKV elementai yra: aukščiausios vadovybės įsipareigojimas, nuolatinis gerinimas taikant mokslines žinias ir įtraukiant darbuotojus. Iš šio apibrėžimo matyti, kad visuotines kokybes vadybai ypač svarbu moksliniu žinių bei naujausių metodų taikymas.

P. Vanago (2004) teigimu, visuotinė kokybės vadyba susideda iš šių dalių: vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese ir infrastruktūra. Pagal šią filosofiją organizacijos santykiai su vartotojais ir partneriais grindžiami glaudžiais ryšiais ir tarpusavio pasitikėjimu, nes organizacija siekia žinoti ir tenkinti jų lūkesčius.

Pagrindinis elementas, išskiriantis visuotinę kokybės vadybą iš kitų vadybos krypčių, yra principai. Daugelyje literatūros šaltinių pateikiami aštuoni pagrindiniai principai (2 pav.).



2 pav. Visuotinės kokybės vadybos modelis

Šaltinis: Mikulis J. (2007)

*Lyderiavimas.* Organizacijos siekių ir pastangų vienovės užtikrinimas nukreipiant ir mobilizuojant ją nustatytiems tikslams įgyvendinti. P. Vanago (2004) teigimu, vadovai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti ir palaikyti tokią vidinę atmosferą, kurioje siekiant organizacijos tikslų dalyvautų visi darbuotojai. Ne kiekvienas vadovas – lyderis yra ir kokybės lyderis, tobulinimo iniciatorius organizacijoje, gebantis pakeisti žmonių požiūrius ir įsitikinimus apie darbą. Jis turi įkvėpti darbuotojų tikėjimą, kad jie gali pagerinti savo darbo aplinką ir pakeisti tai, kas trukdo gerai atlikti darbą, suformuoti produkto ar paslaugos savininko jausmą, sužadinti norą kurti naujoves, kurios padidintų tarpinių ir galutinių produktų vertę. Tinkama lyderystė panaikina baimės atmosferą organizacijoje, todėl nesklandumai ne slepiami, o sprendžiami, jie netampa problemomis, kurių sprendimas jau net vadovui nebeįmanomas.

*Orientacija į klientą.* Kaip teigia J. Mikulis (2007) - kokybė prasideda ir baigiasi klientu, todėl siekiant įmonės tikslo – pelno – svarbiausia identifikuoti ir tenkinti kliento reikalavimus. Pradėtos vartoti vidinio kliento, vidinio vartotojo, vidinio tiekėjo sąvokos, padedančios geriau suderinti procesų tarpusavio sąveiką. Pažangios organizacijos palaiko glaudžius ir visapusiškus ryšius su vartotojais. Organizacijos darbuotojai visuose lygiuose visą dėmesį turi skirti klientų poreikiams patenkinti, o santykiai su jais priklauso nuo darbuotojų praktinių sugebėjimų, suteiktų įgaliavimų bei efektyvios reakcijos į nusiskundimus. Kokybės vadybos praktikoje yra vartojami įvairūs metodai klientų patenkinimo lygiui nustatyti. Reikia nuolat vertinti klientų patenkinimą ir veikti pagal įvertinimo rezultatus. Vidinių vartotojų (darbuotojų) poreikiai tiriami organizuojant pokalbius, apklausas, stebint. Visuomenės reikalavimai taip pat tiriami organizuojant apklausas,



naudojama gauta informacija iš publikuotų leidinių. Gauta informacija leidžia susidaryti nuomonę apie vartotojui suteiktų paslaugų kokybės savybes, nustatyti esamus trūkumus.

*Procesinis požiūris.* Tai viena iš perspektyviausių idėjų atveriančių naujas vadybines kryptis. Laukiamas rezultatas veiksmingiau pasiekiamas tada, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Norėdama tinkamai funkcionuoti, organizacija turi apibrėžti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų. Projektuojant procesus, atsižvelgiama į procesų etapus, jų metu atliekamus veiksmus, veiksmų seką, tikrinimo priemones, mokymo poreikį, įrangą, metodus, informaciją ir kitus rezultatui pasiekti reikalingus išteklius. A. Kaziliūnas(2007) mano, kad kiekvienoje organizacijoje tarp funkcinų skyrių, hierarchijos lygių, gamybos ar paslaugos teikimo linijų neišvengiamai atsiranda barjerų ir prieštaravimų. Procesinis požiūris – universalus tikslų siekimo ir mąstymo būdas, kuris tinka visoms funkcijoms, visiems lygiams, gali būti taikomas visose organizacijose – nesvarbu jų tipas, dydis, teikiamas produktas.

*Matavimas, sprendimų priėmimas, remiantis faktais.* Negali valdyti to, ko negali pamatuoti. A. Kaziliūnas (2006) teigia, kad finansiniai įmonės veiklos rezultatyvumo ir efektyvumo rodikliai yra nepakankamas organizacijos veiklos įvertinimas. Reikia matuoti ne tik galutinį variantą, bet ir procesus, kurie lemia konkretaus rezultato pasiekimą. G. Slatkevičienė, P. Vanagas (2001) mano, kad ypatingai vertinga informacija kokybei vertinti gaunama, kaip grįžtamasis ryšys iš vartotojų. Tikrą kokybės padėtį galima nustatyti tik remiantis faktais, kurie gaunami renkant duomenis, stebint dirbančius žmones, išklausančią jų nuomonės. Informacija apie organizacijos veiklą yra dviejų rūšių. Kiekybinė informacija gaunama iš kietaisiais vadinamų matavimų. Taip gaunami įvairūs efektyvumo rodikliai, jie laikomi patikimais. Švelnieji matavimai gaunami iš įvairių apklausų ir patikimais laikomi su tam tikra tikimybe. Kokybine informacija (pokalbiais, stebėjimais, dokumentų analize ir kt.) pageidautina paremti kiekybinius matavimus.

*Visų dalyvavimas, darbuotojų įtraukimas.* J. Mikulis (2007) mano, kad kokybė yra visų organizacijos narių rūpestis. Tik įtraukdami visus darbuotojus ir suteikdami jiems reikiamus įgaliojimus bei priemones galime užtikrinti optimaliai efektyvią organizacijos veiklą. Dėmesys darbuotojams turėtų apimti ne tik jų skatinimą ar darbų turinio praturtinimą, bet ir kūrimą „besimokančios organizacijos“, kurioje visi darbuotojai turėtų noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie pridėtinės vertės didinimo. Visuotinio dalyvavimo principas reikalauja esminio organizacijos valdymo būdo pakeitimo bei tokios organizacijos kultūros suformavimo, kai žmonės drąsinami nuolat ugdyti sugebėjimus bei pasitikėjimą savo jėgomis. Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, kiekvienas darbuotojas turi suprasti, kad veiklos kokybės gerinimas yra labai svarbus procesas ne tik organizacijai, bet ir jam pačiam. Principas įgyvendinamas išsiaiškinus visų sprendimus priimančių organizacijos grupių poreikius, kad sprendimai būtų visiems priimtini, pasidalijus atsakomybę, formuojant įvairios paskirties darbinės

komandas, ugdant grupinės veiklos sugebėjimus. Plėtojama tokia valdymo sistema, kurioje dalyvauja visų lygių ir specializacijų darbuotojai bei vadovai. Darbuotojų įtraukimo principas akcentuoja jų atsakomybę už kokybę.

*Sistemos valdymas.* Anot J. Mikulio (2007), sistema – tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių elementų visuma. Organizacijos turi apibrėžti savo sistemas ir jose vykstančius procesus tam, kad sistemos būtų aiškiai suprantamos, valdomos ir tobulinamos. 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 reiškinį ratą. Sisteminiis požiūris organizaciją laiko vientisa, todėl laikantis šio principo kokybės nesklaidumai taip pat sprendžiami sistemiškai, ne tik pašalinant pasekmes, bet iškeliant sistemos klaidas. Katu šis principas reikalauja į nekokybiškos veiklos sąlygotą organizacijos įvaizdžio pablogėjimą reaguoti ne tik tiesiogiai su tuo susijusiam darbuotojui, o visai organizacijai.

*Nuolatinis gerinimas.* Pagal Cortada J.W., Woods J. A. (1995) - nuolatinio veiklos gerinimo idėja pasireiškia kaip visų veiklos procesų tobulinimas – dėl to geriau tenkinami vartotojų lūkesčiai. Šią idėją suformulavo, išplėtojo ir išdėstė J. M. Juranas jo vardu pavadintoje Kokybės trilogijoje. Jis savo kokybės trilogijoje nagrinėja tris pagrindinius kokybės vadybos procesus (žr. 1 priedas): planavimą, kokybės valdymą ir kokybės gerinimą. D. Pociūtė (2002) mano, kad nuolatinis veiklos gerinimas, kaip sudėtinė valdymo dalis, apima veiklos procesų stebėjimą, analizę, trūkumų bei problemų šalinimą ir siekį tuos procesus gerinti. Nuolat gerinti veiklą galima tuo atveju, kai darbuotojai rūpinasi kiekvieno proceso ir procedūrų gerinimu ugdydami savo profesionalumą, tobulindami darbo įgūdžius. Nuolatinis tobulinimas – pasikartojanti veikla didinant gebėjimą tenkinti reikalavimus, todėl, kaip ir kiekvienai gerinimo veiklai, svarbu mokytis iš padarytų klaidų. 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. P. 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.

*Bendradarbiavimas su tiekėjais – abipusiškai naudingi santykiai.* J. Mikulis (2007) teigia, kad organizacija ir tiekėjai susiję vieni su kitais. Abiems šalims naudingi santykiai padidina vertės

sukūrimo galimybę. Naudinga užmegzti daugiakanalį bendravimą, kviesti tiekėjus dalyvauti kuriant naujus projektus, bendrose kokybės gerinimo grupėse, pasidalinti informacija ir ateities planais, kaip geriau patenkinti klientų poreikius.

Vis dažniau kalbama apie vieno langelio principo įgyvendinimą ar kokybės vadybą viešajame sektoriuje. Todėl tikėtina, kad laikui bėgant bus kreipiamas didesnis dėmesys į vartotojus, jų aptarnavimą, o vartotojų pasitenkinimo tyrimai taps neatsiejama viešajame sektoriuje dirbančių organizacijų veiklos dalimi.

Lietuvos ir Europos Sąjungos valstybių patirtis rodo, kad pasiekti aukštesnį klientų aptarnavimo lygį institucijose padeda vieno langelio principo įgyvendinimas, kai asmuo vienoje darbo vietoje gauna atsakymą į prašymą ir reikalingą paslaugą, pačiam nesirūpinant informacija ir dokumentais, kuriuos turi kitos institucijos, tačiau kurie yra reikalingi prašymui išnagrinėti ir paslaugai suteikti. Šio principo atsiradimo priežastis ir paskirtis – palengvinti žmonių administracinę naštą tvarkant reikalus institucijose, sumažinti vaikščiojimų skaičių, renkant sprendimui priimti ir paslaugai suteikti reikalingus dokumentus ir informaciją, suteikti žmonėms galimybę patiems prižiūrėti prašymo ar skundo nagrinėjimą.

Terminas „vienas langelis“ apibūdina veiklos subjektą (instituciją, padalinį, darbuotoją), kuris suteikia asmeniui paslaugą vienoje darbo vietoje, kai šiaip paslauga būtų suteikiama per kelis administravimo subjektus ar kelias darbo vietas<sup>5</sup>.

S. Bargaila išskiria „Vieno langelio“ principo taikymo tikslus:

- Sukurti veiksmingą paslaugų kokybės vadybos sistemą, apimančią visas valdymo bei veiklos sritis;
- Didinti viešojo administravimo sprendimų priėmimo efektyvumą ir skaidrumą;
- Gerinti teikiamų paslaugų kokybę;
- Tarnautojams, rengiantiems ir priimantiems sprendimus, užkirsti kelią tiesiogiai kontaktuoti su interesantais, kad išvengti korupcijos užuomazgų ar darbuotojo piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi.

Vieno langelio principo taikymas yra priemonė, padedanti pasiekti aukštą asmenų aptarnavimo kultūrą, geriau realizuoti institucijų ir jų darbuotojų konstitucinę pareigą tarnauti žmonėms, įgyvendinti asmenų teises ir laisves jiems kreipiantis į valstybės institucijas ir įstaigas prašant suteikti paslaugų ar apginti pažeistas teises. Ši priemonė nuolat papildoma metodais, atsirandančiais kartu su naujomis techninėmis galimybėmis ir informacinių technologijų diegimu į valstybės valdymą. Kintanti valstybės valdymo technologinė aplinka įgalina valstybės tarnautojus ir

---

<sup>5</sup> Prieiga per internetą:

[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/01/Praktinis\\_vadovas\\_atnaujintas\\_2010-03-31.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/01/Praktinis_vadovas_atnaujintas_2010-03-31.pdf)

darbuotojus priimti ir praktikoje taikyti geriausią vadybos patirtį ir standartus visose srityse ir ypač aptarnaujant asmenis, nagrinėjant jų prašymus ir skundus ir teikiant prašomas paslaugas<sup>6</sup>.

D. Pociūtė (2002) teigia, kad kokybės vadybos principai sėkmingai reiškiasi praktikoje, kai organizacija lanksti, laiku reaguoja į vartotojų poreikius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, gamybos, jos aprūpinimo ir kitus procesus. 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.

A. Raipa, R. Urbanavičius (2001) viešajam sektoriui pritaikė visuotinės kokybės vadybos principus remiantis šiomis idėjomis:

1. Svarbiausias paslaugų ar produkto vertintojas yra klientas; jis vertina kokybę, kainą, neapčiuopiamas savybes. Kliento patenkinimas arba nepatenkinimas gali būti susijęs su politinėm pažiūrom.

2. „Kokybė“ – yra politinių lozungų priemonė, - taigi realizuojasi per visuotinę kokybės vadybą, užtikrinančią atitinkantį partinius įsipareigojimus paslaugų politikos dizaino, planavimo, išteklių valdymo lygmenyse.

3. Viešasis sektorius yra įvairiausių organizacinių permainų žemėlapis, kuriame nuolat atsiranda ir išnyksta ištisos organizacijos, todėl į pirmą vietą iškelia neritmingumo, nepagrįstų permainų ir nepastovumo vengimą.

4. Visuotinės kokybės vadybos rezultatyvumas priklauso nuo visų organizacijos individų individualių ir grupinių pastangų.

5. Visuotinė kokybės vadyba reikalauja nuolatinio kokybės valdymo procesų gerinimo. Kaip teigia P. Scholter (1988) - kokybė nėra statiška, tai yra besikeičiančių klientų lūkesčių patenkinimo laipsnis. Todėl sistemingos kokybės tobulinimo paieškos yra natūralios sistemingai veikiančios viešosios organizacijos veiklos dalis.

6. Judėjimas kokybės link reikalauja visuotinių organizacijos įsipareigojimų. Klientų visiškas patenkinimas įmanomas tik tada, kai visi organizacijos nariai pakankamai dėmesio skiria organizacijos kultūrai, perima naują organizacijos filosofiją. Valstybės tarnautojų kultūros pokyčius lemia valstybinio lygio įsipareigojimai ir jų vykdymo užtikrinimas.

Visuotinės kokybės vadybos taikymas valstybės institucijų veikloje atitinka piliečių geresnės paslaugų kokybės poreikius, padeda valdžios struktūroms efektyviau spręsti problemas, modeliuoti geresnius klientų – paslaugų teikėjų santykius.

---

<sup>6</sup> Prieiga per internetą:

[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/Vieno\\_langelio\\_metodin\\_rek\\_apraso\\_pati\\_ksl\\_2009-06-22\\_.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Vieno_langelio_metodin_rek_apraso_pati_ksl_2009-06-22_.pdf)

### 1.2.3 Visuotinės kokybės vadybos modeliai

Pasak A. Raipos (2007) nepaisant tyrimų, teorijos ir kokybės vadybos atvejų analizės (ypač įgyvendinant VKV strategiją) stokos, VKV vis plačiau pasitelkiama visų lygių viešųjų institucijų veikloje. Tačiau įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja VKV paplitimo viešajame sektoriuje galimybes. Vieni teigia, kad viešosios institucijos liguistai priima šias tik privačiame sektoriuje kilusias iniciatyvas ir vadybos technikas. Tam jie pasitelkia gerai žinomus viešųjų institucijų ir privataus verslo struktūrų skirtumus apibrėžiančias jų veiklos orientacijas, funkcionavimą, tikslus ir kt. Tačiau jau nuo 1998 metų pastebimos bendros viešųjų ir privačių verslo struktūrų pastangos tobulinti kokybės valdymą. Moderniose valstybėse, tokiose kaip JAV, Didžioji Britanija, atsiranda pirmosios valstybinės žinybos, kokybės institutai, kurie siekia suvienyti pajėgas, diegiant visuotinę kokybės vadybą įvairaus lygio valstybinėse struktūrose.

Kaip teigia A. Galvėnienė (2009), Lietuvoje viešojo administravimo įstaigos diegiančios kokybės iniciatyvas turi pasirinkimo laisvę, kokį kokybės vadybos instrumentą taikyti savo veikloje. Kaip rodo LR Vidaus reikalų ministerijos užsakymu Viešosios politikos ir vadybos instituto atliktas tyrimas „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną“, „Rytų ir Vidurio Europoje (taip pat ir Lietuvoje) viešojo administravimo įstaigose dažniausiai taikomi instrumentai yra: ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo (angl. European Foundation for Quality Management) tobulumo modelis ir pagal jo pavyzdį sukurtas Bendrojo vertinimo modelis (angl. Common Assessment Framework)“.

Kiti pasaulyje taikomi kokybės vadybos modeliai ir metodai Lietuvoje yra mažiau populiarūs. Kai kuriose šalyse be jau paminėtų kokybės vadybos priemonių specialiai taikomi ir kiti instrumentai gerai žinomi privačiame sektoriuje (pvz. žmoniškųjų išteklių valdymo kokybės standartas „Investors in People“ (JK), „Lieknos“ organizacijos metodas (Lean), „6 Sigma“ metodas, Subalansuotų rodiklių metodas (BSC) ir kt.). Tikėtina, kad Lietuvoje šie instrumentai ateityje bus taikomi viešajame sektoriuje vis dažniau.

Kokybės vadybos Lietuvos viešajame sektoriuje pagrindinės veiklos kryptys:

- gerosios patirties pavyzdžių atranka;
- bendrasis vertinimo modelis (BVM);
- subalansuotų veiklos rodiklių modelis;
- ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai.

**Gerosios patirties pavyzdžių atranka.** Europos kokybės organizacijos plėtoja kokybės palaikymo viešosiose paslaugose programas ir orientuoja organizacijas keistis idėjomis, diskutuoti, dalintis geriausia patirtimi, plačiau naudoti veiklos ir jos rezultatų kokybės vertinimo metodus. Minėtos nuostatos svarbios Lietuvos viešajam sektoriui, taip pat valstybės institucijoms,

siekiančioms sukurti demokratinę, stabilią, veiksmingą ir teisingą, žmonėms tarnaujančią valstybės tarnybą. Viešojo sektoriaus institucijoms būtina tobulėti ir ieškoti naujų veiklos gerinimo būdų. Vienas iš svarbiausių veiksnių, tobulinant savo veiklą – galimybė šioms institucijoms tiek nacionaliniu, tiek Europos lygmeniu bendrauti tarpusavyje, bendradarbiauti ir dalintis geriausia patirtimi, kaip tobulinti savo veiklą ir teikti kokybiškas paslaugas verslui ir piliečiams.

Pasak A. Galvėnienės (2009), Vidaus reikalų ministerija organizuoja konferencijas, kuriomis siekia Viešojo administravimo plėtros 2010 metų strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488, numatyto tikslo - sudaryti pačias geriausias galimybes įvairių valstybės ir savivaldybių institucijų, kitų organizacijų atstovams pasidalyti turima gerąja patirtimi, kaip siekti svarbiausio tikslo – sukurti šalies gyventojų poreikius tenkinančią, efektyvią viešojo sektoriaus sistemą. Tai ypač svarbu sunkmečio sąlygomis, kai viešasis sektorius turi operatyviai reaguoti į išorinės aplinkos keliamus iššūkius.

***Bendrasis vertinimo modelis (BVM).*** V. Nakrošio (2010) teigimu, bendrojo vertinimo modelis (toliau – BVM) yra viešojo sektoriaus įstaigoms skirtas kokybės vadybos modelis, kuris buvo sukurtas pagal Europos kokybės vadybos fondo (toliau – EKVF) tobulumo modelio pavyzdį. Tobulinant BVM, jis neprarado sąsajų su EKVF modeliu, tačiau buvo specialiai pritaikytas viešojo sektoriaus įstaigoms taip, kad BVM jos galėtų taikyti savarankiškai. BVM taikomas įstaigoms įsivertinti: t.y. leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir lyginant gautus rezultatus su kitomis organizacijomis (dalinantis gerąja patirtimi). Be to, BVM vartotojams yra „draugiškas“ ir, palyginti su kitais kokybės vadybos modeliais, įdiegiamas lengvai ir su nedidelėmis išlaidomis.

Šio modelio pagrindas, kaip ir EKVF modelio atveju, yra devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Likę keturi (į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Norėdama įvertinti savo būklę VKV atžvilgiu, organizacija gali pasirinkti vertinti tik vieną ar kelis padalinius ir neįtraukti visų darbuotojų. Dėl savo paprastumo, nebrangaus įdiegimo ir gero pritaikomumo viešojo administravimo įstaigoms, šis modelis tampa vis populiarenis.<sup>7</sup>

Pasak R. Šukio (2007), šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus.

---

<sup>7</sup> Prieiga per internetą:

[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/KVM\\_diegimas\\_VA\\_institucijose.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijose.doc)

Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę.

**Subalansuotų veiklos rodiklių modelis.** Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės buvo sukurtos ir išvystytos Kaplan ir Norton. Tai yra valdymo sistema, kuri įgalina organizacijas nustatyti savo viziją bei strategiją ir padaryti jas veiksmingas. Kaip teigia A. Svaravičius (2004), viena iš subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos užduočių – konkrečia struktūrizuota forma pateikti vadovams pačią svarbiausią informaciją indikatorių pavidalu. Subalansuotų rodiklių sistema pirmoje eilėje yra įmonės strateginis planas. Pradiniame etape suformuluojama įmonės misija – atsakoma į klausimą, kodėl įmonė yra versle (2 priedas). Po to sukuriama verslo vizija – ką ir kada norima pasiekti. Šie klausimai padeda nustatyti įmonės ilgalaikius tikslus. Suformulavusi misija ir vizija, strateginio planavimo grupė sudaro galimybę suformuluoti įmonės strategiją. Bendroji įmonės strategija sujungia į vieną logiką įvairias produktų ir paslaugų grupes. Kuriant strategiją naudojamos lyginamosios analizės (SWOT) išvados. Norint nustatyti siekiamus tikslus, reikia žinoti įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir pavojus. Išorinių veiksnių analizė padeda nustatyti įmonės galimybes ir pavojus. Vidinės informacijos analizė padeda nustatyti įmonės pranašumus ir trūkumus. Lyginamosios analizės išvados padės patikrinti, ar strateginiai tikslai yra siejami su esama verslo aplinka ir remiasi ankstesne verslo patirtimi. Tikslų nustatymas - vienas svarbiausių subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo etapų. Strateginiai tikslai – tai pagrindinės užduotys - ką ir kada reikia daryti - kad būtų įgyvendinta pagrindinė strategija. Rodikliai – tai strategija, transformuota į skaičius.

Pagal šį modelį organizacijos turi būti matomos iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi. Apie kiekvieną iš jų yra renkama ir analizuojama informacija ir, padarius išvadas, daromi organizaciniai pokyčiai.

**ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai.** ISO 9000 – visiems bendrai taikomas praktinis standartas, todėl jis tinka visiems ūkio sektoriams. Pagal Lietuvos standartizacijos departamentą ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai yra tarptautiniu lygiu pripažinti standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiami produktai (veiklų ar procesų rezultatai) atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Šiam tikslui pasiekti remiantis standartais reikalinga sukurti ir įforminti dokumentais kokybės vadybos sistemą. E. Löffler, M. Vintar (2004) teigia, kad šių standartų vartotojų nuolatos daugėja tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Vidurio ir Rytų Europos valstybėse šie standartai yra plačiausiai taikoma kokybės vadybos iniciatyva viešajame sektoriuje.

Pasak M. Mazzei (2004), ISO 9000 – tai standartų šeima, atstovaujanti tarptautinį susitarimą dėl geros vadybos praktikos, su tikslu užtikrinti, kad organizacija gali tiekti produktus ir paslaugas, atitinkančius vartotojo kokybės reikalavimus. Šios geros praktikos kristalizavosi į kokybės vadybos

sistemos standartizuotų reikalavimų rinkinį, nepriklausomai nuo organizacijos veiklos, dydžio ir to, ar ji yra privačiame ar viešajame sektoriuje.

ISO 9000 nėra produkto ar paslaugos kokybės ženklas ar jų kokybės įrodymas, kai įmonė turi sertifikuotą vadybos sistemą pagal ISO 9000, tai reiškia, kad nepriklausomas auditorius patikrino, ar procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka reikiamų standartų reikalavimus. ISO 9000 neapibūdina pačių produktų ar paslaugų, o yra susiję su jų kūrimu. ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės valdymo sistemos egzistavimą, tačiau, jų taikymas kai kurių autorių yra laikomas tik pirmuoju žingsniu VKV link, kadangi standartų diegimas neužtikrina organizacinę kultūros pokyčių ir organizacijos nuolatinio prisitaikymo prie kintančios aplinkos.<sup>8</sup>

Taigi, ISO šeima apima standartus, kurie pateikia organizacijoms nurodymus ir reikalavimus, kurie sudaro efektyvią kokybės vadybos sistemą. Į šeimą taip pat įeina modeliai, pagal kuriuos galima audituoti šią sistemą, kad organizacijos bei jų klientai būtų užtikrinti, jog sistema veikia efektyviai.

A. Galvėnienės (2009) teigimu, priklausomai nuo pasirinkto kokybės vadybos instrumento (arba jų rinkinio) privataus ir viešojo sektorių organizacijų aplinkoje skirtingai traktuojamas įrankio įdiegtumas. Pavyzdžiui, verslo įmonėse diegiami ISO serijos standartai pripažįstami įdiegtais, kai kokybės vadybos sistemų funkcionavimą pripažįsta nepriklausoma akredituota sertifikavimo įmonė, suteikianti įmonei atitikties sertifikatą. Atsižvelgiant į tai, kad ne visi kokybės vadybos instrumentai gali būti sertifikuoti vieningu atitikties standartu, o taip pat ir įvertinant, kad kokybės vadybos sistemos funkcionavimas ne visuomet priklauso nuo akredituoto pripažinimo, vertinant viešojo sektoriaus organizacijų kokybės vadybos sistemų įdiegtumo laipsnį galima remtis prielaida, kad kokybės vadybos sistema funkcionuoja ir yra įdiegta tuomet, kai atitinkamas metodas yra pilnai išbandytas (atliktas sistemos stebėjimas, vertinimas ir kontrolė) institucijoje ar įstaigoje ir yra identifikuoti bei formalizuoti tolimesni tobulinimo planai (ISO serijos standartų atveju – atliktas vidaus auditas ir sudarytas koreguojančių priemonių planas; Subalansuotų veiklos vertinimo rodiklių atveju – pamatuoti ir su planinėmis reikšmėmis palyginti faktiniai veiklos rodikliai, identifikuotas reikšmių atotrūkis; Bendrojo vertinimo modelio atveju – atliktas ir formalizuotas savęs vertinimas bei parengtas veiklos tobulinimo planas; „vieno langelio“ principo taikymo atveju – atliktas priežiūros komiteto įvertinimas ir identifikuoti bei aprašyti sistemos tobulinimo veiksmai ir pan.).

LR Vidaus reikalų ministerija įgyvendinant ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamą projektą „Žmogiškųjų išteklių veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo rodiklių skaičiavimo

---

<sup>8</sup> Prieiga per internetą:

[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_filai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/KVM\\_diegimas\\_VA\\_institucijose.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_filai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijose.doc)



metodologijos rengimas“ 2009 m. UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ atliko diegiamų kokybės vadybos instrumentų valstybės ar savivaldybių institucijose ir įstaigose esamos situacijos analizę, taip pat įvertino, kokių ir kiek kokybės vadybos sistemos instrumentų planuojama įdiegti viešojo administravimo sektoriuje 2006 - 2015 m. laikotarpiu.

Atlikto vertinimo rezultatai rodo, kad 2006 - 2008 m valstybės institucijos ir įstaigos daugiausia diegė „Vieno langelio“ principą (80) ir ISO 9000 (10) standartą. Kelios įstaigos diegė Bendrojo vertinimo modelį, vykdė sisteminius piliečių lūkesčių tyrimus, taikė tokius specifinius kokybės vadybos instrumentus kaip ISO 17020 ir ISO 17025. Apžvelgus tyrime dalyvavusių 98 valstybės institucijų ir įstaigų atsakymus paaiškėjo, kad 2006 - 2008 m. laikotarpyje įdiegta 110 kokybės vadybos instrumentų.

*Taigi, kokybės vadybos metodų pasirinkimas yra gana platus. Jis priklauso nuo įstaigos statuso (viešoji ar privati), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės, viešosios ar kt. paslaugos) ir, žinoma, kokybės supratimo pačioje įstaigoje. Apsisprendimas dėl konkretaus metodo taikymo taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Institucijoms nėra nurodoma jokiais privalomaisiais aktais kokiais kokybės vadybos metodais naudotis, tik skatinama tam tikra iniciatyva rekomendacinio pobūdžio dokumentais, seminarais, konferencijomis ir pan. R. Civinskas ir M. Kaselis (2008) teigia, kad šalies institucijos diegdamos kokybės sistemas susiduria su problemomis, susijusiomis su nepakankamu kokybės sistemų diegimo poreikių suvokimu, žmogiškųjų išteklių trūkumu dalyvaujant koordinacinėje veikloje, nepakankama komunikacijos tarp darbuotojų sklaida.*

## 2. „SODROS“ KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMA

### 2.1 „Sodros“ veiklos charakteristika

Socialinis draudimas – visą žmogaus gyvenimą lydinti valstybės struktūra – Lietuvoje veikia daugiau kaip 80 metų. Tačiau europiniai socialinio draudimo pagrindai imti formuoti tik atkūrus nepriklausomybę: 1990 metais įsteigta Valstybinio socialinio draudimo valdyba (dabar – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba), vėliau buvo suformuota visa reikalinga teisinė bazė. Šiuo metu „Sodros“ veikla aprėpia ne tik visą šalį, bet ir pasiekia kiekvieną jos žmogų<sup>9</sup>.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (toliau - Fondo valdyba) – viešojo administravimo įstaiga, organizuojanti valstybinį socialinį draudimą ir vykdanči operatyvų Fondo lėšų tvarkymą bei apskaitą. Ji rengia ir, suderinusi su atitinkamomis valstybės institucijomis, teikia SADM Fondo biudžeto projektą bei jo įvykdymo ataskaitą kartu su Fondo tarybos išvada. Fondo valdyba administruoja socialinio draudimo įmokas, užtikrina socialinį draudimą reglamentuojančiuose teisės aktuose nustatytų socialinio draudimo išmokų teisingą apskaičiavimą, skyrimą, organizuoja socialinio draudimo išmokų mokėjimą laiku, koordinuoja, metodiškai vadovauja ir užtikrina jai pavaldžių teritorinių skyrių ir įstaigų efektyvų ir kokybišką darbą, taip pat atlieka kontrolės ir kitas įstatymų ir teisės aktų nustatytas funkcijas. Fondo valdybos veikla finansuojama iš Fondo lėšų, o jos teises ir pareigas nustato Valstybinio socialinio draudimo įstatymas, Fondo valdybos nuostatai bei kiti teisės aktai.<sup>10</sup>

Fondo valdybos administracijos struktūrą sudaro 16 skyrių ir vienas departamentas – Vidaus audito departamentas, kurį sudaro du skyriai – Finansinio audito skyrius bei Veiklos ir informacinių technologijų skyrius. Jų veikla organizuojama ir planuojama pagal patvirtintą Fondo valdybos strateginį, metinį ir tų skyrių metinius veiklos planus. Fondo valdybai pavaldžios 50 įstaigų: 47 Teritoriniai skyriai, Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius, Užsienio išmokų tarnyba bei Mokymo centras.

Teritoriniai skyriai tvarko Fondo lėšas, užtikrina priskaičiuotų socialinio draudimo įmokų surinkimą ir išieškojimą į Fondo biudžetą laiku bei teisingą socialinio draudimo išmokų paskyrimą ir mokėjimą gavėjams. Teritorinių skyrių kompetencijoje taip pat yra kokybiško klientų aptarnavimo užtikrinimas, teisės aktų, reglamentuojančių socialinį draudimą<sup>11</sup>.

„Sodros“ misija - organizuoti valstybinį socialinį draudimą, vykdyti operatyvų fondo lėšų tvarkymą ir apskaitą užtikrinant valstybinio socialinio draudimo įmokų surinkimą ir išieškojimą,

<sup>9</sup> Prieiga per internetą: [http://www.sodramc.lt/page\\_138.html](http://www.sodramc.lt/page_138.html)

<sup>10</sup> Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>

<sup>11</sup> Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>

teisingą duomenų apie draudėjus ir apdraustuosius tvarkymą bei socialinio draudimo išmokų skyrimą ir mokėjimą gavėjams.

„Sodros“ vizija - VSDF valdyba ir jos įstaigos savo darbu sieks užtikrinti Lietuvos Respublikos įstatymais garantuojamą Lietuvos gyventojų valstybinį socialinį draudimą, efektyviai valdydama piniginius išteklius, kokybiškai aptarnaudama klientus.<sup>12</sup>

„Sodros“ strateginiai tikslai:

1. Gerinti valstybinio socialinio draudimo principų įgyvendinimą.
2. Gerinti VSDF valdybos ir jos įstaigų veiklos valdymą.
3. Tobulinti finansų valdymą.
4. Plėtoti ir tobulinti VSDF valdybos ir jos įstaigų informacijos valdymą.
5. Gerinti VSDF valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimą ir ryšius su visuomene<sup>13</sup>.

„Sodra“ yra ypatinga institucija, nes socialinis draudimas lydi žmogų ilgiau negu visą jo gyvenimą – nuo dar negimusio kūdikio, kuris kartu su motina yra apdraustas, iki jau mirusio pensininko, nes jį laidojęs asmuo gauna išmoką. Valstybinio socialinio draudimo sistema pagrįsta solidarumo principu: dirbantys žmonės, mokėdami įmokas, remia pensininkus, neįgaliuosius, bedarbius. Taigi fondo biudžetas priklauso nuo įmokų, o įmokos – nuo ekonominės valstybės būklės, dirbančiųjų skaičiaus, darbo užmokesčio dydžio, pagaliau – nuo jas mokančiųjų sąžiningumo<sup>14</sup>.

Valstybis socialinis draudimas sudaro didžiausią socialinės apsaugos sistemos dalį. Jo pagrindinis tikslas yra garantuoti pajamas apdraustiesiems, netekusiems darbingumo dėl ligos, motinystės, senatvės, invalidumo ar maitintojo netekimo. Lietuvoje kaip ir daugelyje šalių įteisintos šios socialinio draudimo rūšys: pensijų, ligos motinystės, motinystės (tėvystės), sveikatos, nedarbo, nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų.

Valstybinė socialinio draudimo sistema veikia einamojo finansavimo principu. Tai reiškia, kad valstybinio socialinio draudimo įmokos nėra kaupiamos jas kapitalizuojant, o iš karto panaudojamos valstybinio socialinio draudimo išmokoms padengti.

Valstybinio socialinio draudimo fondo finansus bei jų kitimą atspindi Valstybinio Socialinio Draudimo Fondo biudžetas, kurio planą bei ataskaitą kasmet tvirtina Seimas. VSDF biudžeto (toliau Fondo biudžetas) sudarymo ir vykdymo tvarką bei rodiklius, pagal kuriuos tvirtinamas Fondo biudžetas ir jo vykdymo ataskaitas reglamentuoja Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sandaros įstatymas<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Prieiga per internetą: [http://www.mzinios.lt/lt/2006-03-27/straipsniai/temide/socialinis\\_draudimas\\_garantija\\_ateiciai.html](http://www.mzinios.lt/lt/2006-03-27/straipsniai/temide/socialinis_draudimas_garantija_ateiciai.html)

<sup>13</sup> Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>

<sup>14</sup> Prieiga per internetą: [http://www.mzinios.lt/lt/2006-03-27/straipsniai/temide/socialinis\\_draudimas\\_garantija\\_ateiciai.html](http://www.mzinios.lt/lt/2006-03-27/straipsniai/temide/socialinis_draudimas_garantija_ateiciai.html)

<sup>15</sup> Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-637331831>

Fondas turi atskirą, savarankišką biudžetą, kuris neįtraukiamas į valstybės ir savivaldybių biudžetų sudėtį. Fondas neturi juridinio asmens statuso, jis nevykdo jokių sandorių savo vardu. Dalis Fondo biudžeto lėšų pervedama:

- į privalomojo sveikatos draudimo fondą sveikatos draudimo išmokoms per ligonių kasas apmokėti;
- į užimtumo fondą bedarbių pašalpoms ir užimtumo programoms per darbo biržą finansuoti.

Fondas turtą patikėjimo teise naudoja, valdo bei juo disponuoja Fondo valdyba (toliau Fondo valdyba) ir jos teritoriniai skyriai. Fondo veiklą prižiūri penkiolikos narių Taryba, kurios sudėtį tvirtina Vyriausybė<sup>16</sup>.

Siekiant efektyvesnio „Sodros“ teritorinių skyrių valdymo, teritoriniai skyriai suskirstyti į tipines A, B ir C organizacinių struktūrų grupes. „Sodros“ teritorinių skyrių organizacinės struktūros patvirtintos atsižvelgiant į aptarnaujamų klientų skaičių ir darbų apimtį, kurios lemia reikiamą struktūrinių padalinių ir dirbančiųjų skaičių.

„Sodros“ interneto svetainėje (<http://www.sodra.lt/>) lankytojai turi galimybę užsisakyti naujienas elektroniniu paštu, siųsti „Sodrai“ klausimus bei komentarus, išreikšti savo nuomonę svetainės lankytojų apklausoje. Interneto svetainėje yra informacijos apie valstybinio socialinio draudimo sistemą, apie „Sodros“ mokamas pensijas, pašalpas, kompensacijas, skelbiamus konkursus, įstatymus, reglamentuojančius socialinį draudimą.

## 2.2 „Sodros“ darbo organizavimas

Kaip teigia V. Domarkas, R. Masionytė (2005), Lietuvai įstojus į ES atsirado įvairių viešojo sektoriaus darbo procesą reglamentuojančių nurodymų bei padidėjo reikalavimai valstybės tarnautojams. „Sodra“, kaip ir kitos Lietuvos viešosios įstaigos, yra stipriai veikiama vykstančių globalizacijos procesų. Siekiant didinti organizacijos efektyvumą skiriamas didelis dėmesys šioms veiklos sritims:

- kokybės standartų diegimas ir kontrolė;
- konfliktuojančių jėgų arbitražas;
- subalansuotas paslaugų teikimas;
- daugiakultūrinių santykių vadyba;
- kultūrinio identiteto puoselėjimas;
- daugialypės visuomenės atskirų grupių didėjančios nelygybės ir skirtumų mažinimas;
- požiūrio į piliečius kaip į klientus ir donorus skatinimas.

<sup>16</sup> Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>

Klientų aptarnavimo sistemos valdyme, organizacinės valdymo struktūros lemiamas veiksnys yra darbo pasidalijimas ir valdymo funkcijos. Atskiriems padaliniais tenka dalis funkcijų, jiems suteikiamos tam tikros teisės ir atsakomybė. Organizacinė valdymo sistema paprastai sudaroma iš struktūrinių grandžių, rodančių loginį darbinės veiklos grupavimą, ir valdymo lygių, organizuotų hierarchiniu principu, sukonkretinančiu, kas kam įmonėje atsiskaito.

Akivaizdu, kad Klientų aptarnavimo sistemos struktūra – tai naudinga priemonė, kuri palengvina planavimą, komunikaciją ir įgyvendinimą (3 priedas). Planavimas apibrėžia klientų aptarnavimo sistemos apimtį ir leidžia „Sodrai“ nustatyti, kurios sudedamosios struktūros dalys jau egzistuoja, o kurios dar ne ir pan., bei skirti atsakingus asmenis už skirtingas sudedamąsias dalis, nustatyti vykdymo terminus ir kita. Vadovybei ir kitiems „Sodros“ pareigūnams, aiškiai parodoma klientų aptarnavimo sistemos apimtis ir pagrindinės jos sudedamosios dalys.

„Sodros“ valdybos organizacinė struktūra suformuota ir nuolat pertvarkoma taip, kad būtų galima vykdyti visas jai priskirtas funkcijas. Būdingas kuravimo sričių principas. Direktorius ir jo pavaduotojai kuruoja jiems priskirtas „Sodros“ valdybos veiklos sritis, kurioms priklauso tam tikri skyriai, vykdantys jiems pavestas funkcijas ir uždavinius.

Vidaus kontrolė valstybinio socialinio draudimo sistemoje funkcionuoja. Jos patikimumą užtikrina Fondo valdybos parengtos ir pavaldžiose įstaigose įgyvendintos detalios tvarkos, procedūros, aprašymai ir kt. Fondo valdyboje ir jos įstaigose vidaus kontrolės būklę analizuoja bei jos lygį ir patikimumą vertina Fondo valdybos Vidaus audito tarnyba.

Tauragės skyriaus darbas organizuojamas, koordinuojamas ir kontroliuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymu (Žin., 1991, Nr. 17-447; 2004, Nr. 171-6295), Fondo valdybos 2005-02-02 įsakymu Nr. V-34 patvirtintais Tauragės skyriaus nuostatais (Žin., 2005, Nr. 20-644) ir kitais teisės aktais.

VSDF Tauragės skyriaus 2009 m. veiklos ataskaitoje pateikiama, kad Tauragės skyriaus organizacinę valdymo struktūrą tvirtina direktorius pagal Fondo valdybos direktoriaus patvirtintą pavyzdinę schemą (Tauragės skyriaus direktoriaus 2009-02-12 įsakymas Nr. V-19, 2009-05-28 įsakymas Nr. V-59, 2009-09-11 įsakymas Nr. V-81). Tauragės skyriaus organizacinę valdymo struktūrą sudaro: direktorius, direktoriaus pavaduotojai ir struktūriniai padaliniai. Struktūrinių padalinių funkcijos, teisės ir pareigos yra nustatytos jų nuostatuose.

Tauragės skyriuje 2009-12-31 buvo 58,5 pareigybės (46 valstybės tarnautojai ir 12,5 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis). Jų teisės ir pareigos yra nustatytos Lietuvos Respublikos įstatymuose, kituose teisės aktuose bei pareigybių aprašymuose.

VSDF Tauragės skyriaus 2009 m. veiklos ataskaitoje pateikiamos direktoriaus pareigybinės nuostatos. Tauragės skyriaus direktorius vadovauja Tauragės skyriui, sprendžia jo kompetencijai priskirtus klausimus, organizuoja, koordinuoja, kontroliuoja ir atsako už skyriaus darbą, pavestų

uždavinių įgyvendinimą bei savo funkcijų ir pareigų vykdymą. Kartu su Finansų ir apskaitos skyriaus vedėju užtikrina Tauragės skyriaus metinių, ketvirtinių ir kitų finansinių ataskaitų teisingumą ir jų pateikimą Fondo valdybai nustatytais terminais bei atsiskaito už skyriaus veiklą Fondo valdybos direktoriui. Tauragės skyriaus direktorių konkurso tvarka skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Fondo valdybos direktorius, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708).

„Sodroje“ įdiegta stebėjimo sistema. Organizacija gali nuolat vertinti, kaip darbuotojai laikosi ir elgesio, ir paslaugų teikimo standartų reikalavimų. Paslaugų teikimo standartai apima: tikslumą, darbo krūvį, skambučių srautą, skundų nagrinėjimo laiką ir kt.

Čia reiktų atkreipti dėmesį, kad statute, standartuose ir monitoringo dokumentuose apibrėžiamos „taisyklės“, kurios, jei jomis teisingai vadovaujamosi, užtikrina, kad bus pasiekti Klientų aptarnavimo strategijoje nurodyti tikslai. Įdiegiant klientų aptarnavimo sistemą reikalaujama, kad „Sodros“ darbuotojai laikytųsi taisyklių ir vadovautųsi standartais, ir visa tai turi būti stebima.

Pagrindinis kontrolės elementas yra klientų aptarnavimo kokybės vertinimas. Valstybės tarnautojo ar darbuotojo klientų aptarnavimo kokybės vertinimo rezultatai surašomi Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo anketoje valstybės tarnautojas ar darbuotojas vertinimas pokalbio metu.

Klientų apklausos yra išorinis grįžtamojo ryšio šaltinis, teikiantis informaciją apie paslaugų kokybę. Apklausiant klientus daugiausia dėmesio skiriama: pasitenkinimui paslaugų kokybe, ypač elgesio standartų (specialistų elgesys, fizinė patalpų būklė) ir paslaugų teikimo standartų (aptarnavimo procesas/procedūros ir jų įtaka laukimo laikui, proceso trukmei, klaidų skaičiui ir kt.) atžvilgiu.

Vienas iš pagrindinių klientų aptarnavimo kontrolės mechanizmų yra klientų apklausos, kurios atliekamos kas pusmetį. Klientai apklausiami keliais būdais:

- Paprašoma klientų užpildyti anketas ar atsakyti į tipinius klausimus;
- naudojant visą „Sodros“ klientų sąrašą anketos išsiunčiamos paštu arba apklausa atliekama telefonu;
- gali būti sudaryta sutartis su kita organizacija, kuri atliktų klientų apklausą atrinkdama ir apklausdama iš „Sodros“ pastato išeinančius klientus atsitiktine tvarka parinkdama respondentus iš visų gyventojų tarpo.

Kliento atsiliepimų ir apklausos anketų apibendrinimo rezultatai aptariami Fondo valdybos ir jos įstaigų vadovų pasitarimuose bei, esant reikalui, parengiami bendri priemonių planai klientų apklausų metu nustatytų trūkumų pašalinimui.

Dar vienas kontrolės elementas yra personalo pasiūlymai. Su klientais dirbantys teritorinių skyrių darbuotojai yra puikiausias informacijos apie tai, ar tinkamai funkcionuoja Klientų aptarnavimo sistema bei ką reikėtų keisti, šaltinis.

Kitas nemažiau svarbus kontrolės elementas yra Elgesio standartų laikymosi rezultatų stebėjimas. Stebint, kaip laikomasi elgesio standartų, sprendžiamas kiekvieno individo atitikties lygis bei bendra teritorinio skyriaus klientų aptarnavimo kultūra.

Paslaugų teikimo standartų laikymosi rezultatų stebėjimas. Veiklos standartų laikymasis stebimas vertinant tam tikrus veiklos rodiklius, lyginant juos su tipiniais rodikliais ir interpretuojant pokyčių priežastis.

Kaip rašoma VSDF Tauragės skyriaus 2009 m. veiklos ataskaitoje, Tauragės skyriuje klientų apklausos vykdomos vadovaujantis Fondo valdybos direktoriaus 2007-10-02 įsakymu Nr. V-466 patvirtintu Fondo valdybos teritorinių skyrių klientų atsiliėpimų analizavimo tvarkos aprašu. Tauragės skyriuje 2009 m. balandžio mėn. vykusioje anoniminėje klientų apklausoje dalyvavo 75 klientai, o 2009 m. spalio mėn. vykusioje apklausoje dalyvavo 74 klientai. Iš viso 2009 metais klientai užpildė 152 klientų apklausų anketas. Trylikoje anketų buvo parašytos pastabos apie Tauragės skyriaus specialistų profesionalų, malonų bendravimą ir puikų darbą. Dauguma apklaustų klientų teigiamai įvertino Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo aplinką ir specialistų darbą. Neigiamų atsiliėpimų apie klientų aptarnavimą 2009 metais nebuvo gauta.

Klientams teikiamų paslaugų kokybės vertinimas Tauragės skyriuje atliekamas vadovaujantis Fondo valdybos direktoriaus 2004-09-09 įsakymu Nr. V-334 patvirtintomis Fondo valdybos ir teritorinių skyrių klientų aptarnavimo kokybės vertinimo taisyklėmis. Pagal šių taisyklių 1.3. punktą Tauragės skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų klientų aptarnavimo kokybė vertinama ne rečiau kaip vieną kartą per pusę metų. 2009 metais buvo atlikti 48 valstybės tarnautojų ir darbuotojų vertinimai. Visi vertinti Tauragės skyriaus valstybės tarnautojai ir darbuotojai tinkamai vykdė patvirtintus klientų aptarnavimo standartus.

Iš pateiktos medžiagos, galima daryti išvadą, kad „Sodroje“ yra vykdoma totali kokybės valdymo politika. Čia siekiama, kad kontrolėje dalyvautų dauguma darbuotojų. Kontroliuojama yra ne tik finansinės operacijos ir dokumentai, bet ir klientų aptarnavimo kultūra. Tam tikslui sukurti darbo kokybės ir klientų aptarnavimo vertinimai.

### **2.3 „Sodros“ klientų aptarnavimas**

Klientų aptarnavimo gerinimas, teigiamo institucijos įvaizdžio kūrimas ir ryšių su visuomene stiprinimas yra sudėtinė Fondo administravimo įstaigų veiklos strategijos dalis ir veiklos prioritetas, kurio įgyvendinimui teikiamas didelis dėmesys. Siekiant šio tikslo visose Fondo administravimo įstaigose įdiegta vieninga klientų aptarnavimo sistema, o ją reglamentuojantys

dokumentai nustato klientų aptarnavimo standartus, teikiamų paslaugų kokybės vertinimo reikalavimus, gaunamų klientų skundų analizės bei klientų apklausų vykdymo tvarkas<sup>17</sup>. Standartai įpareigoja efektyviai, profesionaliai ir paslaugiai aptarnauti klientus, teikti informaciją ir patarimus apie valstybinį socialinį draudimą, organizuoti teisingą duomenų apie draudėjus ir apdraustuosius tvarkymą bei socialinio draudimo išmokų skyrimą ir mokėjimą gavėjams.

Kuriant socialinio draudimo sistemą, buvo siekiama pereiti nuo valstybės teikiamo „aprūpinimo“ negalintiems dirbti ir neturintiems nuolatinių pajamų gyventojams prie jų įmokomis įgyjamų teisių į įstatymu numatytas išmokas. Nuo pat socialinio draudimo sistemos kūrimo pradžios buvo siekiama, kad ji būtų pakankamai savarankiška. Tai pasireiškė socialinio draudimo biudžeto atskyrimu nuo nacionalinio (valstybės ir savivaldybių) biudžetų, taip pat projektuojant trišalę socialinio draudimo valdymo sistemą<sup>18</sup>.

Keičiantis ekonominei, socialinei ir technologinei aplinkai, klientų nuomonės ir lūkesčiai taip pat keičiasi:

- Klientai pradeda labiau vertinti savo laiką – nepasitenkinimas praleidžiant laiką eilėse, kelis kartus tikslinant reikalingos paslaugos detales ir t.t.;
- Klientai žino savo teises ir pradeda vis jautriau suvokti jų pažeidimą;
- Klientai pradeda naudoti naujas technologijas patys ir to reikalauja iš paslaugų teikėjų – nepasitenkinimas lėtu aptarnavimu, nepasitenkinimas elektroninių paslaugų teikimo kanalų trūkumu ir t.t.;
- Klientai pradeda lyginti paslaugų teikimo kokybę įvairiose srityse ir reikalauja visus paslaugų teikėjus sekti geriausiais pavyzdžiais – nepasitenkinimas valstybinio sektoriaus teikiamomis paslaugomis palyginus su privačiu sektoriumi.

„Sodrai“ labai svarbu, kad klientai Fondo valdybą ir jos teritorinius skyrius suvoktų, kaip finansiškai patikimą, stabilią organizaciją. „Sodra“ nori, kad klientai ją matytų, kaip skaidrią organizaciją, kurioje darbuotojai vykdo aiškias funkcijas ir turi aiškias atsakomybes.

Ypač svarbu pažymėti, kad teikdama išskirtinį dėmesį klientui, „Sodra“ gali:

- Pagerinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis;
- Pagerinti savo įvaizdį klientų akyse;
- Pagerinti savo įvaizdį ir reputaciją visuomenės akyse;
- Užtikrinti, kad paslaugos suteikiamos teisingai iš karto, t.y. nereikia taisyti klaidų;
- Pagerinti veiklos efektyvumą ir darbuotojų motyvaciją;
- Skatinti aktyvų darbuotojų dalyvavimą kuriant organizacijos įvaizdį;
- Suvienyti įvairių padalinių darbuotojus vieningo tikslo siekimui;

<sup>17</sup> Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>

<sup>18</sup> Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-637331831>



- Išsiskirti iš kitų organizacijų. Šių tikslų siekį galima įvardyti, kaip pagrindinį „Sodros“ strateginį tikslą.

Teigiamas dalykas tai, kad „Sodros“ darbuotojai supažindinami su klientų aptarnavimo sistemos apimtimi ir numatomi aiškiai apibrėžti įgyvendinimo planai su paskirtomis pareigomis ir atsakomybe. „Sodrai“ labai svarbu, kad klientai suprastų, jog jos priedermė – teisingai vykdyti įstatymus socialinio draudimo srityje. Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema suformuota taip, kad kiekviena grandis turėtų jai deleguotą atsakomybę ir rūpintųsi klientais. Kiekvienas klientas turi pamatyti, kad jis rūpi „Sodrai“ ir jo poreikiams skiriamas atitinkamas dėmesys.

## 2.4 „Sodros“ teikiamos paslaugos ir jų vartotojai

Kaip teigia B. Vengrienė (1998), teikėjo ir vartotojo santykiai, jų sąveika tampa paslaugos atsiradimo, jos egzistavimo sąlyga. Tiesa, ši sąveika ne visuomet akivaizdi. Pasitaiko situacijų, kur vartotojas, kaip asmuo, tiesiogiai ir ištiesai nekontaktuoja su paslaugų firma, o paslauga teikiama per vartotojui priklausančias materialines gėrybes.

S. Zaicev (2008) suskirstė „Sodros“ teikiamas socialines paslaugas į:

- ilgalaikes išmokas, prie kurių priskiriamos pensijos (senatvės, invalidumo, našlių ir našlaičių, mokslininkų, nukentėjusių asmenų) bei kompensacijos už ypatingas darbo sąlygas;
- trumpalaikes išmokas, prie kurių priskirtinos pašalpos (ligos, motinystės, motinystės (tėvystės), nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialinio draudimo išmokos (ligos pašalpa, netekto darbingumo vienkartinė kompensacija, netekto darbingumo periodinė kompensacija, periodinė draudimo išmoka apdraustajam mirus, laidojimo pašalpa) bei transporto išlaidų ir specialiųjų lengvųjų automobilių įsigijimo, jų techninio pritaikymo išlaidų kompensacijos.

Atsižvelgiant į susiklosčiusią ekonominę situaciją bei iškilusius poreikius, dar 2000 metais įvestos naujos socialinių paslaugų rūšys, tokios kaip draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų. Pilnas „Sodros“ teikiamų paslaugų sąrašas pateiktas 4 priede.

Pastaraisiais metais pastebimos invalidumo ir našlių bei našlaičių pensijų gavėjų skaičiaus augimo, ir pensininkų bei gaunančių motinystės (tėvystės) pašalpas skaičiaus mažėjimo tendencijos.

Pagal statistinius duomenis apie 60 % visų „Sodros“ paslaugų sudaro išmokos pensijoms, 13 % ligos ir motinystės pašalpoms, išmokoms, susijusioms su nelaimingais atsitikimais darbe.

Išmokų sąlygų ir dydžių pokyčius galima įvardinti kaip teikiamų paslaugų modifikacijas. Nuo to, kiek laiko ir kokio dydžio buvo mokamos įmokos, priklauso socialinių išmokų dydis.

„Sodros“ teikiamos paslaugos apima ir draudėjų bei apdraustųjų informavimą bei konsultavimą valstybinio socialinio draudimo klausimais.

Fondo administravimo įstaigose yra įdiegtas viešojo administravimo „vieno langelio“ arba „vieno kontakto“ principas. „Vieno langelio“ principas – tai įstaigos veiklos principas. Jo esmė ta,

kad besikreipiančiam asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į jį pateikiamas vienoje darbo vietoje. Iš asmens nereikalaujama tokios informacijos ar dokumentų, kuriuos gali gauti pati įstaiga. „Vieno langelio“ principu remiamasi aptarnaujant klientus Teritorinių skyrių klientų aptarnavimo priimamuosiuose, teikiant elektronines paslaugas bei klientams informaciją bendru informaciniu telefono numeriu. Teritoriniuose skyriuose yra įrengti klientų aptarnavimo priimamieji, kur klientai vienu metu aptarnaujami prie atskirų langelių pagal paslaugos rūšį. Didžiųjų miestų teritoriniuose skyriuose, kur aptarnaujami dideli klientų srautai, asmuo terminale išsirenka jam reikalingą paslaugą (funkciją), gauna numerį ir patenka prie vieno langelio pas tam tikrą specialistą, kuriam gali pateikti dokumentus pensijai ar pašalpai skirti, pristatyti socialinio draudimo pranešimus, prašymus ir kt. Kiti specialistai vykdo pensijų bei pašalpų skyrimą, tvarko draudėjų teikiamą informaciją. Ši aptarnavimo sistema taupo klientų laiką bei padeda efektyviau dirbti skyrių specialistams<sup>19</sup>.

Klientų aptarnavimo kokybę labai įtakoja elektroninių ryšių infrastruktūros plėtra. Tobulėjant informacinių technologijų sistemai suteikiamos naujos galimybės visuomenės poreikių tenkinimui. Žmonės gali rinktis ar kreiptis tiesiogiai į viešąją įstaigą ar pateikti dokumentus pasinaudojant elektroninių technologijų pagalba. V. Pranulis ir kt. (2000) teigimu, paslauga vienam vartotojui ar klientui nėra visiškai tokia pati kaip kad kitam, bent jau dėl santykių, susidarančių tarp paslaugos teikėjo ir kliento. Net automatinę informacinę sistemą naudojant klientai gauna skirtingą paslaugą, nes kiekvienas iš jų savaip suvokia pateiktą informaciją. Ši aplinkybė paaiškina paslaugų standartizavimo bei kokybės unifikavimo sunkumus.

Fondo valdyba teritoriniuose skyriuose diegia naujas arba atnaujina esamas informacines technologijas, programinę įrangą ir informacines sistemas. Taip leidžia labiau išplėsti teikiamų paslaugų spektrą, greičiau ir kokybiškiau aptarnauti klientus, pagreitinti reikalingos informacijos paiešką.

Vis daugiau skyriaus draudėjų naudojami Elektronine draudėjų aptarnavimo sistema (toliau - EDAS) ir pateikia Tauragės skyriui valstybinio socialinio draudimo pranešimus, pasirašytus saugiu elektroniniu parašu. Automatinio būdu vidutiniškai per ketvirtį buvo pakraunama 91,15% duomenų apie draudžiamąsias pajamas ir valstybinio socialinio draudimo įmokas.

EDAS pradėjo funkcionuoti nuo 2008 metų pradžios. EDAS leidžia draudėjams taupyti laiką ir mažinti materialias sąnaudas, susijusias su informacijos „Sodrai“ rengimu ir teikimu, jiems nereikia nuolat vežioti popierinių socialinio draudimo pranešimų ar prašymų į „Sodros“ teritorinius skyrius – tai galima padaryti elektroniniu būdu, neatsitraukiant nuo savo darbo vietos. Pasinaudodami EDAS, draudėjai gali formuoti ir pateikti elektroninius pranešimus apie asmenų socialinį draudimą bei prašymus kaip juridinę galią turinčius dokumentus. Elektroniniu būdu galima

---

<sup>19</sup> Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>

gauti informaciją iš „Sodros“ duomenų bazės. Tai pagerina ir „Sodros“ darbo efektyvumą, nes elektroniniu būdu pateikti duomenys automatiškai patenka į „Sodros“ informacinę sistemą. Automatizavus informacijos priėmimo ir prijungimo prie duomenų bazės procesus ir procedūras, pagerėjo socialinio draudimo įmokų mokėjimo kontrolė, išskolinimo įvertinimas. Operatyvus duomenų įvedimas į informacinę sistemą taip pat užtikrina, kad pensijų įmokų pervedimas į pensijų kaupimo bendrovių valdomus pensijų fondus, visų rūšių valstybinio socialinio draudimo išmokų mokėjimas vyktų teisingai ir laiku.<sup>20</sup>

2010 m. sausio 1 d. pradėjo funkcionuoti „Sodros“ elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema (EGAS), kurios galimybėmis jau bent kartą pasinaudojo daugiau kaip 90 tūkst. Lietuvos gyventojų. Sistema leidžia gyventojams net neišėjusiems iš namų gauti daugumą „Sodros“ paslaugų. Internetu prisijungus prie EGAS, galima parengti ir teikti prašymus gauti valstybinio socialinio draudimo išmokas, peržiūrėti „Sodros“ duomenų bazėje esamą informaciją apie save bei pasinaudoti kitomis „Sodros“ elektroninėmis paslaugomis. Gyventojas, prisijungęs prie EGAS, iš „Sodros“ informacinėje sistemoje esamų duomenų gali formuoti įvairias suvestines apie jam apskaičiuotas ir išmokėtas valstybinio socialinio draudimo išmokas, įgytą valstybinio socialinio pensijų draudimo stažą, valstybinio socialinio draudimo laikotarpius bei atitinkamai darbdavių už jį sumokėtas draudimo įmokas, prognozuojamą valstybinę socialinio draudimo senatvės pensiją, į Pensijų fondus pervestas kaupiamąsias pensijų įmokas, sužinoti, kokioms įstaigoms ar įmonėms apie jį automatiniu būdu buvo teikiami duomenys. Ši sistema buvo sukurta Europos Sąjungos fondų lėšomis.<sup>21</sup>

Visi Tauragės skyriaus darbuotojai dirba su dokumentų valdymo sistema – DVS. Kaip teigiama „Sodros“ Tauragės skyriaus 2009 m. veiklos ataskaitoje, tai palengvino dokumentų priėmimo, parengimo, tvarkymo, kaupimo, paieškos ir archyvavimo procesus. 2009 metais Tauragės skyriuje buvo skanuojami ir registruojami gaunami raštai, rengiami ir registruojami vidaus dokumentai, teisės aktai, siunčiami raštai. Paruošti teisės aktai ir siunčiami raštai buvo vizuojami ir pasirašomi per DVS 2009 metais DVS buvo užregistruota 96415 dokumentų.

Toliau į DVS integruojamos ir kitos taikomosios sistemos. Plėtojama Pašalpų ir nedarbingumo kontrolės taikomosios sistemos (Pašalpų TS) integracija į DVS, integruota elektroninė gyventojų aptarnavimo sistema (toliau - EGAS) ir elektroninių nedarbingumo pažymėjimų tvarkymo sistema (toliau - EPTS) į DVS.

Valstybinio socialinio draudimo rinkos dalyviai: draudėjai (įmokų mokėtojai) ir apdraustieji (įmokas moka ir gauna išmokas).<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Prieiga per internetą: [http://www.sodra.lt/draudeju\\_portalas/el\\_paslaugos/edas/apie\\_EDAS](http://www.sodra.lt/draudeju_portalas/el_paslaugos/edas/apie_EDAS)

<sup>21</sup> Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.17599>

<sup>22</sup> Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item\\_id=5505](http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item_id=5505)

Draudėjai - pagrindiniai socialinio draudimo įmokų mokėtojai (t.y. įmonės, ūkininkai, asmenys įsigiję verslo liudijimus ir t.t.).

Apdraustaisiais laikomi visi fiziniai asmenys, kurie įstatymo nustatyta tvarka socialinio draudimo įmokas moka patys ir (arba) už juos šias įmokas moka draudėjai. Apdraustiesiems priskiriami ir tie fiziniai asmenys, kurie yra draudžiami valstybės lėšomis ir už juos socialinio draudimo įmokos mokamos iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, ir tie, kurie socialinio draudimo įmokas atitinkamai socialinio draudimo rūšiai moka patys pagal valstybinio savanoriškojo socialinio draudimo sutartis<sup>23</sup>.

Kaip teigia G. Giliauskienė, Lietuva pasirinko kontinentinį socialinio draudimo modelį, tai jos teikiamomis socialinėmis paslaugomis naudojasi beveik visi Lietuvos gyventojai. Svarbiausias požymis: jie turi turėti darbinių pajamų ir draudiminį stažą.<sup>24</sup>

Paprastai vartotojai segmentuojami pagal geografinius, demografinius bei vartotojų elgseną apibūdinančius kriterijus.

Svarbiausias Sodros vartotojų segmentavimo kriterijus - vartotojų amžius. Pagal amžių klientai, besinaudojantys Sodros paslaugomis gali būti suskirstyti į pensinio amžiaus ir darbingo amžiaus gyventojus. Net apie 60 % išmokų sudaro pensijos.

## **2.5 „Sodros“ klientų aptarnavimo standartai**

Klientų aptarnavimo standarto 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. Klientų aptarnavimo standartas tai ne tik reikalavimai darbuotojų elgesiui su klientais. Tai ir klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemonės, standarto palaikymo bei tobulinimo procedūros.<sup>25</sup> Elgesio ir paslaugų teikimo standartams keliami reikalavimai turėtų būti oficialiai įteisinti pareiginiuose nuostatuose, darbuotojų vertinimo ir motyvacijos schemose.

„Sodros“ administravimo įstaigų klientų aptarnavimo standartas nustato pagrindinius klientų aptarnavimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniuose skyriuose ir kitose Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigose reikalavimus, kurie apibrėžia klientų aptarnavimo sąlygas, darbuotojų išvaizdą ir kalbą, darbuotojų elgesio su klientais normas, tinkamus sprendimų variantus nestandartinėse situacijose.

<sup>23</sup> Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>

<sup>24</sup> Prieiga per internetą: [http://www.tax.lt/files/finansine\\_apskaita.pdf](http://www.tax.lt/files/finansine_apskaita.pdf)

<sup>25</sup> Prieiga per internetą: <http://www.ekt.lt/repository/Produktai/Slaptas%20pirkejas.pdf>

Klientų aptarnavimo standarto tikslas – užtikrinti vienodai efektyvų, profesionalų ir paslaugų klientų aptarnavimą, jiems atvykus į „Sodros“ administravimo įstaigas ar paskambinus telefonu, kurti teigiamą „Sodros“ įvaizdį visuomenėje.

Klientų aptarnavimo standartas yra skirtas „Sodros“ darbuotojams, tiesiogiai aptarnaujantiems klientus. „Sodros“ klientų aptarnavimo standartas pateiktas 5 priede.

Labai svarbu, kad „Sodra“ atlikdama jai deleguotas funkcijas veiktų tiksliai ir nedelsiant. Darbo priede pateikti standartai atitinka Europos Sąjungos geriausios praktikos pavyzdžius, ir „Sodra“ siekia juos įgyvendinti praktinėje veikloje. Šie standartai yra realūs ir turi būti įgyvendinti (4 priedas).

Apžvelgus klientų aptarnavimo standartus matome, kad „Sodros“ klientų aptarnavimo nuostatos kelia labai aukštus reikalavimus darbuotojams, paslaugų teikimo terminai labai glausti ir įpareigoja specialistus klientus aptarnauti greitai ir kokybiškai. Klientų aptarnavimo sistemos diegimą būtina kruopščiai planuoti, numatant išsamius veiksmų planus.

Paslaugų teikimo standartų taikymas suteikia galimybę gauti paslaugų teikimą įvertinti padedančius kiekybinius rezultatus. Šie standartai yra būtini, nes vadovai nori turėti informaciją apie tai, ar „Sodra“ pakankamai kokybiškai aptarnauja klientus.

Galima daryti išvadą, kad norint atitikti elgesio ir paslaugų teikimo reikalavimus, nuolat turi būti atnaujinami įgūdžiai. Manau, kad „Sodros“ klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo strategija apibrėžiama atsižvelgiant į kitas „Sodros“ strategijas.

Šalia veikiančių klientų aptarnavimo standartų vadovai turi atsakingai atsirinkti darbuotojus bei mokyti juos kokybiško klientų aptarnavimo. „Sodros“ vadovai siekdami užsitarnauti visuomenės pasitikėjimą kaip įstaigos kokybiškai aptarnaujančios klientus nuolatos siunčia savo darbuotojus į įvairius mokymus bei kvalifikacijos tobulinimo programas. Taip pat daug laiko ir pastangų yra skiriama darbuotojų motyvacijai skatinti.

### 3. VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO TAURAGĖS SKYRIAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TYRIMAS

#### 3.1 Metodologinis tyrimo pagrindimas

„Sodros“ strateginis tikslas – profesionalus, paslaugus klientų aptarnavimas bei nuolatinis aptarnavimo kokybės gerinimas. Visose Fondo administravimo įstaigose įdiegta vieninga klientų aptarnavimo sistema, ją reglamentuojantys dokumentai nustato klientų aptarnavimo kokybės standartus, teikiamų paslaugų kokybės vertinimo reikalavimus, gaunamų klientų skundų analizes, klientų apklausų vykdymo tvarkas.

Efektyvus klientų aptarnavimas yra vienas pagrindinių „Sodros“ veiklos prioritetų, todėl kiekvienais metais klientų aptarnavimo kokybei skiriamas vis didesnis dėmesys. Vienas iš Fondo valdybos ir jos įstaigų Klientų aptarnavimo strategijos uždavinių – užtikrinti, kad informacija apie organizaciją, jos teikiamas paslaugas ir aptarnavimą būtų prieinama visiems klientams.

Siekiant išsiaiškinti ar klientai aptarnaujami kokybiškai bei kokie veiksniai įtakoja kokybės lygį buvo atliktas tyrimas Valstybinio socialinio draudimo fondo Tauragės skyriuje („Sodros“ Tauragės skyrius).

**Tyrimo tikslas** – klientų aptarnavimo kokybės nustatymas.

**Tyrimo objektas** – „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybė.

**Tyrimo metodai:** anoniminė anketinė apklausa, interviu metodas bei „Sodros“ Klientų aptarnavimo standarto analizė.

**Tyrimo instrumentas.** Vartotojų pasitenkinimui matuoti taikytini įvairūs metodai – tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai. Pastarieji dažnai naudojami siekiant institucijos paslaugų kokybės gerinimo. Kiekybiniai tyrimai ypač svarbūs kuriant paslaugą ir tiriant, kaip veikia paslaugos teikimo sistema, paslaugos sudėtinių dalių svarbą, vartotojų pasitenkinimą ir kt. Tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai gali paskatinti atlikti gilesnį kokybinį tyrimą tam, kad būtų atskleista problemos esmė. Taigi, dėl viešųjų paslaugų specifikos rekomenduojama jungti kokybinius ir kiekybinius tyrimus į vieningą tyrimų programą.<sup>26</sup>

Anoniminė anketinė apklausa. A. Valackienė, S. Mikėnė (2008) pateikia, kad anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Jos sudaromos remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais – indikatoriais. Siekiant visapusiškai išsiaiškinti klientų aptarnavimo kokybę veikiančius veiksnius buvo parengta klientų anoniminė anketa bei panaudotas interviu metodas darbuotojams apklausti. Klientų

---

<sup>26</sup> Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=345>

anoniminė anketa skirta „Sodros“ Tauragės skyriaus klientams. Klientų anoniminė anketa sudaryta iš 15 klausimų (žr. 7 priedas). Klausimai buvo orientuoti į teikiamų paslaugų kokybę, kad būtų galima lengviau įvertinti kaip vartotojai vertina „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybę. Visi anketos klausimai buvo uždari, respondentas galėjo pasirinkti vieną iš galimų variantų. Anketoje naudojamos nominalinė, ranginė ir intervalinė skalės. Nominalinė skalė - tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas (pvz. amžius, lytis, šeimyninė padėtis, darbinės ar kitokios veiklos pobūdis, išsilavinimas ir kiti kokybiniai rodikliai). Ranginė skalė - tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas. Jo esmė ta, kad visi atsakymai griežtai eina didėjančia ar mažėjančia tvarka. Intervalinė skalė – tai skalė, padedanti išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką (pvz. mėnesio pajamos, darbo stažas).<sup>27</sup> Pirmiausia anoniminėje klientų anketoje pateikiami klausimai, kurie leis įvertinti „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybę. Toliau siekiama įvertinti „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojų gebėjimus aptarnauti klientus, sekantys klausimai skirti išsiaiškinti dažniausiai pasitaikančias klientų aptarnavimo problemas bei galimus šių problemų išsprendimo būdus. Anketos pabaigoje pateikiami bendro pobūdžio klausimai: apie respondentų lytį, amžių, demografinę padėtį.

Interviu metu buvo apklausti 4 „Sodros“ Tauragės skyriaus administracijos darbuotojai, kurie tiesiogiai aptarnauja klientus, turi patirties šioje srityje bei turi informacijos apie visus įstaigoje vykdomus procesus. Nuo šių darbuotojų profesinių, asmeninių savybių priklauso teikiamų paslaugų kokybė. Klausimai pateikiami interviu metodu. Kaip teigia I. Nausėdienė (2009), interviu – tai ilgas pokalbis, be griežtai suformuluotos pokalbio struktūros, kuris paprastai vedamas pagal laisvą interviu planą, reikalingą tam, kad interviu ėmėjas nenukryptų nuo temos ir paliestų numatytas problemines sritis. Pagal K. Kardelį (2005) interviu gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, iki neformalių interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi. Tyrimo interviu pasirinktas neformalus interviu metodas su atvirais klausimais, kurie užduodami eilės tvarka (žr. 8 priedas). Interviu metu pateikta 13 klausimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti kokiomis priemonėmis yra naudojamosi siekiant pagerinti klientų aptarnavimo kokybę, su kokiomis pagrindinėmis problemomis dažniausiai susiduriama ir kaip jas reikėtų spręsti. A. Valackienė, S. Mikėnė (2008) teigia, kad klasikinio interviu tikslas – išsiaiškinti respondento motyvus, nuomonę, pažiūras, asmenybės bruožus; išsiskiria pavyzdinga programa; eiga priklauso nuo apklausejo kvalifikacijos. Interviu metu užduoti klausimai susiję su klientų aptarnavimo kokybės vertinimu (tiek darbuotojų, tiek klientų atžvilgiu).

**Tyrimo imtis.** Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Paprastai mus dominančių požymių

---

<sup>27</sup> Prieiga per internetą: <http://www.vsv.lt/mokymas/Edukologijos/1494.html>

pasiskirstymas generalinėje aibėje nėra žinomas (generalinė aibė, arba populiacija, - tai visuma, kurią tiriamo). Norint tai nustatyti, reikėtų ištirti visus generalinės aibės elementus. Tai, aišku, pareikalautų daug laiko ir lėšų, o kartais iš principo toks tyrimas yra neįmanomas. Tyrimo imtį nustatyti yra lengviau, kai apie reiškinį yra žinomi tam tikri rodikliai (pvz. populiacija). K. Kardelis (2005) pateikia empiriniuose tyrimuose daromą išankstinę tiriamos imties atranką, t.y. pasirenkama atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, ištiriamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje. Ši pasirinktoji dalis vadinama imtimi. Jei nėra duomenų apie reiškinio paplitimą, imties tūrį galima apskaičiuoti pagal 3 formulę.

$$N = \frac{z^2 \times s^2}{\Delta^2} \quad (3)$$

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

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

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

Imties dydis priklauso nuo to, kokių duomenų patikimumo ir tikslumo siekiama gauti.

$z = 1,96$

$s = 50$

$\Delta = 6$

$$N = \frac{1,96^2 \times 50^2}{6^2} \approx 270$$

Skaičiavimas parodė, kad imties tūris – 270 respondentų.

**Tyrimo atlikimo laikas.** Apklausa buvo vykdoma nuo 2011-01-20 iki 2011-02-28.

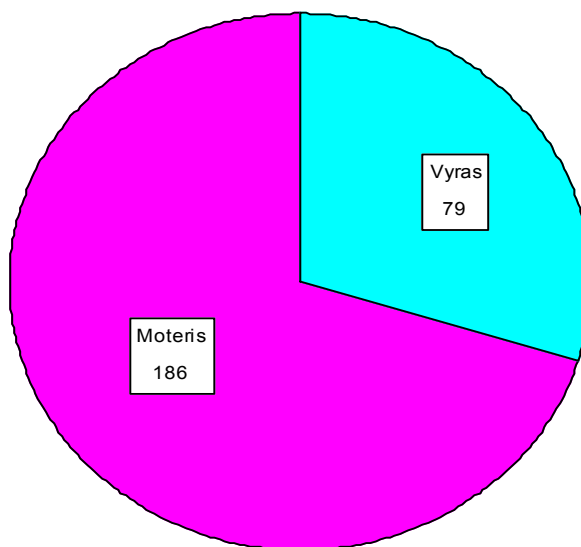
**Tyrimo organizavimas.** Naudojant imties dydžio skaičiuoklę buvo nustatyta, kad reikia apklausti 270 respondentų. Klientų anoniminė anketa paruošta internetiniame tinklalapyje [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt), anketos internetinė nuoroda [www.manoapklausa.lt/apklausa/257824405/](http://www.manoapklausa.lt/apklausa/257824405/). Ši nuoroda buvo išsiuntinėta elektroniniu paštu. Respondentai paspaudę ant nuorodos buvo nukreipti tiesiai į anketą. Iš viso buvo užpildytos 265 anketos. Surinkus reikiamą anketų skaičių apklausa buvo uždaryta ir gauti apibendrinti tyrimo rezultatai, kurie pateikti grafinės ataskaitos pavidalu. Atliekant duomenų analizę galima pamatyti kiekvieno respondento atsakymus atskirai. Taip pat pateikiami atsakymai užkoduoti skaitmenimis pagal SPSS reikalavimus.

Anketiniai duomenys buvo analizuojami ir pateikiami naudojantis kompiuterine programa MS Excel 2003 bei statistinės analizės programa SPSS. Tyrimo ataskaita parengta naudojantis kompiuterine programa MS Word 2003.



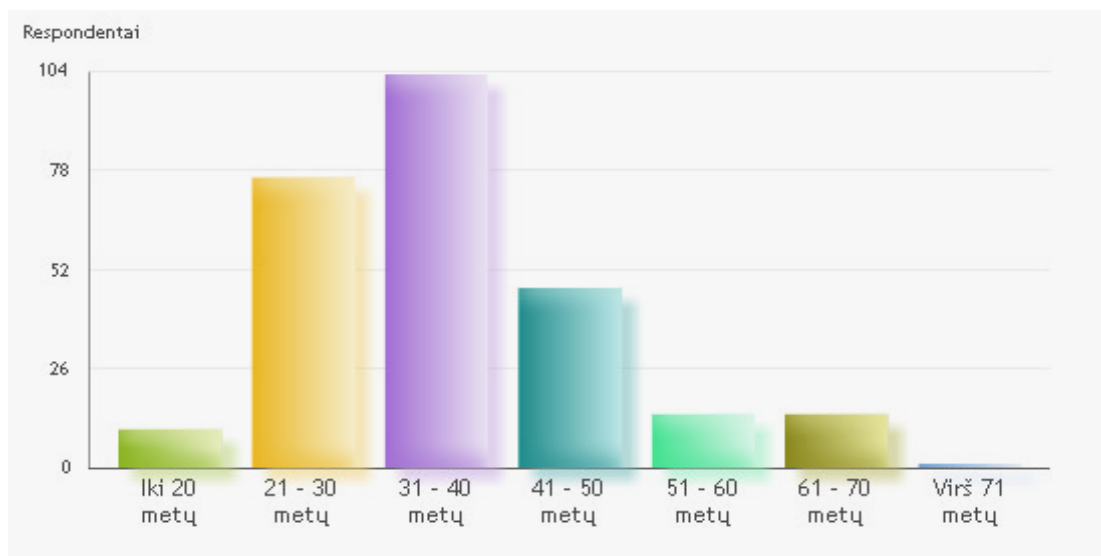
### 3.2 Klientų apklausos rezultatų analizė

Atlikus klientų aptarnavimo kokybės „Sodros“ Tauragės skyriuje tyrimą buvo gautos 265 anketos. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 3 paveiksle. Pagal gautus duomenis anketas užpildė 186 moterys ir 79 vyrai. Moterys sudarė 70,2% visų apklaustųjų. Toks didelis skirtumas galėjo gautis todėl, kad moterys labiau linkusios užpildyti anketas nei vyrai.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

198 apklausoje dalyvavę respondentai teigė, kad gyvena Tauragės mieste, tai sudaro 74,7% visų apklaustųjų. Likusi dalis respondentų t.y. 67 (25,3%) apklaustieji gyvena kaime (žr. 9 priedas). Pagal amžiaus grupes „Sodros Tauragės skyriaus klientai pasiskirstė sekančiai (žr. 4 pav.).

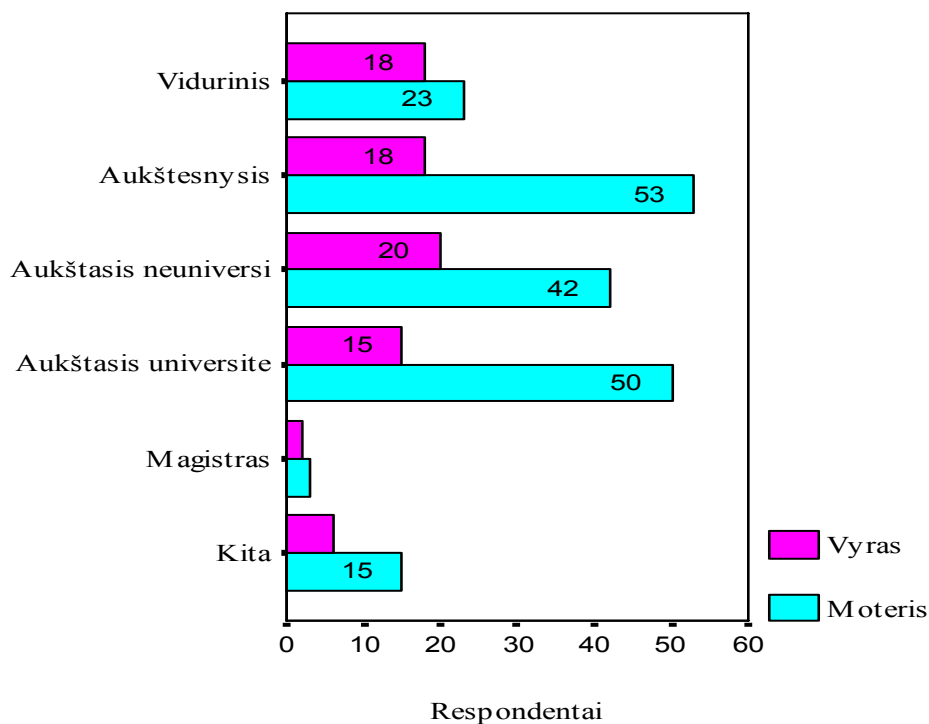


4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Amžiaus kriterijus parodė, kad didžioji dalis „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų yra 31 – 40 metų, tai sudarė 103 (38,9%) visų apklaustųjų. 76 (28,7%) respondentai sutikę dalyvauti apklausoje

buvo 21 – 30 metų. Po 14 apklaustųjų buvo amžiaus grupėse nuo 51 – 60 metų ir 61-70 metų, o iki 20 metų buvo tik 10 respondentų. Virš 71 metų amžiaus respondentų apklausta buvo tik 1 klientas. Galima teigti, kad vyresnio amžiaus grupių respondentų buvo mažiau, kadangi apklausa buvo internetinė. Pagrindinę „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų amžiaus grupę sudaro darbingo amžiaus gyventojai, kurie patenka į 21 – 40 metų intervalą. Ši grupė sudaro 67,6% visų apklaustųjų.

Toliau pateiktame paveiksle (žr. 5 pav.) pavaizduotas respondentų išsilavinimas pagal lytį.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą

Išanalizavus apklausoje dalyvavusiųjų išsilavinimą matome, kad daugiausia „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų 53 moterys ir 18 vyrų (viso 26,8% visų apklaustųjų) turi aukštesnį išsilavinimą. Didelė dalis respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – 62 (23,4%) apklaustieji bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 65 (24,5%) apklaustieji. Sudėjus bendrai aukštąjį išsilavinimą turi net 47,9% visų apklaustųjų. Magistro laipsnį turinčių buvo nedidelė dalis, ją sudarė 5 (1,9%) dalyvavusieji. 41 apklaustasis turi tik vidurinį išsilavinimą, 21 respondentas pasirinko kitą aukščiau nepateiktą išsilavinimą.

*Apibendrinus tyrimo rezultatus demografiniu aspektu galima išskirti „Sodros“ Tauragės skyriaus tikslinį segmentą: dažniau šioje įstaigoje lankosi moterys; darbingo amžiaus žmonės, kurių amžius 21-40 metų; dauguma gyvenantys Tauragės mieste; turintys aukštąjį išsilavinimą.*

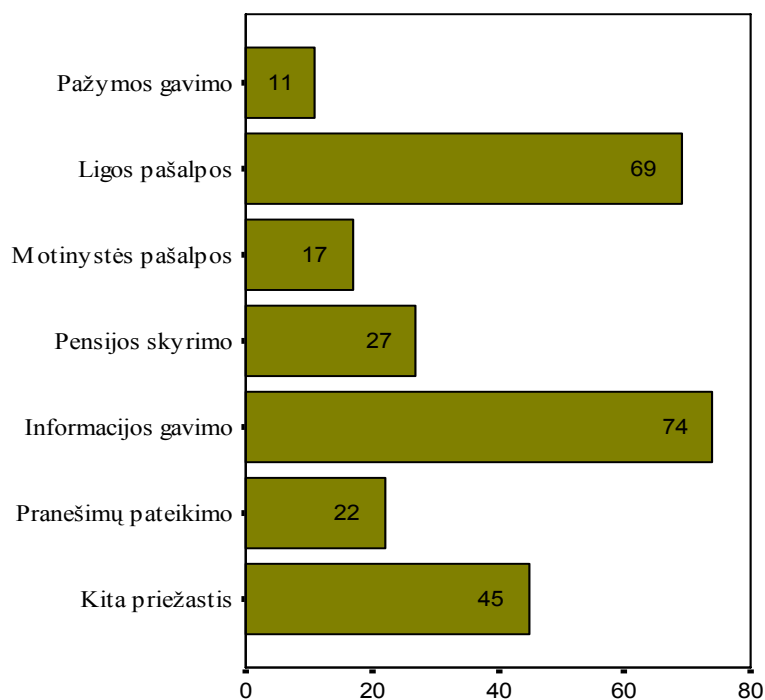
Siekiant įvertinti kaip dažnai klientai bendrauja su „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojais bei naudojasi teikiamomis paslaugomis tyrimo pradžioje respondentų buvo paklausta „Kaip dažnai lankotės „Sodroje“?“. Dalyviai turėjo galimybę išsirinkti jiems tinkamiausią variantą (žr. 3 lentelė).

## Respondentų apsilankymo dažnumas pagal amžių

		Jūsų amžius							Iš viso
		Iki 20 metų	21 - 30 metų	31 - 40 metų	41 - 50 metų	51 - 60 metų	61 - 70 metų	Virš 71 metų	
<b>Kaip dažnai lankotės "Sodroje"?</b>	Dažniau kaip 5 kartus per metus		4	7			2	1	14
	1-5 kartus per metus	2	7	16	14	1			40
	1 kartą per metus	3	11	24	14	4	2		58
	Rečiau kaip 1 kartą per metus	5	54	56	19	9	10		153
Iš viso		10	76	103	47	14	14	1	265

Dažniau kaip 5 kartus per metus kreipiasi mažiausia dalis (14) respondentų, tai sudaro tik 5,3% visų apklaustųjų. Kaip matome iš pateiktų duomenų taip dažnai kreipiasi darbingo amžiaus klientai, priklausantys amžiaus grupei nuo 21 iki 40 metų. Taip pat dažniau kaip 5 kartus per metus „Sodroje“ lankosi pensijinio amžiaus gyventojai. 1 – 5 kartus per metus kreipiasi tik 40 (15,1%) apklaustųjų. Jie daugiausia buvo dirbantys žmonės, kurių amžius yra nuo 21 iki 50 metų. Galima daryti prielaidą, kad dažniau kaip 5 kartus arba 1 – 5 kartus per metus klientai lankosi dėl tokių priežasčių kaip ligos pašalpos gavimo; pensijos paskyrimo arba mokėjimo pratęsimo; pažymų apie išmokas; savarankiškai dirbantys asmenys dėl informacijos gavimo; įmonės dėl pranešimų pateikimo ir pan. Rečiau kaip 1 kartą per metus kreipiasi į „Sodrą“ didžioji dalis 153 (57,7%) apklaustųjų.

„Sodros“ teikiamas paslaugas galima suskirstyti į dvi grupes: ilgalaikės išmokos, prie kurių priskiriamos pensijos; trumpalaikės išmokos, prie kurių priskiriamos pašalpos. Siekiant išsiaiškinti dėl kokios priežasties klientai dažniausiai kreipiasi į „Sodros“ Tauragės skyrių dalyvavusiesiems apklausoje buvo pateiktas trumpas pagrindinių šios įstaigos paslaugų sąrašas (žr. 6 pav.). Klientas neradęs tinkamo varianto galėjo pasirinkti atsakymą „Kita priežastis“. Daugiausia respondentai teigė, kad paskutinį kartą lankėsi dėl informacijos gavimo (27,9%) ir dėl ligos pašalpos (26%). Ne maža dalis apklaustųjų pasirinko atsakymo variantą „Kita priežastis“, tai sudarė 17% visų apklaustųjų.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal apsilankymo priežastį

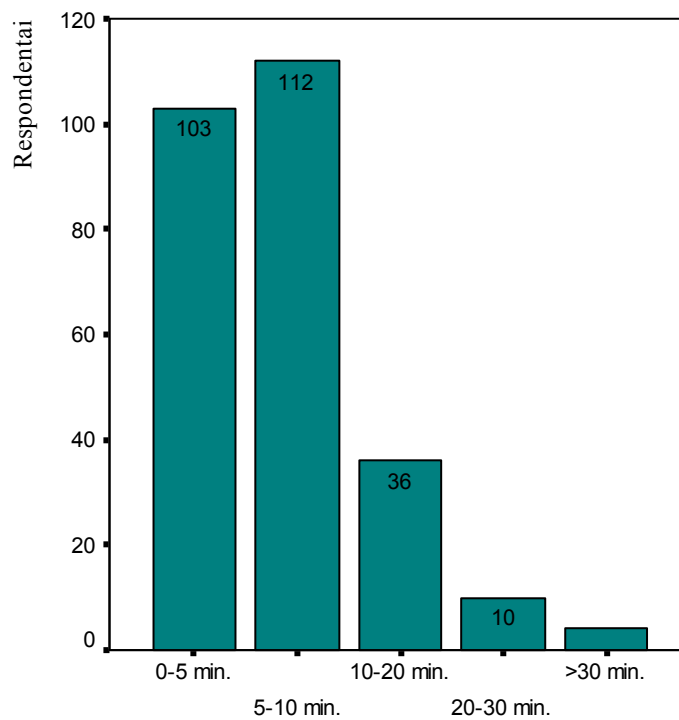
Žiūrint apsilankymo priežastį pagal respondentų amžių matome, kad iš 10 apklaustųjų, kurių amžius iki 20 metų 4 lankėsi dėl informacijos gavimo, 3 nurodė kitą priežastį. Amžiaus grupėse nuo 21 iki 40 metų daugiausiai gyventojai nurodė, kad paskutinį kartą lankėsi dėl ligos pašalpos ir informacijos gavimo. Dėl motinystės pašalpos apsilankė tik 21 – 40 metų amžiaus apklaustieji. Dėl pensijos skyrimo iš viso apsilankė 27 gyventojai, iš jų 12 buvo 61 – 70 metų. Tačiau dėl šios priežasties lankėsi ir jaunesnio amžiaus žmonės, nes pensija gali būti skiriama ne tik senatvės, bet ir našlaičių arba našlės (našlio).

4 lentelė

Respondentų apsilankymo priežastis pagal amžių

		Amžius							Iš viso:
		Iki 20 metų	21 - 30 metų	31 - 40 metų	41 - 50 metų	51 - 60 metų	61 - 70 metų	Virš 71 metų	
<b>Dėl kokios priežasties paskutinį kartą lankėtės?</b>	Pažymos gavimo	1	4	5		1			<b>11</b>
	Ligos pašalpos	2	19	32	11	5			<b>69</b>
	Motinystės pašalpos		9	8					<b>17</b>
	Pensijos skyrimo		5	2	4	3	12	1	<b>27</b>
	Informacijos gavimo	4	18	31	16	4	1		<b>74</b>
	Pranešimų pateikimo		3	12	7				<b>22</b>
	Kita priežastis	3	18	13	9	1	1		<b>45</b>
<b>Iš viso:</b>		<b>10</b>	<b>76</b>	<b>103</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>265</b>

„Sodros“ klientų aptarnavimo standartuose numatyta, kad klientas atvykęs į „Sodros“ teritorinį skyrių turi būti aptarnautas nedelsiant. Standartuose rašoma, kad klientas aptarnavimo gali laukti ne ilgiau kaip 15 minučių. Jeigu susidaro klientų eilė ir aptarnavimo tenka laukti ilgiau nei 15 minučių, būtina apie tai informuoti įstaigos direktorių arba jo įgaliotą asmenį. Tokiu atveju reikia paskirti papildomai darbuotojų, kurie neužimti neatidėliotinais darbais ir gali aptarnauti klientus. Siekiant patikrinti ar veikia įstaigoje įdiegti standartai anketoje buvo pateiktas klausimas kiek laiko respondentams teko laukti kol bus aptarnauti (žr. 7 pav.).

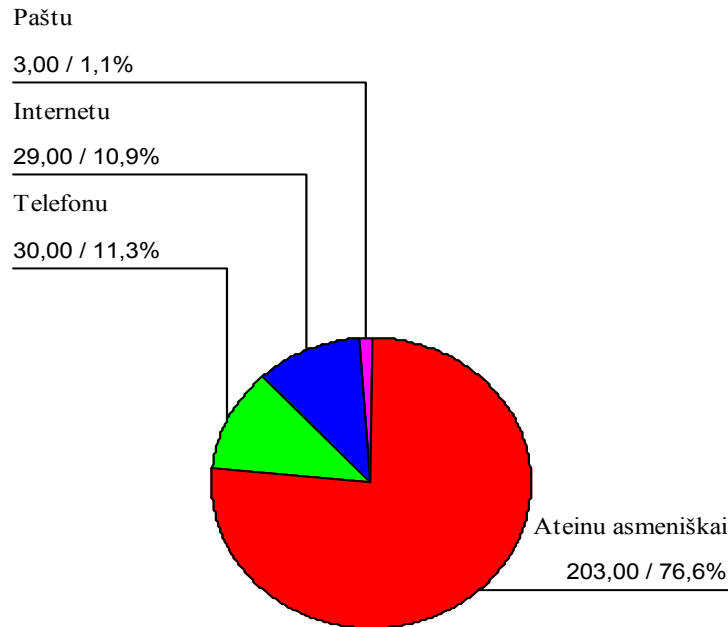


7 pav. Respondentų aptarnavimo laukimo laikas

Iš pateiktų duomenų matyti, kad dauguma klientų buvo aptarnauti net greičiau nei reikalauja Klientų aptarnavimo standartas. 103 (38,9%) respondentai teigė, kad buvo aptarnauti nuo 0 iki 5 minučių laikotarpyje, 112 (42,3%) apklaustųjų aptarnavimo laukė nuo 5 iki 10 minučių, 36 (13,6%) gyventojai priimamajame laukė nuo 10 iki 20 minučių. Daugiau kaip 20 minučių teko laukti 14 apklaustųjų.

Kiekvienas klientas gali pasirinkti koku priimtinausiu būdu kreiptis į „Sodra“. Yra sudaryta galimybė gauti informaciją telefonu. Pagrindinis klientų informavimo ir konsultavimo telefonu tikslas yra operatyviai suteikti kvalifikuotą ir išsamią informaciją visais valstybinio socialinio draudimo bei kitais klausimais, susijusiais su „Sodros“ vykdomomis funkcijomis. Tačiau ne visais klausimais galima gauti informaciją, kadangi sunku nustatyti žmogaus tapatybę, negalima teikti informacijos apie priskaičiuotas ir išmokėtas sumas, pensijos dydį ir pan. Patikimiausias būdas kreiptis į „Sodra“ yra ateinant asmeniškai. Internetu klientai kreipiasi ne taip dažnai. Turbūt

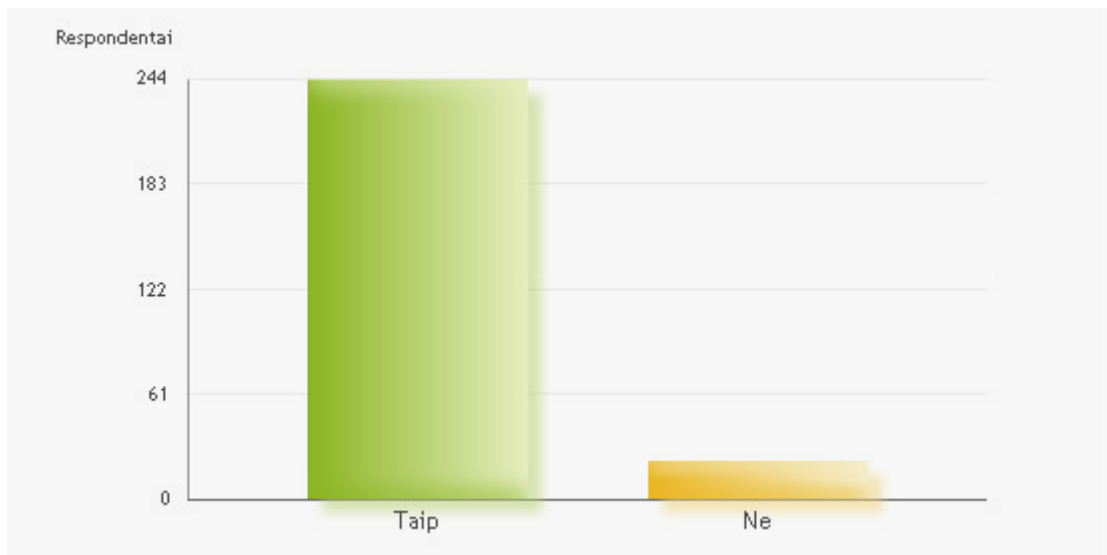
visuomenė dar nepasitiki informacinių technologijų galimybėmis. Klientai gana retai kreipiasi į „Sodra“ paštu, kadangi tai užima daug laiko. Kokių būdu Tauragės gyventojai dažniausiai kreipiasi į „Sodra“ pateikta 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kreipimosi į „Sodra“ būdus

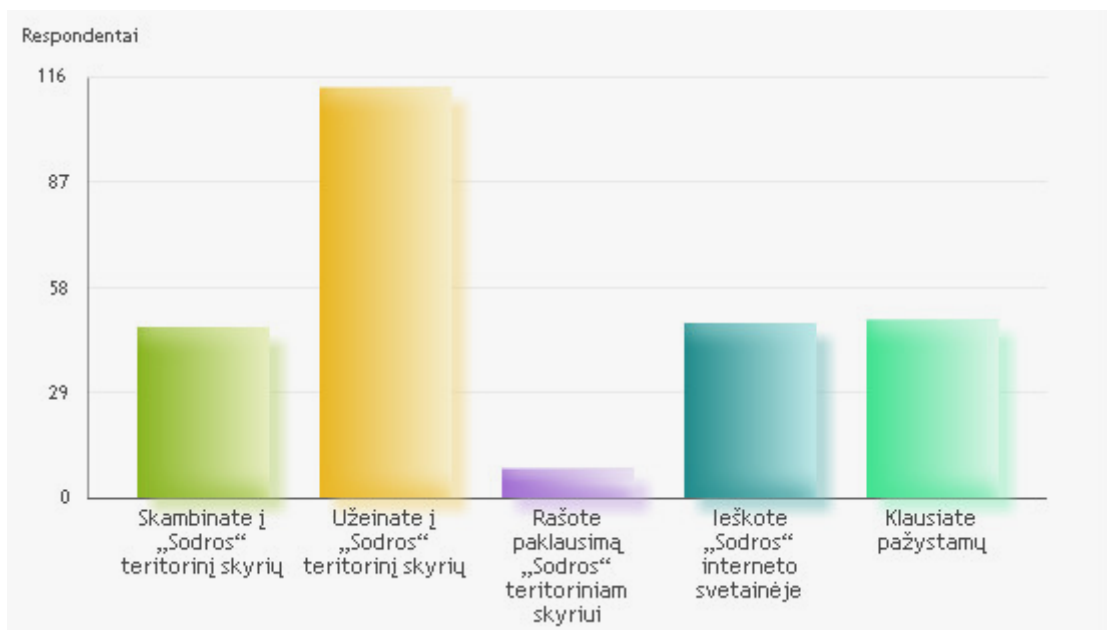
Net 203 respondentai teigė, kad dažniausiai į „Sodra“ kreipiasi ateinant asmeniškai, tai sudaro 76,6% visų apklaustųjų. Toks didelis skaičius parodo, kad gyventojai renkasi patikimiausią kontaktą „akis į akį“. Internetu dažniausiai kreipėsi tik 29 respondentai. Galima daryti prielaidą, kad šis būdas dar nėra pakankamai paplitęs ir užsitarnavęs gyventojų pasitikėjimo. Mano manymu, daugiausia internetinėmis „Sodros“ paslaugomis naudojasi įmonės, kadangi tai labai patogus būdas pateikti pranešimus (apie darbuotojų priėmimą, atleidimą, nemokamas atostogas ir t.t.). Kreipimasis internetu ateityje turėtų didėti, nes „Sodros“ internetinėje svetainėje yra nuolatos plečiamas paslaugų asortimentas ne tik įmonėms, bet ir gyventojams. 30 dalyvavusiųjų pateikė, kad dažniausia kreipiasi telefonu. Tai gana patogus būdas gauti reikiamos informacijos taupant laiką, kurį užtruktum nuvykstant į „Sodros“ teritorinį skyrių bei laukiant kol busi aptarnautas. Tik 3 apklausoje dalyvavę gyventojai teigė, kad dažniausiai kreipiasi paštu. Tai gali būti mokymosi pažymos, prašymai dėl mokėjimo būdo pakeitimo, pažymos iš įmonių.

„Sodra“ yra viešoji įstaiga, todėl informacija apie jos veiklą turi būti atvira ir lengvai randama. Nuo to priklauso gyventojų pasitikėjimas „Sodra“ bei gero įvaizdžio kūrimas. Apklausoje dalyvavusių didžioji dalis (91,7%) gyventojų teigė, kad informacija apie „Sodra“ yra atvira ir lengvai randama (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų nuomonė apie „Sodros“ informacijos atvirumą ir prieinamumą

Sekantis anketos klausimas buvo „Kur ieškote informacijos apie „Sodros“ teikiamas paslaugas?“ (žr. 10 pav.). Informacijos šaltinių apie viešąsias įstaigas yra labai daug: televizija, radijas, internetas, laikraščiai, įvairūs žurnalai, lankstinukai, bukletai ir pan. Taip pat klientai gali tiesiogiai kreiptis į viešąją įstaigą, skambinti telefonu ar rašyti paklausimą. Respondentam buvo pateiktas galimas informacinių šaltinių sąrašas. Kiekvienas galėjo pasirinkti kur dažniausiai ieško informacijos apie „Sodrą“.

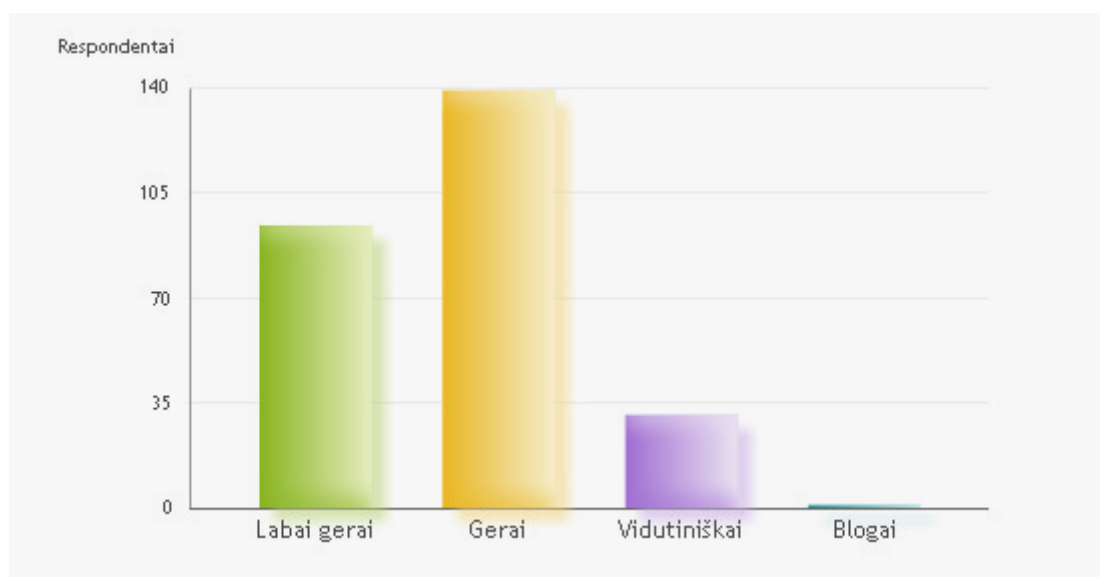


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos šaltinių naudojimą

113 respondentų teigė, kad dažniausiai informacijos apie „Sodros“ teikiamas paslaugas ieško užėinant į „Sodros“ teritorinį skyrių, tai sudaro 42,6% visų apklaustųjų. Tik 3% dalyvavusiųjų apklausoje pažymėjo, kad rašo paklausimą „Sodros“ teritoriniam skyriui. Panašiai procentų surinko likusios informacijos priemonės: skambinate į „Sodros“ teritorinį skyrių pasirinko 17,7%; ieškote „Sodros“ interneto svetainėje – 18,1% ir klausiate pažyستamų pažymėjo 18,5%. Mano nuomone,

plečiantis informacinėms technologijom, ateityje turėtų didėti „Sodros“ internetinės svetainės naudojimas, kaip informacijos paieškos priemonė.

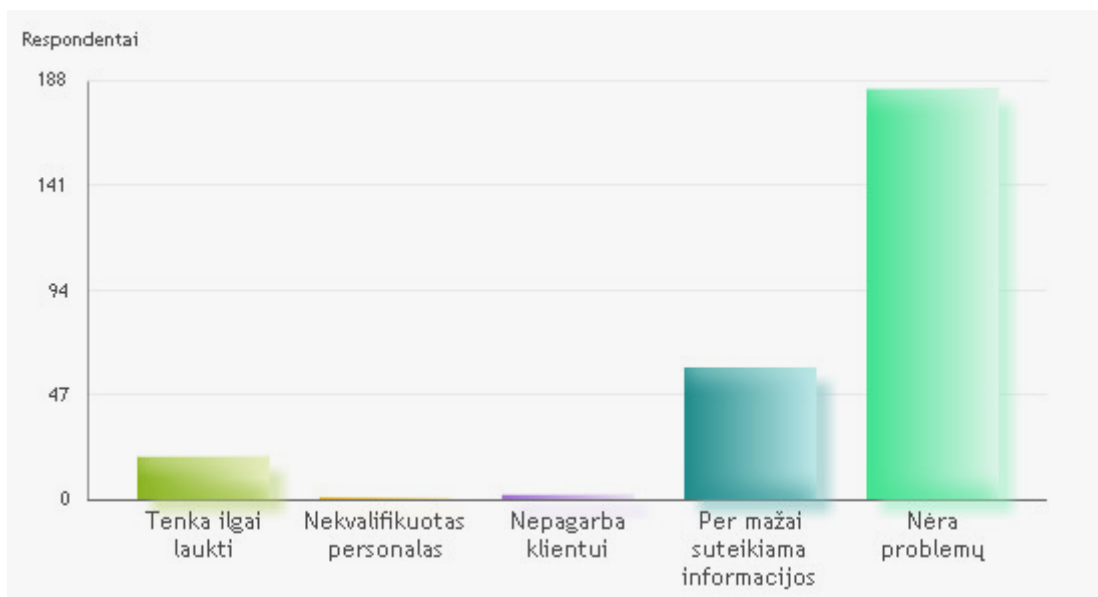
Siekiant išsiaiškinti „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybės lygį, respondentams buvo pateiktas klausimas „Kaip vertinate aptarnavimo kokybę „Sodroje“?“ (žr. 11 pav.). Dauguma (52,5%) apklaustųjų „Sodros“ klientų aptarnavimo kokybę įvertino gerai. 94 (35,5%) respondentai teigė, kad buvo aptarnauti labai gerai. Kaip kiekvienoje įstaigoje, taip ir „Sodroje“ pasitaiko dėl vienos ar kitos priežasties ne visiškai patenkintų klientų, todėl 31 (11,7%) respondentas klientų aptarnavimo kokybę įvertino vidutiniškai ir 1 apklaustasis įvertino – blogai. Iš pateiktų duomenų matome, kad „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybė yra gana aukšto lygio.



11 pav. „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo įvertinimas

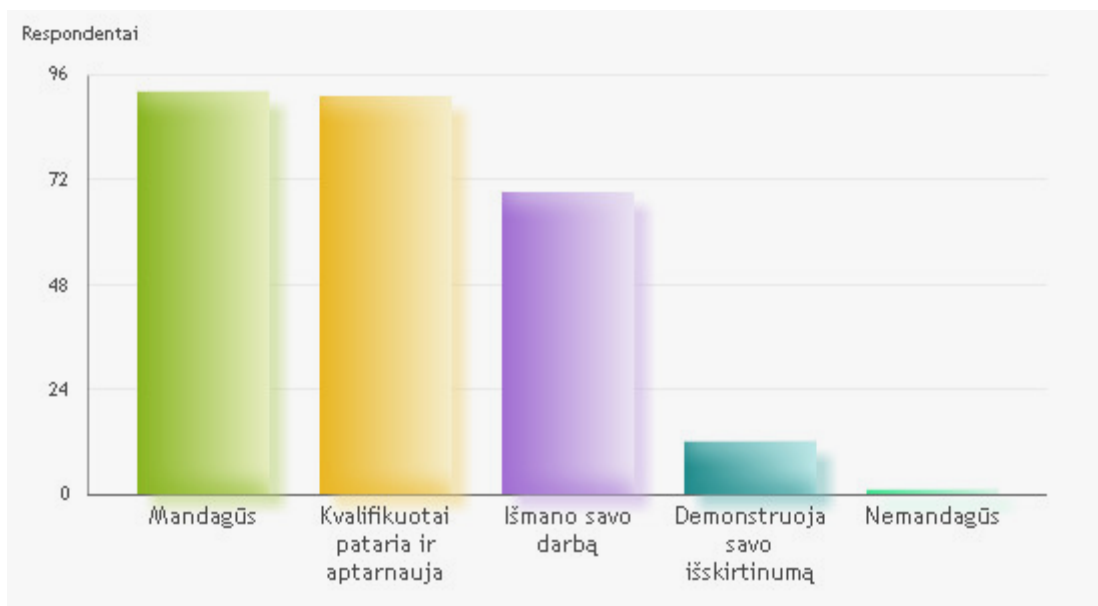
Siekiant nustatyti dėl kokios priežasties ne visi klientai gerai vertina klientų aptarnavimo kokybę „Sodroje“ anketoje pateiktas klausimas su kokiomis problemomis dažniausiai respondentai susiduria? (žr. 12 pav.) Atlikto tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis „Sodros“ Tauragės skyriuje yra informacijos stoka, taip teigė 59 respondantai, tai sudaro 22,3% visų apklaustųjų. Nors iš anksčiau gautų duomenų paaiškėjo, kad dauguma klientų aptarnavimo laukti tenka ne ilgiau kaip 20 minučių, tačiau 19 respondentų kaip pagrindinę problemą įvardino, kad tenka ilgai laukti. 1 klientas pažymėjo, kad nekvalifikuotas personalas, 2 apklaustieji – nepagarba klientui. Didžioji dalis (184) dalyvavusiųjų pasirinko atsakymo variantą „Nėra problemų“. Tai sudaro 69,4% visų apklaustųjų.





12 pav. Dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis „Sodroje“

Pagal Klientų aptarnavimo standartą darbuotojai su visais klientais turi elgtis mandagiai, pagarbiai, geranoriškai, kalba ar veiksmais nediskriminuoti klientų dėl amžiaus, lyties, socialinės ar šeiminės padėties, kalbos, tautybės, rasės ar kitų požymių. Darbuotojas privalo išsiaiškinti, kokių klausimų klientas kreipiasi, kokia informacija ar paslauga jam reikalinga ir kokybiškai ją suteikti. Kaip klientai vertina „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojų sugebėjimus bendraujant su klientais pateikta 13 paveiksle.

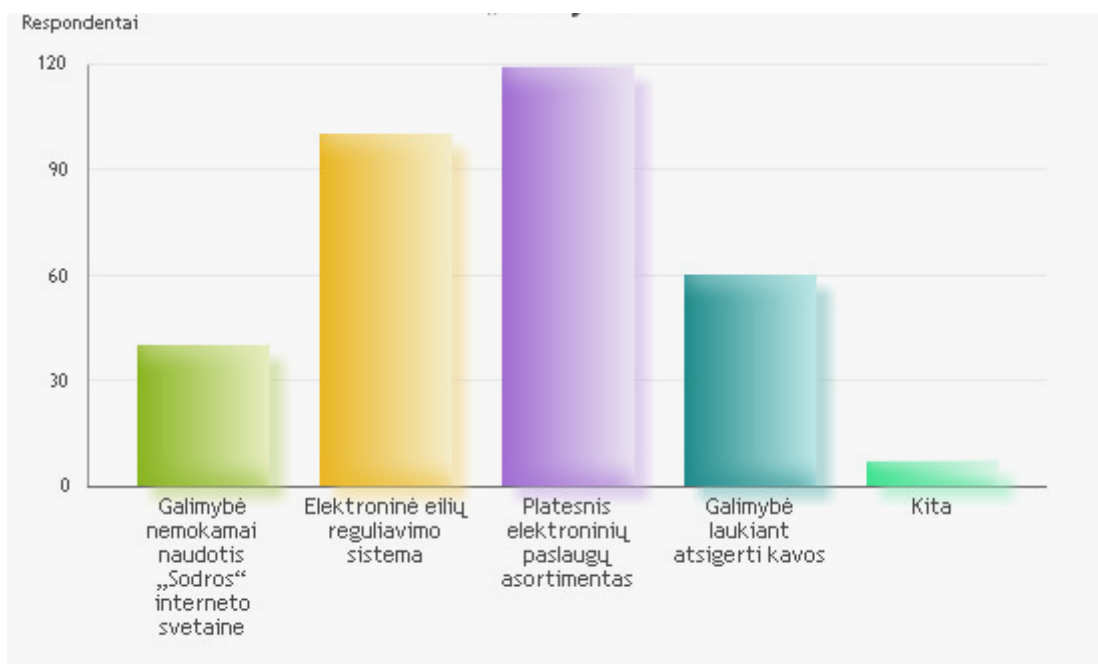


13 pav. „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojų sugebėjimų vertinimas

Kaip matyti iš gautų tyrimo duomenų, „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojai dažniausiai buvo įvertinti kaip mandagūs, kvalifikuotai aptarnaujantys bei išmanantys savo darbą. 92 respondentai teigė, kad šios įstaigos darbuotojai yra mandagūs, 91 apklaustasis mano, kad „Sodros“ darbuotojai kvalifikuotai pataria ir aptarnauja, 69 pažymėjo, kad išmano savo darbą. Taigi,

„Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojus teigiamai įvertino 95,1% visų apklaustųjų. 12 respondentų teigė, kad darbuotojai demonstruoja savo išskirtinumą ir 1 pažymėjo, kad nemandagūs. Gauti duomenys rodo, kad „Sodros“ darbuotojai yra užsitarnavę visuomenės pasitikėjimą ir vertinami kaip savo darbą išmanantys specialistai.

Kaip kiekvienoje įstaigoje, taip ir „Sodroje“ siekiant patenkinti vartotojų lūkesčius turi būti naudojamas nuolatinio kokybės gerinimo principas. Įstaiga turi nuolatos stebėti ir analizuoti vartotojų poreikius, spręsti atsirandančias problemas, neatsilikti nuo informacinių technologijų plėtros bei stengtis pranokti vartotojų lūkesčius. Apklausoje dalyvavusiems „Sodros“ klientams buvo pateiktas papildomų priemonių padedančių gerinti klientų aptarnavimo kokybę sąrašas, iš kurio respondentai galėjo pasirinkti jų nuomone tinkamiausias priemones. Iš visų pateiktų priemonių respondentai galėjo pasirinkti vieną arba keletą jiems priimtinausių variantų. Taip pat suteikta galimybė pasirinkti atsakymą „Kita“ ir įrašyti savo nuomonę, kokios papildomos priemonės pagerintų klientų aptarnavimo kokybę (žr. 14 pav.).

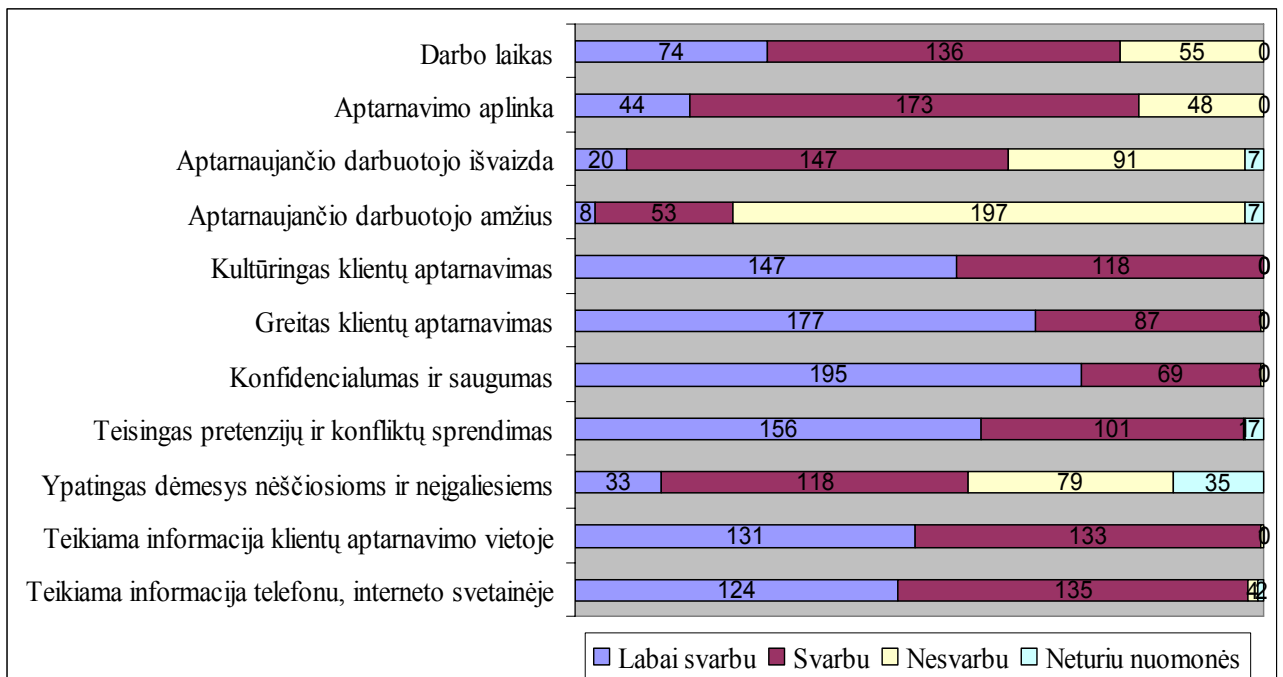


14 pav. Papildomos priemonės klientų aptarnavimo kokybės gerinimui

119 apklausoje dalyvavusiųjų mano, kad klientų aptarnavimo kokybę pagerintų platesnis elektroninių paslaugų asortimentas. Tai rodo, kad žmonės taupydami savo laiką pradeda labiau tikėti elektroninių paslaugų naudingumu. „Sodros“ elektroninių paslaugų asortimentas šiuo metu yra gana platus tiek gyventojam, tiek verslui. Kadangi respondentai teigė, kad dažniausiai kreipiasi į „Sodrą“ ateidami asmeniškai, galima manyti, kad gyventojai dar nėra pilnai susipažinę su „Sodros“ elektroninių paslaugų teikimo galimybėmis. Tam įstaiga turėtų skirti daugiau laiko. Elektroninių paslaugų teikimo metu klientas ir paslaugos teikėjas neturi tiesioginio kontakto, todėl tai puiki priemonė išvengti nekokybiško klientų aptarnavimo. 100 respondentų mano, kad „Sodros“

Tauragės skyriuje reikalinga elektroninė eilių reguliavimo sistema. Nors „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų priėmimo administratorė mano, kad Tauragės skyrius yra per mažas ir nemato poreikio tokiai sistemai diegti. Kaip papildomą klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonę galimybę laukiant atsigerti kavos pažymėjo 60 apklaustųjų. Tai reali aptarnavimo kokybės gerinimo priemonė, kurią galima įgyvendinti pastačius kavos aparatą. Galimybė nemokamai naudotis „Sodros“ interneto svetaine pasirinko 40 respondentų. Ši priemonė galėtų būti naudinga apmokant klientus kaip naudotis „Sodros“ elektroninėmis paslaugomis. 7 dalyvavusieji apklausoje pasirinko atsakymą „Kita“ ir parašė savo nuomonę. Pateiktuose atsakymuose buvo parašyta, kad siekiant pagerinti klientų aptarnavimą turėtų būti pateikiama daugiau informacijos spaudoje bei domėtis užsienio viešųjų įstaigų patirtimi. 1 respondentas parašė, kad šioje įstaigoje nieko gerinti nereikia, nes viskas yra gerai.

Siekiant išsiaiškinti kokie kriterijai „Sodros“ klientams yra svarbiausi buvo pateiktas sąrašas, kuriame nurodyti tokie „Sodros“ Tauragės skyriaus aptarnavimo kokybę įtakojantys kriterijai kaip: darbo laikas, aptarnavimo aplinka, darbuotojo išvaizda ir amžius, aptarnavimo kultūra ir greitis, informacijos pateikimas bei konfidencialumas (žr. 15 pav.).



15 pav. „Sodros“ Tauragės skyriaus aptarnavimo kokybę įtakojantys kriterijai

Darbo laikas labai svarbus yra 74 (27,9%) respondentam, svarbus – 136 (51,3%) respondentam. „Sodros“ Tauragės skyriaus darbo laikas nesvarbus 55 (20,8%) apklaustiesiems. Darbo laikas gali būti nesvarbus tiems klientams, kurie naudojami elektroninėmis paslaugomis bei nedirbantiems žmonėms. Kaip teigiama „Sodros“ klientų aptarnavimo standarte, įstaiga turi būti atidaroma ne vėliau kaip 3 minutės iki klientų priimamojo darbo laiko pradžios. Prasidėjus darbo laikui, turi būti paruoštos visos darbui reikalingos priemonės, darbuotojai turi būti darbo vietoje ir

pasiruošę darbui. Įstaiga uždaroma ne anksčiau negu oficialiai įstaigoje baigiamas darbas. Klientų aptarnavimas turi būti tęsiamas tol, kol aptarnaujami visi iki darbo pabaigos įėję klientai. Klientų priimamajame klientai aptarnaujami be pietų pertraukos.

Kiekvienam klientui yra malonu kai yra aptarnaujamas švarioje ir tvarkingoje aplinkoje. Aptarnavimo aplinka labai svarbi 44 (16,6%) apklaustiesiems, svarbi - 173 (65,3%), nesvari – 48 (18,1%) klientams. Pagal „Sodros“ klientų aptarnavimo standartą, įstaigos aptarnavimo aplinka turi būti pritaikyta aptarnauti pagyvenusius asmenis ir asmenis su negalia; turi būti palaikoma švara ir tvarka klientų priimamuosiuose bei higienos patalpose; klientų priimamojo patalpose turi pakakti kėdžių atsisėsti daugumai eilėje laukiančių klientų. Įstaigos patalpose neturi būti maisto, kavos, nikotino ir panašių kvapų. Darbuotojo darbo stalas taip pat turi būti švarus bei tvarkingas. Ant stalo – tik būtini darbo ir biuro įrangos daiktai (kompiuteris, kanceliarinės priemonės ir pan.). Klientui matomoje vietoje (ant darbo stalo ir aplink) neturi būti asmeninės higienos priemonių, kosmetikos, kvepalų, asmeninių daiktų, žaislų, maisto produktų. Ant stalo turi būti padėtas gerai rašantis rašiklis, dokumentų blankai bei informaciniai leidiniai.

Viešųjų įstaigų darbuotojams yra griežtai reglamentuota kaip jie turėtų atrodyti. Pagal „Sodros“ klientų aptarnavimo standartą darbuotojams privaloma dalykiška apranga ir tvarkinga išvaizda: rekomenduojamas klasikinis kostiumas su kelnėmis arba sijonu (vyrai turi ryšėti kaklaraištį); palaidinė arba marškiniai – pageidautini vienos spalvos, su santūria iškirpte, neleistini be rankovių; moterų sijono ar suknelės ilgis – ne trumpesnis nei 5 centimetrai virš kelių; negalima avėti sportinių ar įspiriamų batų; tvarkinga šukuosena, kuklūs ir negausūs papuošalai ir t.t. Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad aptarnaujančio darbuotojo išvaizda yra labai svarbi 20, svarbi – 147 apklaustiesiems. Bendrai paėmus aptarnaujančio darbuotojo išvaizda yra aktuali 63% respondentų. Kad darbuotojo išvaizda nėra svarbi pažymėjo 91 apklaustasis, nuomonės neturėjo 7 apklausoje dalyvavusieji.

Sekantis klausimas buvo „Ar svarbu aptarnaujančio darbuotojo amžius?“ Kitaip nei darbuotojo išvaizda, aptarnaujančio darbuotojo amžius didžiajai daliai (74,3%) respondentų nėra svarbus. Tačiau buvo anketų, kuriose 8 respondentai nurodė, kad jiems labai svarbus darbuotojų amžius bei 53 respondentai pažymėjo, kad svarbu.

Nei vienas respondentas nenurodė, kad jiems nesvarbu kultūringas klientų aptarnavimas. Kultūringas klientų aptarnavimas labai svarbus - 147 (55,5%), svarbus – 118 (45,5%) respondentų. Tai rodo, kad kultūringas aptarnavimas yra svarbus visiems klientams imtinai. Greitas klientų aptarnavimas labai svarbus – 177 (66,8%), svarbus – 87 (32,8%) apklaustiesiems. 1 respondentas pažymėjo, kad aptarnavimo greitis nėra svarbus. Mano nuomone, to priežastis gali būti jei klientas naudojami elektroninėm paslaugomis jam nėra aktualu kokios įstaigoje eilės bei kaip greitai klientai aptarnaujami.

Klientų informacijos konfidencialumas ir saugumas surinko daugiausiai respondentų atsakymų „Labai svarbu“. Šį atsakymą pasirinko 195 respondentai, tai sudaro 73,6% visų apklaustųjų. 69 respondentai pažymėjo, kad – svarbu, nesvarbu – 1 klientas. Tai parodo, kad klientams labai aktualu jų duomenų saugumas bei informacijos nenutekėjimas tretiesiems asmenims. Pagal „Sodros“ Klientų aptarnavimo standartą darbuotojas turi užtikrinti, kad, bendraujant su klientu, prie darbo vietos nebūtų su klientu nesusijusių asmenų. Taip pat griežtai draudžiama aptarinėti bet kokią informaciją apie asmenį viešai arba su asmenimis, kurie nesusiję su jo aptarnavimu. Aptarnaujamų klientų dokumentai turi būti padėti taip, kad juose esanti informacija nebūtų matoma kitiems klientams.

Kaip teigiama „Sodros“ Klientų aptarnavimo standarte (žr. 5 priedas), sulaukus klientų nusiskundimų pirmiausia reikia išsiaiškinti kliento nepasitenkinimo priežastis, po to darbuotojas privalo nedelsdamas spręsti problemą – pasiūlyti sprendimą ir patikslinti, ar jis klientui priimtinas. Kaip paaiškėjo atlikus tyrimą, objektyvus, visapusiškas ir teisingas pretenzijų bei konfliktų sprendimas yra labai svarbus - 156, svarbus – 101 respondentui. Sudėjus, tai sudaro 97% visų apklaustųjų. 1 respondentas pažymėjo, kad nesvarbu. Šiuo klausimu nuomonės neturėjo 7 dalyvavusieji.

Klientų aptarnavimo standarte (žr. 5 priedas) nurodyta kaip darbuotojai turi aptarnauti ypatingus klientus. „Sodroje“ visi klientai turi būti aptarnaujami eilės tvarka, nebent yra ypatingos aplinkybės, verčiančios elgtis kitaip. Be eilės aptarnaujami tik tie klientai, kurie kreipiasi dėl laidojimo išmokų. Taip pat darbuotojas turi atkreipti dėmesį į neįgaluosius, asmenis su mažais vaikais, nėščias moteris, pagyvenusius asmenis, užtikrinti, kad jie galėtų laukti savo eilės atsisėdę ir juos pakviesti, kai ateis jų eilė. 33 (12,5%) apklaustieji mano, kad ypatingas dėmesys nėščiosioms ir neįgaliesiems yra labai svarbu, 118 (44,5%) respondentų pažymėjo - svarbu. 79 (29,8%) dalyvavusieji apklausoje teigė, kad ypatingas dėmesys nėščiosioms ir neįgaliesiems nėra svarbus ir jie turėtų būti aptarnaujami kaip visi kiti laukiantieji. Nuomonės neturėjo 35 (13,2%) respondentai.

Teikiama informacija klientų aptarnavimo vietoje yra labai aktualus klausimas, tai parodė ir atlikto tyrimo duomenys. Gaunamos informacijos pateikimas bei išsamumas labai svarbus pasirodė 49,4% apklausoje dalyvavusiųjų nuomone. Kad šis tai yra svarbu teigė 50,2% respondentų. Darbuotojas aptarnaudamas klientus turi glaustai pateikiant esminę informaciją apie sprendimus, kurie gali patenkinti kliento poreikius, pristatyti alternatyvas, suteikiant klientui galimybę laisvai rinktis. Klientui išsakius abejones ar pateikus klaidingą informaciją, darbuotojas turi suteikti teisingą informaciją; pateikti klientui informaciją apie įstatymų pasikeitimus, susijusius su klientui aktualiu klausimu. Taip pat Klientų aptarnavimo standarte nurodoma, kad „Sodros“ priimamajame turi būti aiškiai matomoje vietoje netoli įėjimo įrengtas informacinis stendas, kuriame nurodoma visa naujausia informacija su skyrių pavadinimais, kabinetų numeriais, telefonu numeriais bei

naujausia informacija valstybinio socialinio draudimo klausimais. Klientų priimamojo patalpose neturi būti pasenusios, klaidingos informacijos, netvarkingai atrodančių (sulankstytų, suplėšytų) dokumentų blankų, informacinių leidinių.

Ne mažiau klientams svarbi informacija pateikiama telefonu bei interneto svetainėje. 46,8% respondentų teigė, kad informacija pateikiama telefonu bei interneto svetainėje yra labai svarbu, 50,9% apklaustųjų mano, kad svarbu. 2,3% dalyvavusiųjų apklausoje pažymėjo, kad jiems šis klausimas nesvarbus arba neturėjo savo nuomonės.

*Apibendrinus atlikto tyrimo duomenis galima teigti, kad didžioji dalis „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų šioje įstaigoje lankosi rečiau kaip 1 kartą per metus. Dažniau kaip 5 kartus arba 1 – 5 kartus per metus klientai lankosi dėl tokių priežasčių kaip ligos pašalpos gavimo; pensijos paskyrimo arba mokėjimo pratęsimo; pažymų apie išmokas; savarankiškai dirbantys asmenys dėl informacijos gavimo; įmonės dėl pranešimų pateikimo ir pan. Pagrindinės paslaugos dėl kurių daugiausiai kreipiasi vartotojai yra informacijos gavimas bei ligos pašalpa. Dauguma klientų į „Sodrą“ kreipiasi ateidami asmeniškai ir yra aptarnaujami net greičiau nei reikalauja Klientų aptarnavimo standartas. Kaip pagrindinę informacijos šaltinį klientai dažniausiai renkasi įstaigos darbuotojų konsultacijas. Mano nuomone, plečiantis informacinėms technologijom, ateityje turėtų didėti „Sodros“ internetinės svetainės naudojimas, kaip informacijos paieškos priemonė. „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybė įvertinta gana gerai, o darbuotojai apibūdinti kaip mandagūs, kvalifikuotai aptarnaujantys bei išmanantys savo darbą. Taip mano net 95,1% respondentų. Dauguma klientų teigė, kad šioje įstaigoje nėra problemų. Tačiau 22,3% visų apklaustųjų kaip dažniausiai pasitaikančią problemą lankantis „Sodros“ Tauragės skyriuje išskyrė informacijos stoką. Kaip pagrindinę klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonę respondentai išrinko elektroninių paslaugų plėtrą. Dauguma respondentų pažymėjo, kad jiems labai svarbu lankantis „Sodros“ Tauragės skyriuje kultūringas bei greitas klientų aptarnavimas, informacijos konfidencialumas ir saugumas, teisingas pretenzijų ir konfliktų sprendimas, gaunamos informacijos pateikimas bei išsamumas.*

### **3.3 Darbuotojų interviu rezultatų analizė**

Tyrimo metu naudojant interviu metodą buvo apklausti 4 „Sodros“ Tauragės skyriaus administracijos darbuotojai (5 lentelė), kurie tiesiogiai aptarnauja klientus, turi patirties šioje srityje bei turi informacijos apie visus įstaigoje vykdomus procesus. Interviu metu siekiama išsiaiškinti „Sodros“ Tauragės skyriuje taikomus klientų aptarnavimo kokybės gerinimo metodus, priemones bei jų naudingumą.

## Interviu charakteristika

V. Pavardė	Pareigos	Darbo patirtis	Išsilavinimas	Interviu data
Ž. Valančius	Direktorius	12 metų	Aukštasis	2011-02-19
S. Genys	Direktoriaus pavaduotojas (įmokų ir nedarbingumo kontrolei)	14 metų	Aukštasis	2011-02-24
R. Pikoraitienė	Klientų priėmimo administratorė	18 metų	Aukštasis	2011-02-24
D. Andriuškienė	Vyresnioji specialistė (nuotolinei darbo vietai)	7 metai	Aukštesnysis	2011-02-24

Atliekant interviu buvo apklaustas „Sodros“ Tauragės skyriaus direktorius Žydrūnas Valančius, kuris turi 12 metų darbo patirtį dirbant šioje įstaigoje. Ž. Valančius turi teisinį išsilavinimą. Tauragės skyriaus direktorius vadovauja Tauragės skyriui, sprendžia jo kompetencijai priskirtus klausimus, organizuoja, koordinuoja, kontroliuoja ir atsako už skyriaus darbą, pavestų uždavinių įgyvendinimą bei savo funkcijų ir pareigų vykdymą. Kartu su Finansų ir apskaitos skyriaus vedėju užtikrina Tauragės skyriaus metinių, ketvirtinių ir kitų finansinių ataskaitų teisingumą ir jų pateikimą Fondo valdybai nustatytais terminais bei atsiskaito už skyriaus veiklą Fondo valdybos direktoriui. Direktoriaus rekomendavimu interviu buvo paimtas iš direktoriaus pavaduotojo (įmokų ir nedarbingumo kontrolei) Stepo Genio. Jis yra kompetentingas spėti klausimus susijusius su įmokų, nedarbingumo bei skolų išieškojimu. Anksčiau S. Genys yra dirbęs vyriausioju specialistu skolų išieškojimo klausimais. Taip pat buvo apklausta klientų priėmimo administratorė Rasa Pikoraitienė. Ji turi 18 metų darbo patirtį tiesiogiai priimant ir aptarnaujant klientus. R. Pikoraitienė yra atsakinga už „vieno langelio“ principo taikymą šioje įstaigoje, ataskaitų teikimą direktoriui, klientų aptarnavimo kokybės tyrimų atlikimą ir ataskaitų pateikimą Fondo valdybai, straipsnių ruošimą spaudai, elektroninių paklausimų atsakymų vykdymą. Klientų aptarnavimo administratorė rekomendavo pakalbinti vyresniąją specialistę (nuotolinei darbo vietai) Dalia Andriuškiene, kadangi ši darbuotoja aptarnauja klientus visais įmokų ir išmokų klausimais. Ši darbuotoja turi 7 metų darbo patirtį dirbant „Sodros“ klientų aptarnavimo sferoje.

Kiekviena įstaiga siekia užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą. Šiam tikslui pasiekti naudojamos įvairios priemonės ir metodai. Viena iš priemonių yra darbuotojų mokymai. Interviu metu apklausti „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojai teigė, kad darbuotojų mokymai yra labai reikalingi bei naudingi. R. Pikoraitienė mano, kad: „darbuotojų mokymai ne tik, kad reikalingi, bet tiesiog privalomi. Dirbant su žmonėmis atsiduri įvairiose situacijose, todėl darbuotojas turi turėti nemažai psichologinių žinių, kad sėkmingai galėtų valdyti jas, ypač konfliktiniu atveju. Kiekvienas valstybės tarnautojas ir darbuotojas privalo nuolat tobulinti savo kvalifikaciją pagal jo pareigybei nustatytus kvalifikacinius reikalavimus“. D. Andriuškienė teigia, kad kasmet yra gaunami planiniai

grafikai dėl mokymų ir darbuotojai patys gali pasirinkti, kokia tema ir kokiuose mokymuose norėtų dalyvauti. Žinoma mokymai turi būti pagal darbuotojo pareigybę.

Taip pat didelis dėmesys skiriamas Klientų aptarnavimo standartui. Tai priemonė padedanti kontroliuoti kokybišką klientų aptarnavimą, kadangi darbuotojai privalo klientus aptarnauti pagal numatytą tvarką. Visi apklaustieji pritaria, kad Klientų aptarnavimo standartai yra reikalingi ir jie padeda užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą. Kaip teigia S. Genys, Klientų aptarnavimo standartas reikalingas tam, kad klientas kreipdamasis į bet kurią valstybinę instituciją galėtų tikėtis vienodo, geros kokybės aptarnavimo. D. Andriuškienė mano, kad Klientų aptarnavimo standartas yra klientų aptarnavimo pagrindas, kuriuo vadovaujantis darbuotojas turi dirbti pagal numatytas normas. Klientų standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę, nes juose yra numatyta kaip specialistas turi elgtis, ką daryti, kaip spėti klientui rūpimą klausimą, kaip priimti dokumentus ir t.t. Klientų standartų yra griežtai laikomasi ir klientų aptarnavimo administratorė nuolatos stebi ir fiksuoja specialistų darbą. Jei yra pažeidimų turi informuoti vadovą. Standartų nesilaikymas neigiamai atsiliepia specialisto vertinimui ir tolimesniam darbui, taip pat įstaigos įvaizdžiui.

„Sodros“ Tauragės skyriuje yra įdiegtas „vieno langelio“ principas. Už šio principo taikymą įstaigoje yra atsakinga klientų aptarnavimo administratorė R. Pikoraitienė. Paklausta kaip ji vertina „vieno langelio“ principo taikymą šioje įstaigoje administratorė atsakė, kad labai gerai, nes klientas ne visada moka pasakyti ko tiksliai nori ir nežino kur jam kreiptis. Kiti apklaustieji taip pat teigiamai atsiliepė dėl šio principo taikymo.

Kokybiškas klientų aptarnavimas priklauso ne vien nuo to kokias priemones bei metodus įstaiga naudoja kokybiškų paslaugų užtikrinimui, tam didelės įtakos turi ir asmeninės darbuotojų savybės bei sugebėjimai. Interviu metu buvo paklausta: „Kokios darbuotojų asmeninės savybės būtinos kokybiškam klientų aptarnavimui?“. Kaip teigia R. Pikoraitienė: „Visų pirma darbuotojas turi mėgti bendravimą su žmonėmis. Būti mandagus, pagarbus geranoriškas, kantrus ir mokantis išklaudyti ir išsiaiškinti kliento poreikį, kompetentingai ir profesionaliai spėti klientui rūpimą klausimą.“ Vyresnioji specialistė D. Andriuškienė taip pat paminėjo keletą pagrindinių darbuotojų savybių reikalingų kokybiškam klientų aptarnavimui užtikrinti, t.y. komunikabilumas, iniciatyvumas, naujovių siekimas, polinkis plėsti žinias, profesinis aktyvumas, supratingumas, gebėjimas bendrauti su klientais. „Sodros“ Tauragės skyriaus direktorius Ž. Valančius trumpai atsakė į šį klausimą: „Visos savybės, kurios nurodytos Klientų aptarnavimo standarte.“ Tam, kad pasiekti kokybišką klientų aptarnavimą pirmiausia darbuotojai turi gerai išmanyti savo darbą bei gerbti klientus.

Darbuotojų pastangos aptarnauti klientus kokybiškai priklauso ir nuo įstaigoje taikomų motyvavimo priemonių. Egzistuoja platus skatinimo priemonių spektras, tačiau H. G. Rainey (2003)



visas jas suskirstė į dvi dideles grupes: vidinė ir išorinė motyvacija. Pats darbas, t. y. darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės, priskiriamas prie vidinės motyvacijos. Išorinė motyvacija siejama su materialinėmis (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija) ir nematerialinėmis paskatomis. Akcentuojama, kad viešojo sektoriaus darbuotoju veiklai daugiau įtakos turi vidiniai motyvatoriai, t. y. pats darbas, atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaka valdžios politikai, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais. Kaip teigia D. Andriuškienė: „valstybės tarnautojo veikla yra kasmet vertinama. Darbuotojai gali būti skatinami remiantis valstybės tarnybos įstatymu 1999-07-08 Nr. VIII-1316 ir redakcija 2007m. birželio 23 d. VII skyriaus 27 straipsniu valstybės tarnautojai skatinami padėka, vardine dovana ir kitomis priemonėmis.“ Kaip matome šioje įstaigoje yra numatyta kaip turėtų būti skatinami darbuotojai. Pagrindinės skatinimo priemonės yra pagyrimo, padėkos raštai. S. Genys paminėjo, kad atsižvelgiant į kasmetinio vertinimo rezultatus, už gerą darbą, darbuotojui gali būti suteikiama kvalifikacinė klasė ar paaukštinimas pareigose.

Kad ir kaip kokybiškai darbuotojai atliktų savo darbą, tačiau visada pasitaiko problematiškų klientų. Interviu metu, kaip dažniausiai pasitaikanti problema, įvardinti nepatenkinti klientai, kurie nori gauti jiems palankų sprendimą, nors ir ne pagal įstatymą. Kaip teigia D. Andriuškienė: „kartais klientai gavę neteisingą ir netikslią informaciją iš trečiųjų asmenų atvyksta su išankstine nuostata ir nesiklauso specialisto paaiškinimų, tuomet reikia rasti būdą, kad klientas nusiteiktų išklausti įstatymais pagrįsto paaiškinimo.“ Tokie klientai turi galimybę savo nepasitenkinimą pateikti raštu. D. Andriuškienės teigia, kad tokių situacijų kai skundas pateikiamas raštu būna labai retai, t.y. 1-2 kartus per metus, kurie dažniausiai būna nepagrįsti. Tokie skundai yra registruojami ir sprendžiami remiantis numatyta tvarka.

Pagrindinė priemonė padedanti gerinti klientų aptarnavimo kokybę tiek klientų, tiek darbuotojų nuomone - elektroninių paslaugų plėtra. Šiai sričiai pastaruoju metu skiriamas labai didelis dėmesys. V. Abraitis (2007) mano, kad teikiant viešąsias paslaugas, informacinių ir ryšių technologijomis galima sutaupyti iki 20 procentų institucijų lėšų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui organizuoti. Interviu metu gauti duomenys parodė, „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojai teigiamai vertina elektroninių paslaugų plėtrą, kadangi ši priemonė sumažina kliento gaištamo laiko kiekį, pašalina galimą neigiamą žmogiškojo faktoriaus poveikį bei mažina materialines sąnaudas. Tačiau ne visi gyventojai žino ir moka naudotis elektroninių paslaugų galimybėmis, todėl turėtų būti stengiamasi įvairiomis priemonėmis mokyti visuomenę. Tam galėtų būti leidžiami mokomieji leidiniai, kurie būtų pateikiami „Sodros“ priimamuosiuose, rengiami seminarai, sudaroma galimybė „Sodros“ teritoriniame skyriuje pamokyti klientus kaip naudotis elektroninėmis paslaugomis ir kur galima rasti reikiamą informaciją.

*Apibendrinant interviu metu gautus duomenis, galima teigti, kad „Sodros“ Tauragės skyriaus administracijoje dirba kvalifikuoti, didelę darbo patirtį turintys bei savo darbą išmanantys darbuotojai, kurie gerai susipažinę su viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo reikalavimais bei „Sodros“ klientų aptarnavimo standartais. Tokie standartai yra reikalingi visoms viešojo sektoriaus įstaigoms, kadangi tai priemonė padedanti kontroliuoti kokybišką ir vienodą klientų aptarnavimą. „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojai nuolat dalyvauja mokymuose bei mano, kad ši priemonė yra reikalinga ir labai naudinga, nes kiekvienas valstybės tarnautojas ir darbuotojas privalo nuolat tobulinti savo kvalifikaciją pagal jo pareigybei nustatytus kvalifikacinius reikalavimus. Tobulėjant informacinių technologijų sistemai suteikiamos naujos galimybės visuomenės poreikių tenkinimui. „Sodroje“ skiriamas didelis dėmesys elektroninių paslaugų plėtrai. Šios įstaigos darbuotojai mano, kad naudojantis elektroninėmis paslaugomis yra mažinamos materialinės išlaidos (tiek įstaigos, tiek klientų), sumažėja klientų aptarnavimo laiko trukmė, pašalinamas galimas neigiamas žmogiškojo faktoriaus poveikis. Elektroninių paslaugų plėtra yra laikoma pagrindine klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemone.*

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus dokumentuose, diegiant kokybės vadybos modelius, organizuojant kokybės konkursus ir taikant įvairias kitas kokybės užtikrinimo priemones. Tačiau šios priemonės dar neužtikrina kokybiško klientų aptarnavimo. Viešajame sektoriuje taip pat labai svarbu yra žmogiškieji ištekliai. Valdžios institucijų kokybė priklauso nuo darbuotojų turimų žinių ir sugebėjimo jas panaudoti. Viešosios organizacijos siekia sistemingai dirbti motyvuojant darbuotojus, rengiant kvalifikacijos kėlimo mokymus bei taikant naujas technologijas. Tik derinant visas įmanomas kokybės gerinimo priemones galima užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą bei jų poreikių patenkinimą.

Visuotinė kokybės vadyba susideda iš šių dalių: vartotojų esamų ir numatomų poreikių tenkinimas mažiausiais kaštais, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese ir infrastruktūra. Visuotinės kokybės vadybos taikymas valstybės institucijų veikloje atitinka piliečių geresnės paslaugų kokybės poreikius, padeda valdžios struktūroms efektyviau spręsti problemas, modeliuoti geresnius klientų – paslaugų teikėjų santykius.

Kokybės vadybos modelių bei priemonių pasirinkimas yra gana platus. Kiekviena įstaiga gali laisvai pasirinkti tinkamiausią priemonę, kuri jų nuomone labiausiai tinka laukiamam rezultatui pasiekti. Institucijos diegdamos kokybės sistemas dažniausiai susiduria su problemomis, susijusiomis su nepakankamu kokybės sistemų diegimo poreikių suvokimu, žmogiškųjų išteklių trūkumu dalyvaujant koordinacinėje veikloje, nepakankama komunikacijos tarp darbuotojų sklaida. Viešojo sektoriaus įstaigose turėtų būti skatinamas kokybės vadybos modelių diegimas, kadangi tai padeda užtikrinti veiklos kokybę. Valstybės institucijose ir įstaigose daugiausia diegiama „Vieno langelio“ principas ir ISO 9000 standartas.

Viešojo sektoriaus veikla, kitaip nei privataus, yra atviresnė bei daugiau reglamentuojama įstatymais ir varžoma teisės normų aktais, o tai riboja veiklos lankstumą, veikimo laisvę, delegavimą, vietinę iniciatyvą ir sprendimų priėmimą. Viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui keleti didesni reikalavimai nei privačiame, kadangi viešosiose įstaigose yra patvirtinti klientų aptarnavimo standartai, kuriais siekiama tarnauti visuomenei bei patenkinti jos poreikius, o privačiame sektoriuje siekiama pagrindinio tikslo – pelno.

Darbo pradžioje iškelta hipotezė: „Sodros, klientų aptarnavimo standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad hipotezė pasitvirtino. „Sodros“ Tauragės skyriaus darbuotojai teigė, kad standartai yra reikalingi visoms viešojo sektoriaus įstaigoms, kadangi tai priemonė padedanti kontroliuoti kokybišką ir vienodą klientų aptarnavimą. Tačiau kokybiškam klientų aptarnavimui įtakos turi ir asmeninės darbuotojų savybės. Visų pirma

darbuotojai turi mėgti bendravimą su žmonėmis, būti mandagūs, pagarbūs, geranoriški, kantrūs ir mokantys išklaudyti, kompetentingai ir profesionaliai spręsti klientui rūpimą klausimą.

Siekiant užtikrinti „Sodros“ Tauragės skyriaus veiklos efektyvumą įstaigoje yra naudojamos įvairios kokybės gerinimo priemonės. Darbuotojai skatinami nuolat tobulinti savo kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose. Taip pat siekiant užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą yra vykdomi kasmetiniai darbuotojų vertinimai. „Sodros“ Tauragės skyriuje įdiegtas „vieno langelio“ principas. Kaip pagrindinė kokybės gerinimo priemonė įvardinta – elektroninių paslaugų plėtra. Šia priemone tikimasi sumažinti kliento gaištamo laiko kiekį, pašalinti galimą neigiamą žmogiškojo faktoriaus poveikį bei sumažinti materialines sąnaudas.

Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo kokybę vertinama gerai, o darbuotojai apibūdinti kaip mandagūs, kvalifikuotai aptarnaujantys bei išmanantys savo darbą. Nustatyti pagrindiniai veiksniai įtakojantys klientų aptarnavimo kokybę: informatyvumas, konfidencialumas, aptarnavimo greitis bei kultūra. Apibendrinus atlikto tyrimo duomenis galima teigti, kad didžioji dalis „Sodros“ Tauragės skyriaus klientų šioje įstaigoje lankosi rečiau kaip 1 kartą per metus. Pagrindinės paslaugos dėl kurių daugiausiai kreipiasi vartotojai yra informacijos gavimas bei ligos pašalpa. Dauguma klientų į „Sodrą“ kreipiasi ateidami asmeniškai ir yra aptarnaujami net greičiau nei reikalauja Klientų aptarnavimo standartas. Kaip pagrindinį informacijos šaltinį klientai dažniausiai renkasi įstaigos darbuotojų konsultacijas.

Išanalizavus kokybės vadybos valdymą bei įvertinus klientų aptarnavimo kokybę „Sodros“ Tauragės skyriuje pateikiamos šios rekomendacijos skirtos „Sodros“ Tauragės skyriaus vadovybei:

- „Sodroje“ būtina nuosekliai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą. Darbuotojai turėtų būti labiau motyvuojami ir skatinami siekti kokybiškų darbo rezultatų, savarankiškumo, konkurencijos, žinių gilinimo bei naujų idėjų pateikimo. Reikėtų įvesti naujų darbuotojų skatinimo priemonių.
- Siekiant veiklos efektyvumo įstaigoje turėtų būti sudarytos galimybės klientam pareikšti savo nuomonę bei pageidavimus naudojant įvairias priemones, tokias kaip: apklausos, skundų bei pasiūlymų knygos, internetinės prieigos ir pan. Taip pat skatinti gyventojų dalyvavimą įstaigos veikloje.
- Labai svarbu skatinti elektroninių paslaugų plėtrą. Tam galėtų būti leidžiami mokinieji leidiniai, kurie būtų pateikiami „Sodros“ priimamuosiuose, rengiami seminarai, sudaroma galimybė „Sodros“ teritoriniame skyriuje pamokyti klientus kaip naudotis elektroninėmis paslaugomis ir kur rasti reikiamą informaciją. Taip pat reikėtų supaprastinti elektroninių paslaugų naudojimosi tvarką.

## LITERATŪRA

1. Abraitis V. (2007). E. valdžia – įrankis, tarnaujantis žmogui. [2011-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=633>
2. Aiškinamasis žodynelis. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vsv.lt/mokymas/Edukologijos/1494.html>
3. Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant vieno langelio principą praktinis vadovas. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/01/Praktinis\\_vadovas\\_atnaujintas\\_2010-03-31.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/01/Praktinis_vadovas_atnaujintas_2010-03-31.pdf)
4. Bagdanavičius J. (2002) Žmogiškasis kapitalas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
5. Bagdzevičienė R. (2001). Lietuvos šansas panaudoti naujų technologijų parkus šalies ekonomikos esminiam modernizavimui. Prieiga per internetą: [http://www.lrti.lt/veikla/pub\\_RBVK\\_TechParkai.html](http://www.lrti.lt/veikla/pub_RBVK_TechParkai.html)
6. Bargaila S. „Vieno kontakto“ principo taikymas. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VMS.pps#257](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VMS.pps#257)
7. Civinskas R., Kaselis M. Kokybės vadybos iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai//Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008. Nr. 1(10). 25-30 p.
8. Cortada, J. W., Woods, J. A. (1995). The McGraw–Hill Encyclopedia of Quality Terms and Concepts. New York: McGraw–Hill, Inc.
9. Crosby P. B. (1984). Quality Without Tears. New York: McGraw-Hill.
10. Dėl piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose pavyzdinės tvarkos patvirtinimo. Patvirtinta 2002-09-25 nutarimu Nr. 1491.
11. Dėl piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo viešojo administravimo ir kitose institucijose pavyzdinės tvarkos patvirtinimo. Patvirtinta 2002-09-25. Nr. 1491.
12. Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos patvirtinimo. Patvirtinta 2002-07-08 nutarimu Nr. 1073
13. Deming W. E. (1989). Out of the Crisis. Cambridge.
14. Denhardt Robert B. (2001). Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė.
15. Dikavičius V., Stoškus S. (2003). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
16. Domarkas, V., Masionytė, R. (2005). Viešojo administravimo modernizavimo galimybių globalizacijos sąlygomis. [žiūrėta 2010-10-04]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-16.pdf>

17. Encyclopedia of Sustainable Development [žiūrėta 2010-10-14]. Prieiga per internetą: <http://www.ace.mmu.ac.uk/esd/Principles/principles.html>
18. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Darbinės veiklos kokybės, našumo ir užimtumo globalizacijos ir demografinių problemų fone. [žiūrėta 2009-10-26]. Prieiga per internetą: <http://sc.bns.lt/index.php?item=83172&id>
19. Feigenbaum A. V. (2004). Total Quality Control. New York: McGraw-Hill Professional.
20. Galvėnienė A. (2009). Viešasis administravimas Lietuvoje. 2009 metų apžvalga. [žiūrėta 2010-12-16]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=301>
21. Garvin, D. A. (1988). Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge. New York: Free Press.
22. Giliauskienė G. Finansinė apskaita (paskaitų konspektas). [žiūrėta 2010-07-25]. Prieiga per internetą: [http://www.tax.lt/files/finansine\\_apskaita.pdf](http://www.tax.lt/files/finansine_apskaita.pdf)
23. Gudelis D. (2008) Viešojo administravimo pagrindai (paskaitų medžiaga). [žiūrėta 2010-12-10]. Prieiga per internetą: [http://dgudel.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2008/05/viesojo-administravimo-pagrindai4.ppt#256,1,VIEŠOJO\\_ADMINISTRAVIMO\\_PAGRINDAI](http://dgudel.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2008/05/viesojo-administravimo-pagrindai4.ppt#256,1,VIEŠOJO_ADMINISTRAVIMO_PAGRINDAI)
24. Guogis A. (2007). Dėl Lietuvos socialinės apsaugos sampratos. [žiūrėta 2009-12-17]. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2007-07-17-arvydas-guogis-del-lietuvos-socialines-apsaugos-sampratos/4433>
25. Hellsten U., Klefsjo B. (2000). TQM as a Management System Consisting of Values Techniques and Tools. The TQM magazine. Volume 12. No. 4.
26. Saugi Europa geresniame pasaulyje. Europos saugumo strategija. [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208ESSIILT.pdf>
27. Jurevičius A. Valstybės, viešasis sektorius ir ne pelno organizacijos. Prieiga per internetą: <http://www.jbblegal.lt/main.php?page=412&l=lt>
28. Kardelis K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus leidykla.
29. Kaziliūnas A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius: MRU.
30. Kaziliūnas A. (2007). Kokybės vadyba. Vilnius: MRU.
31. Kelemen, M. (2006). Managing Quality: Managerial and Critical Perspectives. London.
32. Kliento aptarnavimo standartas. Slaptas pirkėjas. [žiūrėta 2010-11-28]. Prieiga per internetą: <http://www.ekt.lt/repository/Produktai/Slaptas%20pirkejas.pdf>
33. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita: Vidaus reikalų ministerija, 2007. [žiūrėta 2010-11-27]. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/KVM\\_diegimas\\_VA\\_institucijose.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/KVM_diegimas_VA_institucijose.doc)

34. Kokybės vadybos sistemos dokumentų rengimo vadovas (tapatus ISO/TR 10013:2001). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2003.
35. Lane Jan Erik. (2001). Viešasis sektorius : sąvokos, modeliai ir požūriai. Vilnius: Margi raštai.
36. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto sudarymo ir vykdymo taisyklės. Patvirtinta 2002-04-15 nutarimu Nr. 530.
37. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999-06-17 Nr. VIII-1234.
38. LLRI pozicija dėl „Sodros“ ūmokų padidinimo. [žiūrėta 2010-07-20]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item\\_id=5505](http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item_id=5505)
39. Löffler E., Vintar M. (2004). Improving the Quality of East and West European Public Services. Ashgate Publishing.
40. Lowi T.H. (1979). The end of liberalism. New York: W. W. Norton & Company.
41. LST EN ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
42. Masiulis K. Bendros mokslinių tyrimų krypties programa 2007-2011m. [žiūrėta 2010-11-12]. Prieiga per internetą ([http://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/direkcijos/mokslo\\_direkcija/mru\\_moksliniai\\_tyrimai/vadyba.doc](http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/direkcijos/mokslo_direkcija/mru_moksliniai_tyrimai/vadyba.doc) )
43. Mazzei M. (2004) Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinėms ūmonėms. Verslo paramos programa II. Prieiga per internetą: <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LT-Quality%20Management%20System.pdf>
44. Mikulis J. (2007). Pažangūs vadybos principai. // Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius.
45. Nakrošis V. Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas // Viešoji politika ir administravimas. 2010, Nr. 31
46. Nausėdienė I. (2009). Marketingo tyrimų duomenų rinkimo metodai: kiekybiniai, kokybiniai ir jų deriniai. [žiūrėta 2011-02-01]. Prieiga per internetą: [http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=2792&new\\_id=439](http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=2792&new_id=439)
47. Navickas K. (2004). Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose. Prieiga per internetą: [http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidiny\\_s/Navickas.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidiny_s/Navickas.pdf)
48. Obrazcovas V., Savas E. S. (2007). Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija.
49. Obrazcovas V., Savas E. S., Jančauskas, E.E. (2003). Valstybės ir savivaldybių turto valdymas ir privatizavimas: teorija ir praktika. Vilnius: LTU.

50. Parama „Sodros“ integruotos informacinių technologijų sistemos plėtrai. Organizacijos pertvarkos darbų sritis. Klientų aptarnavimo struktūra. „P-E International“, „Lambard Management Colcuntants“ ir „Informacinės technologijos. 2004.
51. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kauno technologijos universitetas: Technologija.
52. Perry J. (1989). The effective public administrator. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
53. Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje tvarka. Patvirtinta 2002-12-03 įsakymu Nr.159.
54. Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo VSDFV Tauragės rajono skyriuje tvarka. Patvirtinta 2002-10-31 įsakymu Nr. 47.
55. Pociūtė D. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje.//Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2
56. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). Marketingas. Kaunas: Technologija.
57. Public sector. Definition. [žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą: [http://www.investorwords.com/3947/public\\_sector.html](http://www.investorwords.com/3947/public_sector.html)
58. Rainey H. G. (2003). Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
59. Raipa A. (2007). Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
60. Raipa A., Urbanavičius D. Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje// Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. Kaunas: Technologija, 2001.
61. Rosenbloom D.H, Kravchuk R.S. (2005). Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector.
62. Scholter P., Hacquelxord H. (1988). Beginning the Quality Transformation. Quality progress. Volume 21 (July).
63. Slatkevičienė G., Vanagas P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema. Kaunas: Technologija.
64. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Valstybinio socialinio draudimo kūrimasis ir plėtra 1991-2010 metais. [žiūrėta 2010-07-20]. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-637331831>
65. Socialinis draudimas – garantija ateičiai // Mokesčių žinios. 2006-03-27. Nr. 13. [žiūrėta 2010-09-10]. Prieiga per internetą: [http://www.mzinios.lt/lt/2006-03-27/straipsniai/temide/socialinis\\_draudimas\\_garantija\\_ateiciai.html](http://www.mzinios.lt/lt/2006-03-27/straipsniai/temide/socialinis_draudimas_garantija_ateiciai.html)
66. Svaravičius A.(2004). Kaip sukurti subalansuotą rodiklių sistemą įmonėje? [žiūrėta 2010-11-12]. Prieiga per internetą: <http://www.marketing.lt/lit/placiaugtgt/183>



67. Šukys R. (2007). Bendrasis vertinimo modelis. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. LR vidaus reikalų ministerija. Vilnius. [žiūrėta 2010-11-11]. Prieiga per internetą: [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2007/BVM/BVM\\_2006\\_VIDUS\\_n.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf)
68. Valackienė A., Mikėnė S. (2008). Socialinis tyrimas metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija.
69. Valstybinio socialinio draudimo fondo Tauragės skyriaus 2009 m. veiklos ataskaita. Patvirtinta 2010-03-01 įsakymu Nr. V-29
70. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba. Apie EDAS. [žiūrėta 2011-02-10]. Prieiga per internetą: [http://www.sodra.lt/draudeju\\_portalas/el\\_paslaugas/edas/apie\\_EDAS](http://www.sodra.lt/draudeju_portalas/el_paslaugas/edas/apie_EDAS)
71. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos 2005-2007 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta 2004-11-30 įsakymu Nr. V- 429.
72. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo standartai. Patvirtinta 2004- 07-16 įsakymu Nr. V-282.
73. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo strategija. Patvirtinta 2004-07-16 įsakymu Nr. V-282.
74. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo centras. [žiūrėta 2010-07-20]. Prieiga per internetą: [http://www.sodramc.lt/page\\_138.html](http://www.sodramc.lt/page_138.html)
75. Valstybinio socialinio draudimo įstatymas. Priimtas 2004-11-04 Nr. IX-2535.
76. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje. // Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba. Vilnius, 2009. Nr. 3. [žiūrėta 2010-09-10]. Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.5085>
77. Valstybinis socialinis draudimas: statistiniai duomenys 2003. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba. 2004.
78. Vanagas P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
79. Vengrienė B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
80. Vieno langelio principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/Vieno\\_langelio\\_mes\\_todin\\_rek\\_apraso\\_patiksl\\_2009-06-22.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Vieno_langelio_mes_todin_rek_apraso_patiksl_2009-06-22.pdf)
81. Vienažindienė M., Sakalas A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 12 (1).
82. Viešųjų paslaugų teikėjai sieks gerinti viešųjų paslaugų kokybę. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/index.php?id=131&backPID=133&pS=1264975200&pL=2419199&arc=1&tt\\_news=2387&lang=2target](http://www.vrm.lt/index.php?id=131&backPID=133&pS=1264975200&pL=2419199&arc=1&tt_news=2387&lang=2target)

83. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. LR vidaus reikalų ministerija, 2010. [žiūrėta 2010-11-27]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=345>
84. Vis daugiau gyventojų naudojami elektroninėmis „Sodros“ paslaugomis. [žiūrėta 2011-02-10]. Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/get.php?f.17599>
85. Wild R. (2002). Operations Management. London: Continuum International Publishing Group.
86. Zaicev S. (2008). Socialinio sektoriaus ekonomika. Vilnius: Technika.
87. Žiūkienė S., Dasevskienė I. Implementation o Quality Management Systems: chantes in personnel // Social Research. 2009. Nr. 3 (17)

## **PRIEDAI**

## J. M. Juran kokybės vadybos procesai (Šaltinis: A. Kaziliūnas, 2007)

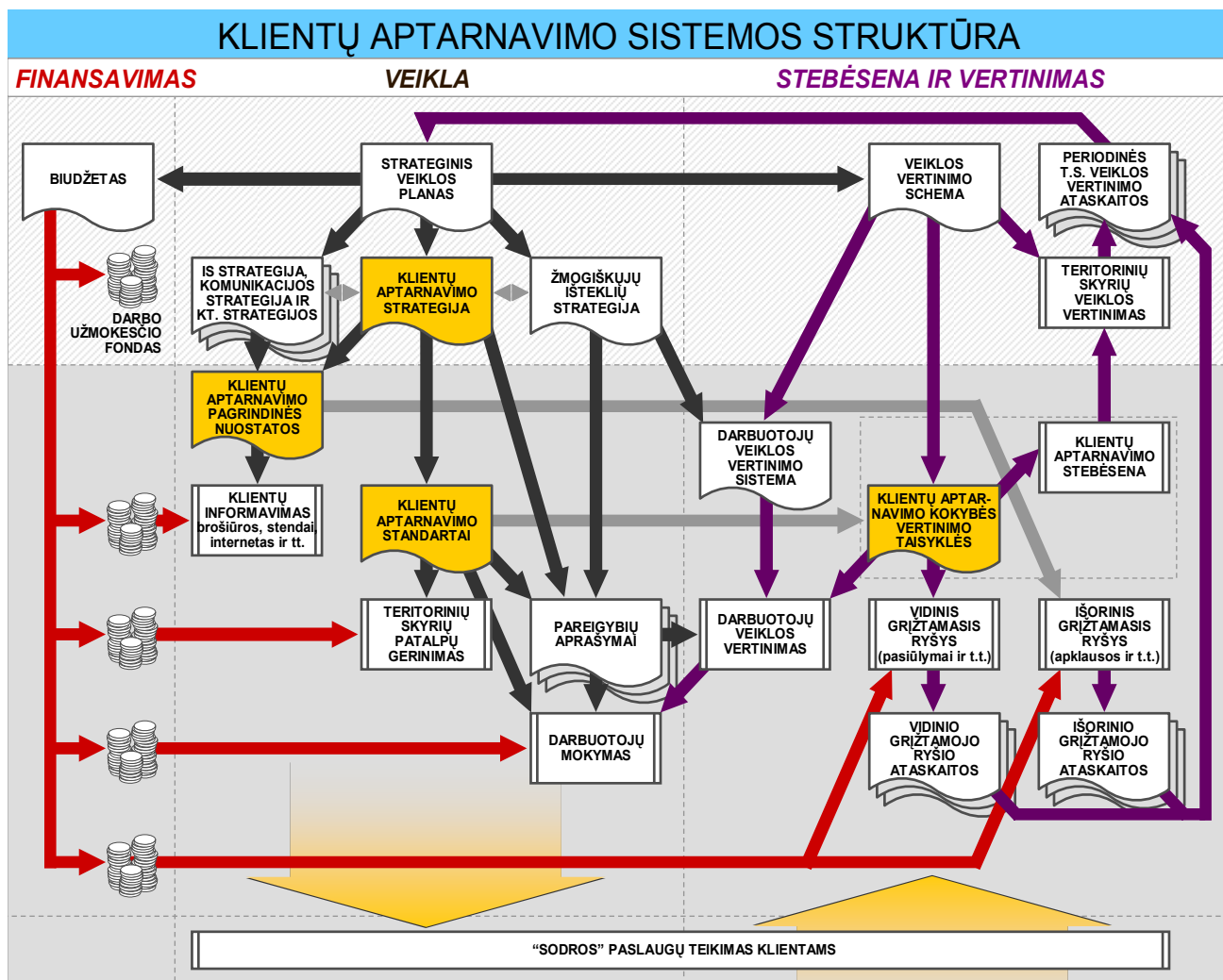
Kokybės planavimas	Kokybės valdymas	Kokybės gerinimas
Nustatyti kokybės tikslus	Parinkti valdymo objektus	Įrodyti gerinimo poreikius
Nustatyti klientus	Parinkti matavimo vienetus	Sudaryti projektus
Nustatyti klientų poreikius	Sukurti arba parinkti sensorius	Nustatyti projekto terminus
Sukurti produkto savybes	Numatyti tikslus	Nustatyti priežastis
Sukurti proceso savybes	Įvertinti atlikimo lygį	Pateikti sprendimo būdus,
Sukurti proceso kontrolę,	Išsiaiškinti skirtumus	įrodyti jų veiksmingumą
perkelti ją į operacijas	Imtis veiksmų skirtumams pašalinti	Nugalėti priešinimąsi pokyčiams
		Kontroliuoti, kad laimėjimai būtų išlaikyti

Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo žingsniai

Šaltinis: A. Svaravičius (2004)



### Klientų aptarnavimo sistemos struktūra



**ĮSAKYMAS**  
**DĖL VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO ADMINISTRAVIMO**  
**ĮSTAIGŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ SĄRAŠO IR VALSTYBINIO SOCIALINIO**  
**DRAUDIMO FONDO ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ**  
**APRAŠYMŲ PATVIRTINIMO**

2010 m. rugpjūčio 2d. Nr. V-316

Vilnius

Siekdama pagerinti Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų klientų aptarnavimą ir vadovaudamasi Administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijomis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 gruodžio 1 d. įsakymu Nr. 1V-644 (Žin., 2009, Nr. 145-6446):

1. Tvirtinu pridedamus:

1.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamų paslaugų sąrašą;

1.2. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamų paslaugų aprašymus:

1.2.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Visuomenės informavimas apie socialinį draudimą internete, spaudoje, radijuje, televizijoje ir leidiniuose“;

1.2.2. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Konsultavimas įvairiais socialinio draudimo klausimais“;

1.2.3. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Skundų, pranešimų, prašymų nagrinėjimas“;

1.2.4. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Pažymų išdavimas“;

1.2.5. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Informacijos apie draudėją, apdraustąjį arba socialinio draudimo išmokos gavėją teikimas kitiems asmenims“;

1.2.6. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Seminarų organizavimas“;

1.2.7. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Draudėjo kodo suteikimas ir draudėjo pažymėjimo išdavimas“;

1.2.8. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Socialinio draudimo pranešimų formų blankų išdavimas draudėjams“;

1.2.9. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Draudėjų teikiamų pranešimų apie apdraustusius priėmimas ir tvarkymas“;

1.2.10. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Apdraustųjų valstybiniu socialiniu draudimu duomenų tikslinimas“;

1.2.11. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Draudėjų finansinių ataskaitų formavimas ir jų tikslinimas“;

1.2.12. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Atveju, kai savarankiškai dirbantis asmuo turi teisę nemokėti socialinio draudimo įmokų, įvertinimas“;

1.2.13. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Valstybinio socialinio draudimo įmokų išskolinimo sumokėjimo atidėjimas“;

1.2.14. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Delspinigių, apskaičiuotų už pavėluotai sumokėtas socialinio draudimo įmokas, išieškojimo laiko atidėjimas“;

#### 4 priedo tęsinys

1.2.15. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Atleidimas nuo delspinigių, apskaičiuotų už pavėluotai sumokėtas valstybinio socialinio draudimo įmokas“;

1.2.16. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Baudų, paskirtų už neteisėtai sumažintas valstybinio socialinio draudimo įmokas, sumokėjimo laiko atidėjimas“;

1.2.17. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Atleidimas nuo baudų, paskirtų už neteisėtai sumažintas valstybinio socialinio draudimo įmokas“;

1.2.18. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Socialinio draudimo įmokų, delspinigių ir baudų skolų pripažinimas beviltiškais ir jų nurašymas“;

1.2.19. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Draudėjų skolų nurašymas, kai juridinis asmuo likviduotas priverstinai ar po bankroto procedūros, arba fizinis asmuo mirė ir nėra galimybės padengti mokestinės nepriemokos iš mirusio asmens palikimo arba įpėdinio turto“;

1.2.20. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Draudėjų permokėtų valstybinio socialinio draudimo įmokų, baudų ir delspinigių gražinimas“;

1.2.21. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Siūlymų teikimas juridinių asmenų registro tvarkytojui inicijuoti juridinių asmenų likvidavimą“;

1.2.22. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Draudėjų priskyrimas atitinkamai nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialinio draudimo įmokos tarifo grupei“;

1.2.23. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Asmens socialinio draudimo numerio suteikimas“;

1.2.24. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Valstybinio socialinio draudimo pažymėjimo išdavimas ir keitimas“;

1.2.25. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Valstybinio savanoriškojo socialinio pensijų draudimo ar valstybinio savanoriškojo socialinio draudimo ligos ir motinystės pašalpoms sutarties sudarymas“;

1.2.26. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Profesinę veiklos praktiką įstaigoje ar įmonėje atliekančių profesinių mokyklų mokinių, aukštųjų mokyklų studentų bei asmenų, teritorinių darbo biržų siūstų profesiniam mokymui ar profesinei reabilitacijai valstybinio socialinio draudimo valstybės lėšomis vykdymas“;

1.2.27. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Asmenų, auginančių vaiką iki trejų metų, draudimo valstybės lėšomis vykdymas“;

1.2.28. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Tradicinių ir kitų valstybės pripažintų religinių bendruomenių ir bendrijų dvasininkų ir tik vienuolyne dirbančių vienuolių draudimo valstybės lėšomis vykdymas“;

1.2.29. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Asmenų, slaugančių neįgalų asmenį, kuriam nustatytas specialusis nuolatinės slaugos poreikis, draudimo valstybės lėšomis vykdymas“;

1.2.30. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Lietuvos Respublikos kariuomenės privalomosios pradinės karo tarnybos karių ir asmenų, atliekančių alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą, draudimo valstybės lėšomis vykdymas“;

1.2.31. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Nesukakusių senatvės pensijos amžiaus ir negaunančių pajamų, susijusių su darbo santykiais, valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių bei deleguotų asmenų sutuoktinių,



#### 4 priedo tęsinys

privalomojo draudimo valstybinio socialiniu pensijų draudimu pagrindinei ir papildomai pensijos dalims ir nedarbo socialinio draudimo valstybės lėšomis vykdymas“;

1.2.32. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Pensijų kaupimo dalyvių asmens duomenų ir pensijų kaupimo sutarčių duomenų tvarkymas pensijų kaupimo sutarčių registre“;

1.2.33. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Pensijų kaupimo dalyvių kaupiamųjų pensijų įmokų apskaičiavimas“;

1.2.34. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Lėšų už Europos Sąjungos institucijų pensijų sistemoje įgytas pensines teises įskaitymas į Valstybinio socialinio draudimo fondą arba į Valstybinio socialinio draudimo fondą ir pensijų kaupimo bendrovės valdomą pensijų fondą“;

1.2.35. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „E 101 LT, E 102 LT ir E 103 LT formos pažymų ar atitinkamo struktūrizuoto dokumento popierinės formos išdavimas“;

1.2.36. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „E 104 LT formos pažymos ar atitinkamo struktūrizuoto dokumento popierinės formos išdavimas“;

1.2.37. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Valstybinių socialinio draudimo pensijų (senatvės, netekto darbingumo, našlių, našlaičių) skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.38. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Valstybinės socialinio draudimo išankstinės senatvės pensijos skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.39. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Valstybinių socialinio draudimo pensijų (senatvės, išankstinės senatvės, išarnauto laiko, netekto darbingumo (invalidumo), našlių ir našlaičių (maitintojo netekimo)) perskaičiavimas, skyrimas iš naujo, kitos rūšies pensijos (tiek socialinio draudimo, tiek valstybinės pensijos) skyrimas, paskirtų pensijų, kompensacijų mokėjimo aplinkybių ir mokėjimo būdo keitimas“;

1.2.40. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Mokslininkų valstybinės pensijos skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.41. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Nukentėjusių asmenų valstybinių pensijos skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.42. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Prašymų skirti valstybinę našlių ir našlaičių pensiją už mirusį I ar II laipsnių valstybinės pensijos gavėją priėmimas ir paskirtų I ar II laipsnių valstybinių, personalinių bei valstybinių našlių ir našlaičių (maitintojo netekimo) pensijų mokėjimas“;

1.2.43. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Kompensacijos už ypatingas darbo sąlygas skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.44. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Transporto išlaidų kompensacijos skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.45. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Lengvųjų automobilių įsigijimo, jų techninio pritaikymo išlaidų kompensacijos skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.46. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Išmokos skyrimas, apskaičiavimas ir mokėjimas asmeniui, laidojusiam valstybinės socialinio draudimo pensijos, valstybinės pensijos ir/ar kompensacijos už ypatingas darbo sąlygas gavėją“;

1.2.47. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Pensijos gavėjo pažymėjimo išdavimas ir keitimas“;

1.2.48. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Pensininkui apskaičiuotų pensijų sumų, kurios jam priklausė ir kurių jis dėl mirties negavo, išmokėjimas pensininko įpėdiniams“;

#### 4 priedo tęsinys

1.2.49. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Duomenų, pagal asmens pateiktus valstybinio socialinio pensijų draudimo stažą ir draudžiamąsias pajamas įrodančius dokumentus, kaupimas“;

1.2.50. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Prognozuojamos valstybinės socialinio draudimo senatvės pensijos apskaičiavimas“;

1.2.51. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Pensijų skyrimas ir mokėjimas, įgyvendinant Europos Sąjungos aktus, tarptautines sutartis ir susitarimus, Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius migruojančių asmenų socialinę apsaugą“;

1.2.52. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Ligos pašalpų skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.53. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Motinystės, tėvystės, motinystės (tėvystės) pašalpų skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.54. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Profesinės rehabilitacijos pašalpų skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.55. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Ligos dėl nelaimingo atsitikimo darbe ar profesinės ligos pašalpų, netekto darbingumo vienkartinių ir periodinių kompensacijų, vienkartinių ir periodinių draudimo išmokų apdraustajam mirus skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.56. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Žalos atlyginimo vienkartinių ir periodinių netekto darbingumo kompensacijų, žalos atlyginimo maitintojo netekimo atveju skyrimas ir mokėjimas“;

1.2.57. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „Draudimo sumų, mokėtinų valstybės lėšomis draudžiamiems asmenims ar jų šeimos nariams nukentėjus dėl nelaimingo atsitikimo tarnyboje, apskaičiavimas“;

1.2.58. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamos paslaugos „E 115, E 116, E 117, E 118 formos pažymų ar atitinkamo struktūrizuoto dokumento popierinės formos išdavimas“;

#### 2. Į p a r e i g o j u:

2.1. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Fondo valdyba) skyrius ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Užsienio išmokų tarnybą, pasikeitus valstybinį socialinį draudimą reglamentuojantiems teisės aktams, įvertinti, ar reikia keisti Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamų paslaugų sąrašą (toliau – Sąrašą) ir/ar Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų teikiamų paslaugų aprašymus (toliau – Aprašymus), ir, konstatavus tokią būtinybę, per 5 darbo dienas nuo teisės aktų įsigaliojimo pateikti Fondo valdybos Veiklos planavimo ir pokyčių valdymo skyriui pasiūlymus dėl Sąrašo koregavimo ir/ar Aprašymų pakeitimo projektus;

2.2. Fondo valdybos Veiklos planavimo ir pokyčių valdymo skyrių per 5 darbo dienas peržiūrėti pateiktus siūlymus dėl Sąrašo koregavimo ir/ar Aprašymų pakeitimo projektus ir, įvertinus jų tinkamumą, parengti Sąrašo ir/ar Aprašymų atnaujinimo projektus ir teikti Fondo valdybos direktoriui tvirtinti;

2.3. Fondo valdybos Komunikacijos skyrių paskelbti šiuo įsakymu patvirtintą Sąrašą ir Aprašymus Fondo valdybos interneto svetainėje;

2.4. Fondo valdybos Dokumentų tvarkymo skyrių elektroninius šio įsakymo nuorašus įteikti Fondo valdybos direktoriaus pavaduotojams, Fondo valdybos skyriams, Fondo valdybos Vidaus audito departamentui, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniams skyriams ir kitoms Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigoms.

PATVIRTINTA  
Valstybinio socialinio draudimo fondo  
valdybos prie Socialinės apsaugos ir  
darbo ministerijos direktoriaus  
2010 m. vasario 19d.  
įsakymu Nr. V92

## VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGŲ KLIENTŲ APTARNAVIMO STANDARTAS

### I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų klientų aptarnavimo standartas (toliau – Klientų aptarnavimo standartas) nustato pagrindinius klientų aptarnavimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Fondo valdyba), Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniuose skyriuose ir kitose Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigose (toliau – Fondo administravimo įstaigos) reikalavimus, kurie apibrėžia klientų aptarnavimo sąlygas, darbuotojų išvaizdą ir kalbą, darbuotojų elgesio su klientais normas, tinkamus sprendimų variantus nestandartinėse situacijose.

2. Klientų aptarnavimo standarto tikslas – užtikrinti vienodai efektyvų, profesionalų ir paslaugų klientų aptarnavimą, jiems atvykus į Fondo administravimo įstaigas ar paskambinus telefonu, kurti teigiamą Fondo administravimo įstaigų įvaizdį visuomenėje.

3. Klientų aptarnavimo standartas yra skirtas Fondo administravimo įstaigų darbuotojams, tiesiogiai aptarnaujantiems klientus.

### II. APTARNAVIMO APLINKA

4. Fondo administravimo įstaigos aplinka turi būti švari ir tvarkinga. Prie pagrindinio įėjimo privalo kabėti lauko iškaba su Fondo administravimo įstaigos pavadinimu ir „Sodros“ logotipu bei iškaba su Fondo administravimo įstaigos ir klientų aptarnavimo priimamojo darbo laiku. Tamsiu paros metu įėjimas turi būti apšviestas.

5. Fondo administravimo įstaigos patalpos turi būti pritaikytos aptarnauti pagyvenusius asmenis ir asmenis su negalia.

6. Klientų priimamojo patalpos turi būti švarios ir tvarkingos. Klientų priėmimo administratorius ar kitas įgaliotas darbuotojas privalo užtikrinti, kad būtų tvarkingas klientų priimamasis, švarūs klientams skirti tualetai, juose būtų higienos priemonės.

7. Fondo administravimo įstaigos patalpose neturi būti maisto, kavos, nikotino ir panašių kvapų.

8. Aiškiai matomoje vietoje netoli įėjimo turi būti įrengtas informacinis stendas, kuriame nurodomi Fondo administravimo įstaigos skyrių pavadinimai, kabinetų numeriai ir kita informacija. Kabinetų numeriai turi atspindėti, kuriame aukšte yra kabinetas.

9. Klientų priimamajame matomoje vietoje turi būti:

9.1. klientams skirta informacija valstybinio socialinio draudimo klausimais;

9.2. informacija apie Fondo administravimo įstaigos telefonų numerius, skirtus klientų konsultavimui arba bendrą informacinį telefono numerį;

9.3. institucijų, kurių veikla susijusi su socialiniu draudimu (Valstybinė darbo inspekcija, Valstybinė mokesčių inspekcija, Lietuvos darbo birža ir kitos) bei teikiančių socialinę paramą

## 5 priedo tęsinys

(savivaldybės socialinės paramos skyrius ir kitos) kontaktiniai duomenys (adresai, telefonų numeriai);

9.4. kliento apklausos anketos ir dėžutė, skirta sudėti užpildytas anketas;

9.5. pageidavimų, pasiūlymų ir pastabų knyga;

9.6. laikrodis, pirmosios pagalbos vaistinė, geriamojo vandens pilstymo aparatai ar grafinai su geriamuoju vandeniu ir vienkartinėmis stiklinėmis, šiukšlių dėžė.

10. Klientų priimamojo patalpose neturi būti pasenusios, klaidingos informacijos, netvarkingai atrodančių (sulankstytų, suplėšytų) dokumentų blankų, informacinių leidinių. Taip pat neturi būti kitų organizacijų informacinių ar reklaminių leidinių, nebent Fondo valdybos direktorius raštu būtų nurodęs kitaip.

11. Klientams skirta dokumentų pildymo vieta turi būti tvarkinga, padėtos rašymo priemonės, dokumentų pildymo pavyzdžiai, prašymų, socialinio draudimo pranešimų ir kitų reikiamų dokumentų blankų formos.

12. Klientų priimamojo patalpose turi pakakti kėdžių atsisėsti daugumai eilėje laukiančių klientų.

### III. DARBO LAIKAS

13. Fondo administravimo įstaiga turi būti atidaroma ne vėliau kaip 3 minutės iki klientų priimamojo darbo laiko pradžios.

14. Prasidėjus darbo laikui, turi būti paruoštos visos darbu reikalingos priemonės, darbuotojai turi būti darbo vietoje ir pasiruošę darbui.

15. Fondo administravimo įstaiga uždaroma ne anksčiau negu oficialiai Fondo administravimo įstaigoje baigiamas darbas.

16. Klientų aptarnavimas turi būti tęsiamas tol, kol aptarnaujami visi iki darbo pabaigos įėję klientai.

17. Klientų priimamajame klientai aptarnaujami be pietų pertraukos: privaloma laikytis slankiojo grafiko, kurį sudaro Fondo administravimo įstaigos direktorius ar jo įgaliotas asmuo. Tuo metu, kai darbuotojo nėra darbo vietoje, turi būti padėta speciali kortelė su užrašu – „Atsiprašome, laikinai neaptarnaujame. Dirbs \_\_\_\_\_“ (užrašyti konkretų laiką, pavyzdžiui, 12.30).

18. Jeigu kabinete, kuriame aptarnaujami klientai, nėra nė vieno darbuotojo, ant durų turi būti užrašas su nuoroda, kur kreiptis.

### IV. DARBO VIETA

19. Darbo stalas turi būti švarus ir tvarkingas. Ant stalo – tik būtini darbo ir biuro įrangos daiktai (kompiuteris, kanceliarinės priemonės ir panašiai). Klientui matomoje vietoje (ant darbo stalo ir aplink) neturi būti asmeninės higienos priemonių, kosmetikos, kvėpalų, asmeninių daiktų, žaislų, maisto produktų.

20. Klientui matomoje vietoje turi būti:

20.1. gerai rašantis rašiklis klientui;

20.2. dokumentų blankai, privalomi pagal darbo pobūdį;

20.3. informaciniai leidiniai (pagal darbo pobūdį), padėti taip, kad klientas pats galėtų juos pasiimti.

21. Klientų aptarnavimo vietoje neturi būti pasenusios, klaidingos informacijos, netvarkingai atrodančių (sulankstytų, suplėšytų) dokumentų blankų, informacinių leidinių. Taip pat neturi būti kitų organizacijų informacinių ar reklaminių leidinių, nebent Fondo valdybos direktorius raštu būtų nurodęs kitaip.

22. Kai darbuotojui reikia laikinai palikti darbo vietą, jis turi padėti į saugią vietą antspaudus ir spaudus, griežtos atskaitomybės blankus, su klientais susijusius dokumentus ir užtikrinti, kad kompiuterio ekrane nebūtų matoma konfidenciali informacija.

23. Po darbo ant stalo turi likti tik bendro naudojimo priemonės, nurodytos šio Klientų aptarnavimo standarto 19, 20 punktuose.

## **V. DARBUOTOJŲ IŠVAIZDA**

24. Darbuotojams privaloma dalykiška apranga ir tvarkinga išvaizda:

24.1. rekomenduojamas klasikinis kostiumas su kelnėmis arba sijonu (vyrai turi ryšėti kaklaraištį; jeigu šilta – leidžiama nedėvėti viršutinės kostiumo dalies (švarko) bei kaklaraiščio);

24.2. palaidinė arba marškiniai – pageidautini vienos spalvos, su santūria iškirpte, neleistini be rankovių;

24.3. moterų sijono ar suknelės ilgis – ne trumpesnis nei 5 centimetrai virš kelių.

24.4. negalima dėvėti sportinių ar įspiriamų batų;

24.5. tvarkinga šukuosena, kuklūs ir negausūs papuošalai;

24.6. manikiūras ir makiažas – dieninis, saikingas.

25. Netoleruojami kvapai: prakaito, intensyvus kvėpalų kvapas.

26. Darbuotojas privalo būti prisisekęs ar pasikabinęs nustatytos formos identifikavimo kortelę.

27. Darbuotojai, tiesiogiai neaptarnaujantys klientų, dėvi dalykiškus, funkciškai tinkamus ir kuklius drabužius.

## **VI. DARBUOTOJŲ ELGESYS SU KLIENTAIS**

28. Darbuotojai su visais klientais turi elgtis mandagiai, pagarbiai, geranoriškai, kalba ar veiksmais nediskriminuoti klientų dėl amžiaus, lyties, socialinės ar šeiminės padėties, kalbos, tautybės, rasės ar kitų požymių.

29. Klientui priėjus prie aptarnavimo langelio ar įėjus į kabinetą darbuotojas turi:

29.1. mandagiai (šypsena, akių kontaktas) pirmas pasisveikinti žodžiais “Laba diena” („Labas rytas“/“Labas vakaras“). Draudžiama vartoti trumpinius, pavyzdžiui, „Laba“;

29.2. pasiūlyti prisėsti;

29.3. rodyti iniciatyvą pradėti pokalbį (paklausti: “Kuo galėčiau būti naudingas“, „Klausau Jūsų“).

30. Darbuotojas su klientu turi pasisveikinti ne tik jam priėjus prie aptarnavimo langelio ar įėjus į kabinetą, bet ir susitikęs tarnybinėse patalpose.

31. Bendraudamas su klientu darbuotojas turi:

31.1. kalbėti ramiau balso tonu, vartoti pagarbius kreipinius „Jūs“, „Pone (-ia)“;

31.2. visą dėmesį skirti klientui (siūlyti sprendimų variantus, esant reikalui, pakviesti tuo klausimu kompetentingą darbuotoją ir panašiai).

32. Esant būtinybei kreiptis į kolegą ar atsiliepti telefonu, prieš tai būtina atsiprašyti kliento. Esant bent vienam klientui, draudžiama kalbėti telefonu asmeniniais klausimais.

33. Draudžiama nepagarbiai elgtis su klientu: kalbėti pakeltu, įsakmiu balso tonu, ignoruoti klientą ir panašiai.

34. Pokalbiui baigiantis darbuotojas turi mandagiai atsisveikinti, palinkėti “Geros dienos”, “Gero savaitgalio” ir panašiai. Draudžiama vartoti trumpinius, pavyzdžiui, ”Viso”. Į kliento padėką darbuotojas turi atsakyti “Ačiū Jums”.

35. Draudžiama klientą skubinti - jam turi būti leidžiama ramiai susidėti daiktus, dokumentus, net jei laukia eilė.

## VII. KLIENTŲ APTARNAVIMO PROCESAS

36. Darbuotojas privalo išsiaiškinti, koku klausimu klientas kreipiasi, kokia informacija ar paslauga jam reikalinga ir kokybiškai ją suteikti.

37. Siekdamas išsiaiškinti kliento poreikius, darbuotojas turi:

37.1. atidžiai, nepertraukdamas išklaudyti klientą;

37.2. prireikus paprašyti patikslinti kreipimosi esmę. Papildomus, patikslinančius klausimus užduoti tik tuomet, kai klientas baigia kalbėti ar padaro pauzę;

37.3. klientui pateikus daug įvairios informacijos, neaiškiai suformulavus klausimus ar problemą, apibendrinti pateiktą informaciją ir gauti pritarimą, kad klientas suprastas teisingai.

38. Jeigu Fondo administravimo įstaiga nekompetentinga spręsti klientui rūpimo klausimo, darbuotojas turi nurodyti institucijos, į kurią klientas turėtų kreiptis, kontaktinius duomenis.

39. Aptarnaudamas klientą darbuotojas privalo:

39.1. priimti prašymus, skundus, pranešimus. Priimdamas prašymą darbuotojas turi patikrinti, ar pateikti visi dokumentai, kurių reikės sprendimui priimti. Prireikus paprašyti klientą pateikti informaciją ir dokumentus, kurių Fondo administravimo įstaiga pati negali gauti iš kitų Fondo administravimo įstaigų ar kitų institucijų arba kuriuos, pagal galiojančius teisės aktus, privalo pateikti pats klientas;

39.2. išduoti klientui užpildyti reikiamus dokumentų blankus, prireikus padėti juos užpildyti;

39.3. suteikti kliento prašomą informaciją ar paslaugą (išduoti pažymą, įteikti atsakymą į prašymą ar skundą ir panašiai);

39.4. konsultuoti klientui rūpimais valstybinio socialinio draudimo klausimais, glaustai pateikiant esminę informaciją apie sprendimus, kurie gali patenkinti kliento poreikius, pristatyti alternatyvas, suteikiant klientui galimybę laisvai rinktis. Klientui išsakyti abejones ar pateikus klaidingą informaciją, darbuotojas turi suteikti teisingą informaciją;

39.5. atsakyti į kliento klausimus.

40. Darbuotojas savo iniciatyva turi pateikti klientui informaciją apie įstatymų pasikeitimus, susijusius su klientui aktualiu klausimu.

41. Jei kliento klausimo sprendimas reikalauja iš kliento papildomų veiksmų, kurie tuoj pat negali būti įvykdyti Fondo administravimo įstaigoje, darbuotojas turi įteikti standartinę informaciją raštu. Jei tokios nėra arba situacija nestandartinė, darbuotojas turi parašyti, ko reikia tolimesniems veiksams atlikti, ir įteikti lapelį klientui.

42. Darbuotojas, aptarnaudamas klientus, turi vadovautis “vieno aptarnaujančio asmens“ principu. Kai darbuotojas neturi reikiamos kompetencijos ar įgaliojimų išspręsti kliento klausimo, jis privalo:

42.1. išsiaiškinti, kuris darbuotojas sprendžia klientui rūpimus klausimus;

42.2. pakviesti ar paskambinti tam darbuotojui ir nusakyti jam klausimo esmę;

42.3. palydėti pas tą darbuotoją, arba tiksliai nurodyti, pas kurį darbuotoją (pavardė, kabineto numeris ar aptarnavimo langelis) klientas turėtų kreiptis.

43. Kai kliento klausimo negalima išspręsti iš karto, priimamas rašytinis kliento prašymas.

44. Klientui pareiškus norą, kad jį aptarnautų kitas specialistas - tuoj pat sudaroma tokia galimybė, neklausinėjant apie tokio pasirinkimo priežastis. Klientas informuojamas, kad pastabas dėl aptarnavimo jis gali įrašyti kliento apklausos anketoje arba pageidavimų, pasiūlymų ir pastabų knygoje.

## VIII. APTARNAVIMO LAIKAS

45. Darbuotojas klientą turi aptarnauti nedelsdamas, atidėdamas kitus darbus.

46. Jeigu susidaro klientų eilė ir aptarnavimo tenka laukti ilgiau nei 15 minučių, būtina apie tai informuoti Fondo administravimo įstaigos direktorių arba jo įgaliotą asmenį. Fondo

## **5 priedo tęsinys**

administravimo įstaigos direktorius arba jo įgaliotas asmuo turi papildomai paskirti darbuotojų, kurie neužimti neatidėliotinais darbais, aptarnauti klientus.

### **IX. KONFIDENCIALUMO IR SAUGUMO UŽTIKRINIMAS**

47. Darbuotojas turi užtikrinti, kad, bendraujant su klientu, prie darbo vietos nebūtų su klientu nesusijusių asmenų. Kiti klientai, priėję per arti, mandagiai paprašomi pasitraukti nurodytu atstumu (už linijos, į laukimo zoną ir panašiai).

48. Ant darbuotojo stalo turi būti tik aptarnaujamo kliento dokumentai. Baigus aptarnavimo procedūrą, dokumentai padedami taip, kad juose esanti informacija nebūtų matoma kitiems klientams. Kompiuterio ekrane klientai neturi matyti informacijos apie kitus asmenis.

49. Griežtai draudžiama aptarinėti bet kokią informaciją apie asmenį viešai arba su asmenimis, kurie nesusiję su jo aptarnavimu.

### **X. YPATINGI KLIENTAI**

50. Darbuotojas turi atkreipti dėmesį į neįgaliuosius, asmenis su mažais vaikais, nėščias moteris, pagyvenusius asmenis, užtikrinti, kad jie galėtų laukti savo eilės atsisėdę ir juos pakviesti, kai ateis jų eilė.

51. Asmenims su psichikos ar sensorinių ir motorinių sistemų sutrikimais (klausos, regos sutrikimai, ryškus rankų drebėjimas ir panašiai) darbuotojas turi padėti užpildyti arba už juos užpildyti dokumentų blankus.

52. Visi klientai turi būti aptarnaujami eilės tvarka, nebent yra ypatingos aplinkybės, verčiančios elgtis kitaip. Be eilės aptarnaujami tik tie klientai, kurie kreipiasi dėl laidojimo išmokų.

53. Esant reikalui, asmenys, turintys klausos ar kalbos negalią, aptarnaujami raštu ar pasikvietus vertėją. Darbuotojas pats turi pasirūpinti jo dalyvavimu ir suderinti su klientu laiką.

54. Būtina užtikrinti, kad klientas gautų reikiamą informaciją ir būtų aptarnautas ne valstybine kalba. Esant reikalui, darbuotojas pats turi pasirūpinti vertėjo dalyvavimu ir suderinti su klientu laiką.

55. Darbuotojas privalo būti ypač dėmesingas su asmenimis, turinčiais psichikos sutrikimų. Esant keblumams, prašyti informacijos apie asmenį, kuris galėtų padėti sutvarkyti dokumentus, nusiūsti jam reikiamą informaciją, prašyti ateiti kartu.

56. Agresyvūs klientai turi būti įspėjami laikytis tvarkos ir spręsti problemą priimtinais būdais. Situacijai nesikeičiant, perspėjami, kad bus iškviesta policija (apsauga). Situacijai toliau nesikeičiant – kviečiama policija (apsauga).

57. Klientai, aiškiai apsvaigę nuo alkoholio ar narkotinių medžiagų, neaptarnaujami. Jie prašomi išeiti iš Fondo administravimo įstaigos. Jiems atsisakius, kviečiama policija (apsauga).

### **XI. DARBUOTOJŲ ELGESYS SU DARBUOTOJ AIS KLIENTŲ APTARNAVIMO METU**

58. Darbuotojų bendravimas turi būti mandagus ir taktiškas. Darbuotojui kreipiantis į kitą darbuotoją pagalbos, ji turi būti geranoriškai suteikta.

59. Aptarnaudami klientus darbuotojai neturi kalbėti vieni su kitais su darbu nesusijusiais klausimais.

60. Draudžiama išsakyti kritines pastabas bendradarbiams ir kritikuoti kitų Fondo administravimo įstaigų darbuotojus girdint klientams.

### **XII. PRETENZIJŲ IR KONFLIKTŲ SPRENDIMAS**

61. Darbuotojas turi išsiaiškinti kliento nusiskundimo priežastį:

## 5 priedo tęsinys

61.1. dėmesingai išklaudyti, ką sako klientas. Neleistina nutraukti klientą, ypač konflikto pradžioje, kol jis neišsakė savo nepasitenkinimo ar/ir jo priežasčių.

61.2. jei nepasitenkinimo priežastis neaiški, užduoti patikslinančius klausimus (pavyzdžiui, „Gal galėtumėte paaiškinti...“, „Norėčiau patikslinti...“).

61.3. įsitikinti, kad teisingai suprato kliento problemą, apibendrinamas nepasitenkinimo priežastį (pavyzdžiui, „Kaip suprantu, ...“, „Ar teisingai Jus supratau, ...“).

62. Viso pokalbio metu darbuotojas turi rodyti dėmesį ir pagarbą (žiūrėti į klientą, skatinti jį kalbėti: „Klausau Jūsų“, „Supratau Jus, pone (-ia)“ ir panašiai), santūriai elgtis.

63. Neleistina nuvertinti ar ignoruoti kliento problemą, rodyti nekantrumą ir nedėmesingumą. Neleistina kaltinti kitus padalinius ar darbuotojus net ir tais atvejais, jei jų veiksmai sukėlė konfliktą, problemą – tokiu atveju būtina kliento atsiprašyti.

64. Darbuotojas turi padėkoti klientui už išsakytą pastabą ar pretenziją (pavyzdžiui, „Ačiū, kad informavote...“).

65. Išsiaiškinęs kliento nepasitenkinimo priežastis darbuotojas privalo nedelsdamas spręsti problemą – pasiūlyti sprendimą ir patikslinti, ar jis klientui priimtinas.

66. Kai darbuotojas yra nekompetentingas išspręsti konfliktą jis privalo:

66.1. pakviesti kompetentingą darbuotoją ar palydėti pas jį klientą;

66.2. kreiptis pagalbos į tiesioginį vadovą (jį pakviesti ar palydėti pas jį klientą). Darbuotojas, kreipdamasis pagalbos į kitą asmenį (vadovą ar kitą kompetentingą darbuotoją), turi trumpai paaiškinti problemą.

67. Kai kliento pretenzijos yra nepagrįstos, darbuotojas turi pasakyti klientui, kad supranta jo situaciją, ir pateikti pagrįstus argumentus bei nurodyti priežastis, dėl kurių kliento pretenzijų negalima patenkinti.

68. Jei klientas tęsia nepagrįstų reikalavimų dėstymą, darbuotojas turi teisę priminti, kad pretenzijų negalima patenkinti, ir informuoti apie galimybę pretenziją išdėstyti raštu (parašyti skundą ar pretenziją pageidavimų, pasiūlymų ir pastabų knygoje). Klientui reikalaujant, jam reikia nurodyti atsakingo asmens telefono numerį ar paprašyti atsakingo asmens, kad nedelsdamas susitiktų su klientu.

69. Jei klientas agresyvus – perspėti, kad jo elgesys yra neleistinas. Jei nenurimsta, pakviesti apsaugos darbuotoją (vadovą, policijos darbuotoją).

## XIII. APTARNAVIMAS TELEFONU

70. Pagrindinis klientų informavimo ir konsultavimo telefonu tikslas yra operatyviai suteikti kvalifikuotą ir išsamią informaciją visais valstybinio socialinio draudimo bei kitais klausimais, susijusiais su Fondo administravimo įstaigų vykdomomis funkcijomis.

71. Aptarnaudamas klientą telefonu darbuotojas turi laikytis šių taisyklių:

71.1. pakelti telefono ragelį prieš trečią skambutį;

71.2. prisistatyti skambinančiajam, pasakydamas Fondo administravimo įstaigos trumpą suprantamą pavadinimą (pavyzdžiui, Alytaus „Sodra“), savo pareigas ir pavardę;

71.3. į skambinančiojo pasisveikinimą atsakyti „Laba diena“ („Labas rytas“/„Labas vakaras“). Draudžiama vartoti trumpinius, pavyzdžiui, „Laba“;

71.4. kalbėti ramiau balso tonu, vartoti pagarbius kreipinius „Jūs“, „Pone (-ia)“, visuomet išlikti mandagus, net ir tuo atveju, kai klientas kalba pakeltu balso tonu;

71.5. atidžiai, nepertraukdamas išklaudyti klientą. Prireikus, paprašyti patikslinti kreipimosi esmę. Papildomus, patikslinančius klausimus užduoti tik tuomet, kai klientas baigia kalbėti ar padaro pauzę;

71.6. darbuotojui leistina nutraukti klientą tik tais atvejais, jei klientas kalba ilgai (daugiau negu 3 minutes ir neaiškiai, neriškiai. Nutraukiant klientą, privalu atsiprašyti („Atsiprašau, norėčiau patikslinti...“)).



## 5 priedo tęsinys

72. Pagrindinis darbuotojo, aptarnaujančio asmenį telefonu, uždavinys – suteikti asmens prašomą informaciją jam rūpimu klausimu:

72.1. trumpai ir suprantamai paaiškinti, ar Fondo administravimo įstaiga kompetentinga spręsti klientui rūpimą klausimą;

72.2. nurodyti instituciją (jos adresą ir telefono numerį), į kurią klientas turėtų kreiptis, jeigu Fondo administravimo įstaiga nekompetentinga spręsti klientui rūpimo klausimo;

72.3. paaiškinti, kokius dokumentus (pažymą, pareiškimą, kitus dokumentus) ir koku būdu (asmeniškai, paštu ar elektroniniu būdu) reikia pateikti, kad kliento klausimas būtų išnagrinėtas ir išspręstas;

72.4. suteikti kliento pageidaujama viešąją informaciją, kuria disponuoja Fondo administravimo įstaiga ir kurią asmuo turi teisę gauti pagal Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų įstatymą;

72.5. aiškiai ir tiksliai atsakyti į kliento klausimus.

73. Neleistina atsisakyti iš karto aptarnauti klientą, motyvuojant tuo, jog darbuotojas turi kitų neatidėliotinių darbų, šiuo metu aptarnauja į Fondo administravimo įstaigą atvykusius klientus ar panašiai.

74. Jeigu išsamiam atsakymui parengti reikia daugiau laiko, darbuotojas turi tiksliai nurodyti kito pokalbio telefonu laiką, kada klientui bus perskambinta ir atsakyta į jo užduotus klausimus, arba pasiūlyti perduoti atsakymą kita komunikacijos priemone. Jeigu iki nurodyto laiko nebuvo gauta visa reikiama informacija, darbuotojas vis tiek privalo paskambinti klientui, pranešti apie tai, ką sužinojo ir informuoti, kada vėl perskambins ir praneš galutinį atsakymą.

75. Kai klientui skambina Fondo administravimo įstaigos darbuotojas, jis turi mandagiai pasisveikinti ir prisistatyti, pasakydamas Fondo administravimo įstaigos trumpą suprantamą pavadinimą (pavyzdžiui, Alytaus „Sodra“), savo pareigas ir pavardę. Prieš pradėdant pokalbį, būtina pasiteirauti kliento, ar jis gali skirti kelias minutes. Klientui sutikus, tęsiamas pokalbis.

76. Pokalbiui baigiantis darbuotojas turi mandagiai atsisveikinti – palinkėti “Geros dienos”, “Gero savaitgalio” ir panašiai. Draudžiama vartoti trumpinius, pavyzdžiui, ”Viso”. Į kliento padėką darbuotojas turi atsakyti “Ačiū Jums”.

## XIV. ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS

77. Fondo administravimo įstaigas darbuotojai turi apibūdinti kaip patikimą instituciją, kurios pagrindinis uždavinys – teisingai vykdyti įstatymus bei užtikrinti kokybišką, greitą ir kultūringą klientų aptarnavimą.

78. Bendraudami su klientais darbuotojai turi naudoti tik tikslus, patikrintus faktus ir duomenis, mintis reikšti vengiant daugiaprasmiško jų suvokimo, atsižvelgti į tai, kad viešai reiškiamas asmeninė nuomonė apie valstybės valdžios vykdomą politiką gali būti suvokiama kaip oficiali Fondo administravimo įstaigų nuomonė. (<http://www.sodra.lt/get.php?f.12522>)

## Paslaugų teikimo standartai

<b>Schema</b>	<b>Standartas/Planas</b>	<b>Įvertinimas/Esamas</b>
<b><i>Apdorojimo laikas</i></b>		
Senatvės pensijos skyrimas	20 dienų	95%
Invalidumo pensijos skyrimas	20 dienų	95%
Nedarbingumo išmokos skyrimas	5 dienos	90%
Laidojimo išmokos skyrimas	Tą pačią dieną	95%
Ligos pašalpos skyrimas	15 dienų	95%
<b><i>Kliento laukimo laikas:</i></b>		
Laukimas priimamajame	15 min.	80%
Laukimas paskambinus	10 min.	90%
Raštiško atsakymo laukimas	10 dienų	85%
Atsakymas į skambučių	3 skambučiai	90%
Atsakymas į skambučių, jei reikia papildomos informacijos	1 diena	90%
% kėdžių, skirtų laukiantiems eilėse	75%	100%
Perkėlimas į kitą skyrių	10 dienų	95%
Adreso/mokėjimo būdo keitimas	10 dienų	95%
Pensijos gavėjo pažymėjimo išdavimas	10 dienų	95%
<b><i>Darbo krūvis</i></b>		
Naujų pensijų bylų skaičius vienam darbuotojui per mėnesį	30	40
Naujų išmokų bylų skaičius vienam darbuotojui per mėnesį	60	55
Telefonu konsultuotų asmenų skaičius per mėnesį, jei informacija klientui buvo suteikta iš karto	120	150
Telefonu konsultuotų asmenų skaičius per mėnesį, jei darbuotojas turi surinkti papildomos informacijos	30	30
<b><i>Tikslumas</i></b>		
Skundų, kai dėl kliento neteisingai suteiktos informacijos teko keisti sprendimą, skaičius per mėnesį	5 (arba 1% TS mėnesinio darbo krūvio)	10 (arba 2% TS mėnesinio darbo krūvio)
Skundų, kai dėl neteisingo apskaičiavimo teko keisti sprendimą, skaičius per mėnesį	1 (arba 0,2% TS mėnesinio darbo krūvio)	5 (arba 1% TS mėnesinio darbo krūvio)
Skundų, kai dėl įstatymų interpretavimo teko keisti sprendimą, skaičius per mėnesį	2 (arba 0,4% TS mėnesinio darbo krūvio)	2 (arba 0,4% TS mėnesinio darbo krūvio)

**Klientų aptarnavimo kokybė "Sodros" Tauragės skyriuje**

Gerbiamasis (-oji), prašome Jus sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į pateikiamus klausimus. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo magistrantė atlieka tyrimą, kurio tikslas – nustatyti, ar „Sodros“ klientai patenkinti aptarnavimo kokybe. Apklausa anoniminė.

**1. Kaip dažnai lankotės „Sodroje“?**

- Dažniau kaip 5 kartus per metus
- 1-5 kartus per metus
- 1 kartą per metus
- Rečiau kaip 1 kartą per metus

**2. Dėl kokios priežasties paskutinį kartą lankėtės?**

- Pažymos gavimo
- Ligos pašalpos
- Motinystės pašalpos
- Pensijos skyrimo
- Informacijos gavimo
- Pranešimų pateikimo
- Kita priežastis

**3. Kiek laiko laukėte kol Jus aptarnaus?**

- 0 – 5 min.
- 5 – 10 min.
- 10 – 20 min.
- 20 – 30 min.
- > 30 min.

**4. Koku būdu dažniausiai kreipiatės į „Sodra“?**

- Ateinu asmeniškai
- Telefonu
- Internetu
- Paštu

**5. Ar informacija apie "Sodra" yra atvira ir lengvai randama?**

- Taip
- Ne

**6. Kur ieškote informacijos apie "Sodros" teikiamas paslaugas?**

- Skambinate į „Sodros“ teritorinį skyrių
- Užeinate į „Sodros“ teritorinį skyrių
- Rašote paklausimą „Sodros“ teritoriniam skyriui
- Ieškote „Sodros“ interneto svetainėje
- Klausiate pažyстамų

**7. Kaip vertinate aptarnavimo kokybę "Sodroje"?**

- Labai gerai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Blogai

**8. Ką manote apie "Sodros" darbuotojų sugebėjimus bendrauti su klientais?**

- Mandagūs
- Kvalifikuotai pataria ir aptarnauja
- Išmano savo darbą
- Demonstruoja savo išskirtinumą
- Nemandagūs

**9. Dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis „Sodroje“?**

- Tenka ilgai laukti
- Nekvalifikuotas personalas
- Nepagarba klientui
- Per mažai suteikiama informacijos
- Nėra problemų

**10. Kokios papildomos priemonės pagerintų klientų aptarnavimo kokybę „Sodroje“? (daug galimų atsakymų)**

- Galimybė nemokamai naudotis „Sodros“ interneto svetaine
- Elektroninė eilių reguliavimo sistema
- Platesnis elektroninių paslaugų asortimentas
- Galimybė laukiant atsigerti kavos
- Kita

**11. Ar Jums svarbu lankantis „Sodroje“?**

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės
Darbo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptarnavimo aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptarnaujančio darbuotojo išvaizda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptarnaujančio darbuotojo amžius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultūringas klientų aptarnavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Greitas klientų aptarnavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientų informacijos konfidencialumas ir saugumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objektyvus, visapusiškas ir teisingas pretenzijų ir konfliktų sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ypatingas dėmesys nėščiosioms ir neįgaliesiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teikiama informacija klientų aptarnavimo vietoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teikiama informacija telefonu, interneto svetainėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Jūsų lytis.** Vyras Moteris**13. Jūsų amžius.** Iki 20 metų 21 – 30 metų 31 – 40 metų 41 – 50 metų 51 – 60 metų 61 - 70 metų Virš 71 metų**14. Gyvenamoji vieta.** Miestas Kaimas**15. Jūsų išsilavinimas.** Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis Magistras Kita

## Interviu

Esu Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo magistrantė, rašau magistro darbą, tema „Klientų aptarnavimo kokybė viešajame sektoriuje: Valstybinio socialinio draudimo fondo Tauragės skyriaus atvejis“. Norėčiau Jums pateikti keletą klausimų susijusių su klientų aptarnavimo kokybe.

1. Kokia Jūsų darbo patirtis bendraujant su klientais?
2. Ar reikalingi darbuotojų mokymai klientų aptarnavimo kokybei gerinti?
3. Kaip dažnai vyksta darbuotojų mokymai? Kokie?
4. Kaip sprendžiami klientų skundai?
5. Su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduriate aptarnaudami klientus?
6. Ar reikalingi Klientų aptarnavimo standartai? Kodėl?
7. Ar „Sodros“ darbuotojai laikosi Klientų aptarnavimo standartų?
8. Ar Klientų aptarnavimo standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę?
9. Kaip vertinate „Vieno langelio“ principo taikymą šioje įstaigoje?
10. Kokiomis priemonėmis būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?
11. Kokiais būdais darbuotojai yra skatinami geriau aptarnauti klientus?
12. Kokios darbuotojų savybės būtinos kokybiškam klientų aptarnavimui?
13. Kaip vertinate elektroninių paslaugų plėtrą siekiant pagerinti klientų aptarnavimą?
14. Kaip apibūdintumėte šiandieninį klientą?
15. Ar viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui keliami didesni reikalavimai negu privačiame?

**Dėkoju už atsakymus!**

## Klientų aptarnavimo kokybė "Sodros" Tauragės skyriuje (apklausos suvestinė)

**1. Kaip dažnai lankotės „Sodroje“?**

Dažniau kaip 5 kartus per metus	14		5.3%
1-5 kartus per metus	40		15.1%
1 kartą per metus	58		21.9%
Rečiau kaip 1 kartą per metus	153		57.7%
Viso atsakymų	265		

**2. Dėl kokios priežasties paskutinį kartą lankėtės?**

Pažymos gavimo	11		4.2%
Ligos pašalpos	69		26%
Motinystės pašalpos	17		6.4%
Pensijos skyrimo	27		10.2%
Informacijos gavimo	74		27.9%
Pranešimų pateikimo	22		8.3%
Kita priežastis	45		17%
Viso atsakymų	265		

**3. Kiek laiko laukėte kol Jus aptarnaus?**

0 – 5 min.	103		38.9%
5 – 10 min.	112		42.3%
10 – 20 min.	36		13.6%
20 – 30 min.	10		3.8%
> 30 min.	4		1.5%
Viso atsakymų	265		

**4. Kokiu būdu dažniausiai kreipiatės į „Sodra“?**

Ateinu asmeniškai	203		76.6%
Telefonu	30		11.3%
Internetu	29		10.9%
Paštu	3		1.1%
Viso atsakymų	265		

**5. Ar informacija apie "Sodra" yra atvira ir lengvai randama?**

Taip	243		91.7%
Ne	22		8.3%
Viso atsakymų	265		

**6. Kur ieškote informacijos apie „Sodros“ teikiamas paslaugas?**

Skambinate į „Sodros“ teritorinį skyrių	47		17.7%
Užeiniate į „Sodros“ teritorinį skyrių	113		42.6%
Rašote paklausimą „Sodros“ teritoriniam skyriui	8		3%
Ieškote „Sodros“ interneto svetainėje	48		18.1%
Klausiate pažystimų	49		18.5%
Viso atsakymų	265		

**7. Kaip vertinate aptarnavimo kokybę „Sodroje“?**

Labai gerai	94		35.5%
Gerai	139		52.5%
Vidutiniškai	31		11.7%
Blogai	1		0.4%
Viso atsakymų	265		

**8. Ką manote apie "Sodros" darbuotojų sugebėjimus bendrauti su klientais?**






Mandagūs	92		34.7%
Kvalifikuotai pataria ir aptarnauja	91		34.3%
Išmano savo darbą	69		26%
Demonstruoja savo išskirtinumą	12		4.5%
Nemandagūs	1		0.4%
Viso atsakymų	265		

**9. Dažniausiai pasitaikančios problemos lankantis „Sodroje“?**

Tenka ilgai laukti	19		7.2%
Nekvalifikuotas personalas	1		0.4%
Nepagarba klientui	2		0.8%
Per mažai suteikiama informacijos	59		22.3%
Nėra problemų	184		69.4%
Viso atsakymų	265		



### 10. Kokios papildomos priemonės pagerintų klientų aptarnavimo kokybę „Sodroje“? (daug galimų variantų)

Galimybė nemokamai naudotis „Sodros“ interneto svetaine	40		12.3%
Elektroninė eilių reguliavimo sistema	100		30.7%
Platesnis elektroninių paslaugų asortimentas	119		36.5%
Galimybė laukiant atsigerti kavos	60		18.4%
Kita	7		2.1%
Viso atsakymų	326		

Kiti atsakymai:

spaudoje paskelbta informacija

skelbimai laikraščiuose

informacijos spaudoje

informacija spaudoje





informacija spaudoje

viskas gerai





Turėtų daugiau dėmesio užsienio patirtimi

### 11. Ar Jums svarbu lankantis „Sodroje“?





#### Darbo laikas

Labai svarbu	74		27.9%
Svarbu	136		51.3%
Nesvarbu	55		20.8%
Neturiu nuomonės	0		0%





#### Aptarnavimo aplinka

Labai svarbu	44		16.6%
Svarbu	173		65.3%
Nesvarbu	48		18.1%
Neturiu nuomonės	0		0%

#### Aptarnaujančio darbuotojo išvaizda

Labai svarbu	20		7.5%
Svarbu	147		55.5%
Nesvarbu	91		34.3%
Neturiu nuomonės	7		2.6%

#### Aptarnaujančio darbuotojo amžius

Labai svarbu	8		3%
Svarbu	53		20%
Nesvarbu	197		74.3%
Neturiu nuomonės	7		2.6%

**Kultūringas klientų aptarnavimas**

Labai svarbu	147		55.5%
Svarbu	118		44.5%
Nesvarbu	0		0%
Neturiu nuomonės	0		0%

**Greitas klientų aptarnavimas**

Labai svarbu	177		66.8%
Svarbu	87		32.8%
Nesvarbu	1		0.4%
Neturiu nuomonės	0		0%

**Klientų informacijos konfidencialumas ir saugumas**

Labai svarbu	195		73.6%
Svarbu	69		26%
Nesvarbu	1		0.4%
Neturiu nuomonės	0		0%

**Objektyvus, visapusiškas ir teisingas pretenzijų ir konfliktų sprendimas**

Labai svarbu	156		58.9%
Svarbu	101		38.1%
Nesvarbu	1		0.4%
Neturiu nuomonės	7		2.6%

**Ypatingas dėmesys nėščiosioms ir neįgaliesiems**

Labai svarbu	33		12.5%
Svarbu	118		44.5%
Nesvarbu	79		29.8%
Neturiu nuomonės	35		13.2%

**Teikiama informacija klientų aptarnavimo vietoje**

Labai svarbu	131		49.4%
Svarbu	133		50.2%
Nesvarbu	1		0.4%
Neturiu nuomonės	0		0%

**Teikiama informacija telefonu, interneto svetainėje**

Labai svarbu	124		46.8%
Svarbu	135		50.9%
Nesvarbu	4		1.5%
Neturiu nuomonės	2		0.8%

**12. Jūsų lytis.**

Vyras	79		29.8%
Moteris	186		70.2%
Viso atsakymų	265		

**13. Jūsų amžius.**

Iki 20 metų	10		3.8%
21 – 30 metų	76		28.7%
31 – 40 metų	103		38.9%
41 – 50 metų	47		17.7%
51 – 60 metų	14		5.3%
61 - 70 metų	14		5.3%
Virš 71 metų	1		0.4%
Viso atsakymų	265		

**14. Gyvenamoji vieta.**

Miestas	198		74.7%
Kaimas	67		25.3%
Viso atsakymų	265		

**15. Jūsų išsilavinimas.**

Vidurinis	41		15.5%
Aukštesnysis	71		26.8%
Aukštasis neuniversitetinis	62		23.4%
Aukštasis universitetinis	65		24.5%
Magistras	5		1.9%
Kita	21		7.9%
Viso atsakymų	265		

## Interviu (Ž. Valančius)

**1. Kokia Jūsų darbo patirtis bendraujant su klientais?**

12 metų.

**2. Ar reikalingi darbuotojų mokymai klientų aptarnavimo kokybei gerinti?**

Taip, be abejonės reikalingi.

**3. Su kokiais pagrindinėmis problemomis susiduriate aptarnaudami klientus?**

Nebendrauju su klientais tiesiogiai ir šį klausimą jums gali atsakyti specialistai dirbantys tiesiogiai su klientais, t.y. specialistai dirbantys priimamuosiuose išmokų ir įmokų klausimais.

**4. Ar reikalingi Klientų aptarnavimo standartai? Kodėl?**

Taip. Kadangi jais vadovaujasi dirbantys specialistai.

**5. Ar Klientų aptarnavimo standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę?**

Taip, kadangi reglamentuoja klientų priėmimą.

**6. Kaip vertinate „Vieno langelio“ principo taikymą šioje įstaigoje?**

Pas mus veikia vieno langelio principas. Vertinu teigiamai, kadangi yra 5 klientų priimamieji.

**7. Kokiais priemonėmis būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?**

Platesnis elektroninių paslaugų asortimentas. (EGAS)

**8. Kokiais būdais darbuotojai yra skatinami geriau aptarnauti klientus?**

Pagyrimo, padėkos raštais.

**9. Kokios darbuotojų savybės būtinos kokybiškam klientų aptarnavimui?**

Labai daug galima vardinti, komunikabilumas, gebėjimas bendrauti su klientais ir t.t. Visos savybės, kurios nurodytos Klientų aptarnavimo standartuose.

**10. Kaip vertinate elektroninių paslaugų plėtrą siekiant pagerinti klientų aptarnavimą?**

Tik teigiamai.

**11. Ar viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui keliami didesni reikalavimai negu privačiame?**

Viešajame sektoriuje yra remiamasi valstybės tarnybos įstatymais ir nuostatomis (valstybės tarnautojas tarnauja žmogui, o privačiame sektoriuje yra siekiama pelno, todėl turi būti užtikrintas kokybiškas klientų aptarnavimas).

## Interviu (S. Genys)

**1. Kokia Jūsų darbo patirtis bendraujant su klientais?**

14 metų.

**2. Ar reikalingi darbuotojų mokymai klientų aptarnavimo kokybei gerinti?**

Mokymai labai padeda bendraujant su priekabiais, aukštingais klientais.

**3. Su kokiais pagrindinėmis problemomis susiduriate aptarnaudami klientus?**

Klientų noras gauti jiems palankius atsakymus, nors ir įstatymai numato ką kitą.

**4. Ar reikalingi Klientų aptarnavimo standartai? Kodėl?**

Taip. Kad klientas kreipdamasis į bet kurią valstybinę instituciją galėtų tikėtis vienodo, geros kokybės aptarnavimo.

**5. Ar Klientų aptarnavimo standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę?**

Padeda, nes standartų reikalavimai nustato tik būtinas elgesio normas, tačiau neapriboja kūrybinės laisvės ir išradingumo.

**6. Kaip vertinate „Vieno langelio“ principo taikymą šioje įstaigoje?**

Labai gerai, nes klientas ne visada išsilavinęs žmogus ir ne visada žino kur jam kreiptis rūpimais klausimais.

**7. Kokiomis priemonėmis būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?**

Rengti būsimiems ir esamiems klientams seminarus, teikti informaciją žiniasklaidos priemonėmis, kad sumažinti būtinybę klientui kreiptis konsultacijų įvairiais klausimais.

**8. Kokiais būdais darbuotojai yra skatinami geriau aptarnauti klientus?**

Specialistai yra sistemingai vertinami kaip aptarnauja klientus ir į šiuos vertinimus atsižvelgiama kasmetinio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo metu. Atsižvelgiama suteikiant kvalifikacinę klasę ar paaugštinant pareigose.

**9. Kokios darbuotojų savybės būtinos kokybiškam klientų aptarnavimui?**

Kompetencija, santūrumas, betarpiškumas, gebėjimas ir noras įsigilinti į kliento problemas.

**10. Kaip vertinate elektroninių paslaugų plėtrą siekiant pagerinti klientų aptarnavimą?**

Sumažėja kliento gaištamo laiko kiekis, pašalinamas neigiamas galimo žmogiškojo faktoriaus poveikis.

**11. Ar viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui keliami didesni reikalavimai negu privačiame?**

Taip.

## Interviu (R. Pikoraitienė)

**1. Kokia Jūsų darbo patirtis bendraujant su klientais? 18 m.**

**2. Ar reikalingi darbuotojų mokymai klientų aptarnavimo kokybei gerinti?**

Darbuotojų mokymai ne tik, kad reikalingi, bet tiesiog privalomi. Dirbant su žmonėmis atsiduri įvairiose situacijose, todėl darbuotojas turi turėti nemažai psichologinių žinių, kad sėkmingai galėtų valdyti jas, ypač konfliktiniu atveju. Kiekvienas valstybės tarnautojas ir darbuotojas privalo nuolat tobulinti savo kvalifikaciją pagal jo pareigybei nustatytus kvalifikacinius reikalavimus. Mokymai vykdomi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo, Lietuvos Respublikos darbo kodekso ir kitų norminių teisės aktų nustatyta tvarka bei Fondo valdybos direktoriaus tvirtinamu Mokymo organizavimo tvarkos aprašu.

**3. Su kokiais pagrindinėmis problemomis susiduriate aptarnaudami klientus?**

Klientų noras gauti jam palankų sprendimą, nors ir ne pagal įstatymą, todėl būna pikti, o kartais net ir agresyvūs.

**4. Ar reikalingi Klientų aptarnavimo standartai? Kodėl?**

Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų (toliau – Fondo administravimo įstaigos) klientų aptarnavimo standartai reikalingi, kad užtikrintų vienodai efektyvų, profesionalų ir paslaugų klientų aptarnavimą, jiems atvykus į Fondo administravimo įstaigas ar paskambinus telefonu, kurtų teigiamą Fondo administravimo įstaigų įvaizdį visuomenėje.

**5. Ar Klientų aptarnavimo standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę?**

Klientų aptarnavimo standartas nustato pagrindinius klientų aptarnavimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Fondo valdyba), Fondo valdybos teritoriniuose skyriuose ir kitose Fondo administravimo įstaigose reikalavimus, kurie apibrėžia klientų aptarnavimo sąlygas, darbuotojų išvaizdą ir kalbą, darbuotojų elgesio su klientais normas, tinkamus sprendimų variantus nestandartinėse situacijose. Todėl šie standartai leidžia užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę.

**6. Kaip vertinate „Vieno langelio“ principo taikymą šioje įstaigoje?**

Labai gerai, nes klientas ne visada moka pasakyti ko tiksliai nori ir nežino kur jam kreiptis.

**7. Kokiomis priemonėmis būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?**

Fondo valdyba teritoriniuose skyriuose diegia naujas arba atnauja esamas informacines technologijas, programinę įrangą ir informacines sistemas. Tai leidžia išplėsti teikiamų paslaugų spektrą, greičiau ir kokybiškiau aptarnauti klientus, pagreitinti reikalingos informacijos paiešką.

Vis daugiau skyriaus draudėjų naudojami Elektronine draudėjų aptarnavimo sistema (EDAS), o gyventojai Elektronine gyventojų aptarnavimo sistema (EGAS).

**8. Kokiais būdais darbuotojai yra skatinami geriau aptarnauti klientus?**

Valstybės tarnautojai ir darbuotojai skatinami Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo, kituose norminiuose teisės aktuose bei Fondo valdybos direktoriaus patvirtinta Fondo administravimo valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skatinimo ir sveikinimo tvarkos aprašo nustatyta tvarka.

**9. Kokios darbuotojų savybės būtinos kokybiškam klientų aptarnavimui?**

Visų pirma darbuotojas turi mėgti bendravimą su žmonėmis. Būti mandagus, pagarbus geranoriškas, kantrus ir mokantis išklausti ir išsiaiškinti kliento poreikį, kompetentingai ir profesionaliai spręsti klientui rūpimą klausimą.

**10. Kaip vertinate elektroninių paslaugų plėtrą siekiant pagerinti klientų aptarnavimą?**

Elektroninių paslaugų plėtrą vertinu tik teigiamai, nes šių paslaugų teikimas tapo neatsiejama bet kurios valstybinės institucijos veiklos dalimi. Elektroninės paslaugos leidžia taupyti laiką ir mažinti materialines sąnaudas.

Klientų patogumui veikia nuolat atnaujinama interneto svetainė ([www.sodra.lt](http://www.sodra.lt)), kurioje galima rasti išsamią informaciją visais valstybinio socialinio draudimo klausimais. Klientai taip pat gali kreiptis ir elektroniniu paštu [sodrainfo@sodra.lt](mailto:sodrainfo@sodra.lt).

**11. Kaip apibūdintumėte šiandieninį klientą?**

Šiandieninis klientas yra gana reiklus, daugiau apsiskaitęs. Norimą informaciją gali sužinoti ne tik per informacines žiniasklaidos priemones, bet ir interneto svetainėje, per Elektroninę gyventojų aptarnavimo sistemą (EGAS). Tik ne visada teisingai supranta gautą informaciją, todėl yra daugiau suirzę, nekantrūs. Taip pat tam turi įtakos susidariusi ekonominė situacija šalyje.

**12. Ar viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui keliami didesni reikalavimai negu privačiame?**

Viešajame sektoriuje klientų aptarnavimui taip pat turėtų būti keliami dideli reikalavimai, nes priešingu atveju bus prarastas klientas.



## Interviu (D. Andriuškienė)

### 1. Kokia Jūsų darbo patirtis bendraujant su klientais?

Su klientais dirbu jau 7 metai.

### 2. Ar reikalingi darbuotojų mokymai klientų aptarnavimo kokybei gerinti? Kaip dažnai vyksta mokymai? Kokie?

Labai reikalingi, klientų aptarnavimo kokybei gerinti ir yra numatyti valstybės tarnybos įstatymo X skyriaus 45 straipsnyje (Valstybės žinios 1999, Nr.66-2130). Kasmet yra gaunami planiniai grafikai dėl mokymų ir galima pasirinkti kokia tema ir kokiuose mokymuose norėtumėm dalyvauti. Aš dalyvauju kasmet mokymuose, pavyzdžiui 2010m. gegužės 18 d. dalyvavau Klientų aptarnavimo ir konfliktų valdymo seminare.

### 3. Kokių priemonių imatės gavę klientų skundus?

Skundų per metus būna vienas ar du mūsų skyriuje, o kartais per metus nebūna nė vieno. Šiaip vadovaujamos aptarnavimo tvarkos, nustatytos Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų klientų aptarnavimo standartuose, patvirtintuose Fondo valdybos direktoriaus 2010 m. vasario 19 d. įsakymu Nr. V-92, Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigose taisyklių, patvirtintų Fondo valdybos direktoriaus 2008 m. vasario 1 d. įsakymu Nr. V-69 ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių klientų aptarnavimą. Skundus nagrinėjame nedelsiant remiantis reglamentuojančio teisės akto nustatyta tvarka. Elektroniniu paštu gautų klausimų, prašymų ir skundų registravimo, nagrinėjimo ir atsakymų rengimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos taisyklės nustato, kaip turi būti registruojami ir nagrinėjami bendruoju Fondo valdybos elektroniniu paštu [sodrainfo@sodra.lt](mailto:sodrainfo@sodra.lt) (toliau vadinama bendrasis elektroninis paštas) gauti prašymai ir rengiami bei teikiami atsakymai į juos, vadovaujantis Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2008 m. gegužės 16 d. įsakymu Nr. V-245.

### 4. Su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduriate aptarnaudami klientus?

Klientai gavę neteisinga ar netikslia informacija iš trečiųjų asmenų ar kaimynų atvyksta į skyrių su išankstine nuostata ir nesiklauso specialisto paaiškinimų, tuomet reikia rasti būdą, kad klientas nusiteiktų išklausti įstatymais pagrįsto paaiškinimo.

### 5. Ar reikalingi Klientų aptarnavimo standartai? Kodėl?

Savaime aišku, kad taip. Tai darbo su klientais pagrindas. Standartuose numatyta kaip kokybiškai aptarnauti klientus, bendravimo įgūdžių lavinimas, pozityvus elgesys, konfliktų

samprata ir sprendimo strategija, kaip dirbti su sunkiais klientais, lankstus problemų sprendimas.

**6. Ar Klientų aptarnavimo standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę?**

Klientų standartai padeda užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę, nes juose yra numatyta kaip specialistas turi elgtis, ką daryti, kaip spęsti klientui rūpimą klausimą, kaip priimti dokumentus ir t.t. Klientų standartų griežtai laikomasi ir klientų aptarnavimo administratorė fiksuoja – stebi specialistus, kad būtų jų laikomasi. Jei yra pažeidimų turi informuoti vadovą. Standartų nesilaikymas neigiamai atsiliepia specialisto vertinimui ir tolimesniam darbui, taip pat įstaigos įvaizdžiui. Ko negali būti!

**7. Kaip vertinate „Vieno langelio“ principo taikymą šioje įstaigoje?**

Teigiamai, nes atvykus klientui į skyrių klientų aptarnavimo administratorė, jai neesant pavaduojantis specialistas, nukreipia pas reikiamą specialistą, nereikia blaškytis po patalpas skaitant ant durų užrašus.

**8. Kokiomis priemonėmis būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?**

Mokymai klientų kaip naudotis elektroninėmis paslaugomis, informacijos operatyvus pateikimas spaudoje ir elektroniniuose tinklalapiuose.

**9. Kokiais būdais darbuotojai yra skatinami geriau aptarnauti klientus?**

Kasmet vertinama valstybės tarnautojo veikla. Darbuotojai gali būti skatinami remiantis valstybės tarnybos įstatymu 1999-07-08 Nr. VIII-1316 ir redakcija 2007m. birželio 23 d. VII skyriaus 27 straipsniu valstybės tarnautojai skatinami padėka, vardine dovana ir kitomis priemonėmis.

**10. Kokios darbuotojų savybės būtinos kokybiškam klientų aptarnavimui?**

Komunikabilumas, iniciatyvumas, naujovių siekimas, polinkis plėsti žinias, profesinis aktyvumas, supratingumas, gebėjimas bendrauti su klientais.

**11. Kaip vertinate elektroninių paslaugų plėtrą siekiant pagerinti klientų aptarnavimą?**

Tiktai teigiamai. Kuo mažiau reikia gaišti laiko lankantis įstaigose, o galima sau patogiu laiku pateikti prašymus ar kita. Operatyviai ir greitai gauti reikiamą informaciją.

**12. Ar viešame sektoriuje klientų aptarnavimui keliami didesni reikalavimai negu privačiame?**

Manychiau, kad taip. Viešajame sektoriuje tai numatyta teisės aktais ir griežtai laikomasi. Rūpinamasi, kad būtų geras įstaigos įvaizdis ir kokybiškas klientų aptarnavimas, o privačiame sektoriuje ne visada keliami šie reikalavimai.