

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Janina POŠKUVIENĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS GERINIMAS
(ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS
PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Janina POŠKUVIENĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS GERINIMAS
(ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS MOKESČIŲ
INSPEKCIJOS PAVYZDŽIU)**

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

Magistro darbo autorius Janina POŠKUVIENĖ
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Linas ŽALYS
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas doc. dr. Ina Dagytė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Janina Poškuvienė

Klientų aptarnavimo kultūros gerinimas (Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos pavyzdžiu)

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuota organizacijos kultūros esmė, jos ryšys su aptarnavimo kultūra. Išanalizuoti įvairių autorių aprašyti organizacijos kultūrą veikiantys veiksniai ir faktoriai, nuo kurių priklauso klientų aptarnavimo kultūra. Nustatyta, kad klientų aptarnavimo kultūros pagrindinis veiksnys yra žmogiškasis faktorius. Atlikta personalo motyvavimo, kvalifikacijos kėlimo, vadovo ir darbuotojų asmeninio požiūrio įtaka klientų aptarnavimo gerinimui. Ištirta klientų aptarnavimo kultūros būklė Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje darbuotojų ir klientų požiūriu. Numatytos klientų aptarnavimo kultūros gerinimo kryptis Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad klientai apie organizacijos kultūrą sprendžia remdamiesi jų aptarnavimo kultūros lygiu.

SUMMARY

Janina Poskuvienė

Customer service culture improvement (according to Siauliai Country State Tax Inspectorate)

Master's work

Organizational culture and its relations with service culture are analyzed in the master's work. Accentuated described by various authors organizational culture influencing factors that affect customer service culture. It was determined that the main customer service affecting factor is human factor. It was established personnel motivation, training in-service, executive and staff personal approach impact to customer service improvement. In Siauliai Country State Tax Inspectorate customer service culture was analyzed from customers and personnel point of view and also was prepared suggestions how customer service culture could be improved in this organization.

In master's work the author hypothesized that customers make decisions about organizational culture according to the level of their service culture. This hypothesis was confirmed.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ESMĖ IR RYŠYS SU APTARNAVIMO KULTŪRA.....	11
1.1. Organizacijos kultūros esmė.....	11
1.2. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida	15
1.3. Organizacijos ir aptarnavimo kultūros tarpusavio ryšys	26
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪRĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI.....	30
2.1. Personalo motyvavimas ir skatinimas	32
2.2. Vadovo požiūris į darbuotojus ir jų kaitą	36
2.3. Stresas darbe, poveikis ir pasekmės	41
3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS TYRIMAS IR JOS GERINIMAS ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE	45
3.1 Klientų aptarnavimo kultūros tyrimo organizavimas	45
3.1.1 Darbuotojų apklausos rezultatai	47
3.1.2 Klientų apklausos rezultatai.....	56
3.2 Klientų aptarnavimo kultūros gerinimo kryptys Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.....	70
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	72
LITERATŪRA	74
PRIEDAI	79
1 priedas Organizacijos kultūra pagal daugelį autorių	79
2 priedas Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra	80
3 priedas Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų sąrašo suvestinė	81
4 priedas Anketa darbuotojams	82
5 priedas Anketa klientams.....	84

LENTELĖS

1 lentelė. Kultūros funkcijos organizacijoje.....	19
2 lentelė. Šiaulių AVMI darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
3 lentelė. Šiaulių AVMI darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje.....	47
4 lentelė. Šiaulių AVMI darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	47
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį.....	48
6 lentelė. Apklaustųjų Šiaulių AVMI darbuotojų noras keisti darbovietę.....	50
7 lentelė. Darbuotojų požiūris į darbo kokybės pagerinimą.....	54
8 lentelė. Respondentų (klientų) pasiskirstymas pagal amžių.....	56
9 lentelė. Respondentų (klientų) pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį.....	57
10 lentelė. Respondentų požiūris į darbo aplinką.....	60

PAVEIKSLAI

1 pav. E. H. Scheino kultūros lygiai.....	11
2 pav. Organizaciją veikiantys veiksniai.....	15
3 pav. Organizacijos kultūrą įtakojantys veiksniai (Kompanijos McKinsey modelis 7„S“.....)	16
4 pav. Organizacijos 7 „C“ modelis.....	17
5 pav. Organizacijos atsinaujinimo ratas.....	18
6 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos diegimas.....	21
7 pav. Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų skirstybės.....	23
8 pav. Patirtos paslaugos kokybė.....	26
9 pav. Organizacijos vidaus kultūrų ryšys.....	28
10 pav. Klientų aptarnavimo kultūros veiksniai.....	30
11 pav. Motyvacijos kreivė.....	32
12 pav. G. Yukl ir R. Lepsinger subalansuoto vadovavimo modelis.....	39
13 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių.....	48
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	49
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimą.....	50
16 pav. Darbovietės aplinkos aktualumas.....	51
17 pav. Psichologinio komforto aktualumas.....	52
18 pav. Darbuotojų nuomonė apie Šiaulių AVMI organizacijos kultūrą.....	53
19 pav. Vilniaus AVMI ir Šiaulių AVMI darbuotojų nuomonės palyginimas.....	55
20 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	56
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	57
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimą.....	58
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lankymosi Šiaulių AVMI dažnumą.....	59
24 pav. Respondentų pojūčiai lankantis Šiaulių AVMI.....	59
25 pav. Klientų aptarnavimo operatyvumas.....	61
26 pav. Šiaulių AVMI darbo aplinkos aktualumas	61
27 pav. Respondentų nuomonė apie aptarnaujančio specialisto išvaizdą.....	62
28 pav. Respondentų nuomonė apie aptarnaujančio specialisto amžių.....	62
29 pav. Aptarnavimo kokybės pasiskirstymas pagal AVMI per 2007 m. II-ą pusmetį.....	63
30 pav. Mokesčių mokėtojų apklausos popierinių ir internetinių anketų palyginimas.....	65
31 pav. Šiaulių AVMI ir respublikos vidurkio klientų aptarnavimo kultūros tyrimo palyginimas pagal VMI rezultatus.....	66

32 pav. Klientų aptarnavimo parametrų tyrimas Šiaulių AVMI.....	67
33 pav. Respondentų nuomonės apie klientų aptarnavimo kultūringumą Šiaulių AVMI pasiskirstymas.....	67
34 pav. Atsakymų į klausimą „Ar Šiaulių AVMI klientai aptarnaujami kultūringai?“ pasiskirstymas.....	68
35 pav. Atsakymų į klausimą „Ar Šiaulių AVMI aukštos kultūros organizacija?“ pasiskirstymas	68

IVADAS

Pasaulis nuolat keičiasi ir vystosi, sparčiai kinta technika ir technologijos, ūkinė veikla, bei darbo organizavimas ir valdymas. Daugelio pasaulio valstybių viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai bei inovacijos. Sprendžiant sudėtingas šalies problemas didelis dėmesys skiriamas valstybės tarnybos stiprinimui bei jos žmogiškųjų išteklių strategijai parengti.

Darbo aktualumas. Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą daro didelę įtaką politiniams, ekonominiams, socialiniams santykiams ir įvairiems pokyčiams valstybės gyvenime. Dėl narystės Europos sąjungoje padidėjo reikalavimai valstybės institucijoms bei valstybės tarnautojams. Atitinkamai ir Valstybinės mokesčių inspekcijos veiklą įtakoja narystė Europos sąjungoje bei integracija į Europos sąjungos šalių mokesčių administravimo sistemą. Valstybinė mokesčių inspekcija yra pagrindinė institucija įgyvendinanti Vyriausybės nuostatas mokesčių administravimo srityje, todėl jos veikla tiesiogiai priklauso nuo mokesčių politikos, kurios pokyčius sąlygoja Lietuvos ekonominės ir socialinės aplinkos būklė.

Valstybinės mokesčių inspekcijos rezultatams didelę įtaką daro ekonominė šalies būklė. 2004-2007 metai Lietuvos ekonomikai buvo sėkmingi: didėjant ūkio plėtrai, augo vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, atitinkamai didėjo namų vartojimo išlaidos, įmonių pelningumas. Didėjant ūkio plėtrai, kuriant naujas darbo vietas ir besitęsiant gyventojų emigracijai, šalyje mažėja nedarbo lygis. Pastaraisiais metais pastebimos teigiamos tendencijos: augant gyvenimo kokybei ir pragyvenimo lygiui, palaipsniui didėja mokesčių mokėtojų sąmoningumas, nepakantumas mokesčių vengimui. Tai įtakoja ir aktyvūs mokesčių administratorių veiksniai.

Sparti ekonomikos plėtra įtakojo ir nacionalinio biudžeto pajamų surinkimą, tikėtina, kad ir ateinančiais metais spartus ekonomikos augimas sudarys sąlygas didėti nacionalinio biudžeto pajamoms.

Valstybinės mokesčių inspekcijos tikslų įgyvendinimui trukdo gan pakantus visuomenės požiūris į mokesčių vengimo reiškinį. Lietuvoje dar nepakankamas visuomenės teisinės bei pilietinės sąmonės lygis, kad mokesčius mokėtų savanoriškai. Samdomi darbuotojai dar taikstosi su realaus darbo užmokesčio slėpimu imdami atlyginimą „vokeliuose“. Neapskaitomi atlyginimai nesumokėtų mokesčių pavidalu daro didelę žalą biudžetui ir patiems darbuotojams.

Valstybinės mokesčių inspekcijos misija - „efektyviai skatinti mokesčių mokėtojus savanoriškai mokėti mokesčius, padėti jiems teisingai juos apskaičiuoti ir sumokėti, užtikrinti mokesčių administravimo politikos įgyvendinimą“, strateginis tikslas - „užtikrinti mokesčių surinkimą, skatinti

savanorišką mokesčių mokėjimą, didinti mokesčių mokėtojų pasitikėjimą administratoriumi, efektyviai panaudojant skiriamus asignavimus bei teikti kvalifikuotą pagalbą steigėjui“*

Mokesčių sistemos reforma, pradėta įgyvendinti 2004 metais, tęsiama ir 2008 metais. Šalyje vykdoma viešojo sektoriaus apskaitos reforma įtakoja ir Valstybinės mokesčių inspekcijos veiklą. Didėjantys reikalavimai viešajam sektoriui sąlygoja poreikį didinti valstybinės mokesčių inspekcijos darbo efektyvumą. 2007 m. birželio 29 d. patvirtintas Mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas, kuris nustato darbuotojų elgesio su mokesčių mokėtojais normas bei aptarnavimo sąlygas.

2007 metais Šiaulių apskrities VMI įdiegta klientų aptarnavimo „vieno langelio principu“ sistema. Darbe analizuojamas darbuotojų ir klientų požiūris į minėtą aptarnavimo sistemą. Įgyvendinant aukščiau minėtas nuostatas, nuolatinis dėmesys turi būti skiriamas mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir švietimo srities tobulinimui, siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų aukštą kokybę ir operatyvumą, mandagų ir malonų aptarnavimą, rūpintis aptarnavimo aplinka, užtikrinti informacijos konfidencialumą ir saugumą.

Išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos „Klientų aptarnavimo kultūros gerinimas (Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos pavyzdžiu)“ pasirinkimą.

Probleminis klausimas:

- Kaip ir kokiais bruožais apibūdinama organizacijos kultūra Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje?
- Kokios charakteristikos apibūdina mokesčių mokėtojų aptarnavimo kultūrą ir leidžia faktinę raišką apibendrinti tinkamai ir patikimai?

Hipotezė: Klientai apie organizacijos kultūrą sprendžia remdamiesi jų aptarnavimo kultūros lygiu.

Tyrimo objektas: Klientų aptarnavimo kultūra.

Tyrimo dalykas: Klientų aptarnavimo kultūros lygis.

Tyrimo tikslas: Numatyti klientų aptarnavimo kultūros gerinimo kryptis Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Tyrimo uždaviniai:

- iširti organizacijos kultūros esmę ir požiūrį į ją;
- nustatyti organizacijos ir aptarnavimo kultūrų tarpusavio ryšį;
- nustatyti klientų aptarnavimo kultūrą įtakojančius veiksnius;
- iširti klientų aptarnavimo kultūros būklę Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje;

* Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2008-2010-ųjų metų strateginis veiklos planas

- numatyti mokesčių mokėtojų aptarnavimo gerinimo priemonės.

Tyrimo metodologija:

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro socialinių mokslų mokymas apie organizaciją ir vieną iš jos veiksmų – organizacijos kultūrą. Darbe naudoti šaltiniai – mokslinė literatūra lietuvių, rusų, anglų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateiktos mokslinėje spaudoje, žodynai, LR įstatymai, statistiniai duomenys. Pateikiant teorinę medžiagą, naudotas apibendrinamosios abstrakcijos metodas.

Tiriant klientų aptarnavimo kultūrą, pasirinktas anketinis metodas. Nuspręsta apklausti atskirai Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojus ir klientus. Naudojant imties dydžio skaičiuokle nustatyta, kad pagal Šiaulių AVMI darbuotojų skaičių reiktų apklausti apie 100 darbuotojų ir pagal aptarnaujamų mokesčių mokėtojų skaičių reiktų apklausti apie 200 klientų. Tiek ir buvo surinkta anketų. Anketų duomenys apdoroti MC Excel programa.

Rezultatų apibendrinimui panaudoti ir Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos klientų aptarnavimo tyrimo rezultatai ir palyginti su darbo autorės atlikto tyrimo rezultatais.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- sisteminimas ir apibendrinimas;
- lyginamoji analizė;
- apklausa

Tyrimo rezultatai:

Rezultatų naujumas. Tyrimo naujumą lemia tai, kad analizuotas ir darbuotojų, ir klientų požiūris į klientų aptarnavimo kultūrą Šiaulių AVMI, trumpai apžvelgti ir Valstybinės mokesčių inspekcijos tyrimo rezultatai.

Teorinių rezultatų reikšmingumas. Teorinėje analizėje apžvelgta daug įvairių šaltinių, prioritetą teikiant naujausiai organizacijos kultūros ir jos dalies - klientų aptarnavimo kultūros teorijai. Daug dėmesio skirta žmogiškajam faktoriui, kaip pagrindiniam klientų aptarnavimo kultūros veiksmui. Darbe analizuojami klientų aptarnavimo kultūrą įtakojantys veiksniai: personalo mokymas, motyvavimas, vadovo požiūris į personalo problemas, asmeninės darbuotojų savybės, darbo aplinkos įtaka.

Praktinių rezultatų reikšmingumas. Darbe atliktas Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos klientų aptarnavimo kultūros trejopo tyrimo palyginimas ir apibendrinimas: darbuotojų, klientų ir Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos tyrėjų požiūriu. Nustatyti

klientų aptarnavimo kultūrą įtakojantys veiksniai: aptarnavimo kokybė, konfidencialumas, aptarnavimo greitis, darbo aplinka. Tyrimo rezultatai gali būti panaudoti gerinant klientų aptarnavimo kultūrą ne tik Šiaulių AVMI ir jos skyriuose, bet ir kitų apskričių VMI veikloje.

Tyrime dalyvausiančios organizacijos pasirinkimą lemia magistrinio darbo autorės darbovietė.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ESMĖ IR RYŠYS SU APTARNAVIMO KULTŪRA

1.1. Organizacijos kultūros esmė

Organizacija - tai žmonių grupė tam tikrais būdais veikianti kartu siekiant bendrų tikslų. Tarptautinių žodžių žodyne (1985) organizacija apibrėžta kaip: „žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui; dažniausiai turi atskirą turtą ir valdymo organus“, o kultūra „žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“. Anot J. Kvedaravičiaus (2006), žodis organizacija kilęs iš graikiško žodžio organ, reiškusio instrumentas. Gal būt todėl organizacijos ėmė suvokti save kaip galingą darbo įrankį bei perėmė labiausiai išsilavinusių savo darbuotojų – inžinierių ir buhalterių – požiūrį į darbą. Pagal J. Kvedaravičių (2006) organizacija – tai save organizuojanti sistema, smegenų metafora ir tai neturėtų būti painiojama su kokio nors individo, dirbančio organizacijoje, smegenimis. G. Morgan (1980) organizaciją įvardijo kaip techninę sistemą, t.y. „mašinę“ ir kaip socialinę sistemą t.y. „organizmą“. Organizacijos egzistuoja tam, kad tarnautų žmogui, o ne žmogus organizacijai (Jucevičienė P., 1996). Organizacijos elgsenos prasme tai reiškia, kad kiekvienas žmogus efektyviai gali veikti tik jam tinkančioje organizacijoje, kuri geriausiai išreiškia jo tikslus. Anot F.S. Butkaus (2006) organizacija yra žmonių bendrija arba „daugiau negu vienas žmogus“. Žmonės sudaro vidinę organizacijos sistemą. Žmonės - tai individai ir jų grupės. Grupės gali būti didelės ir mažos, formalios ir neformalios. Grupės formuojasi, keičiasi, išyra.

Organizacijos turi tokį sisteminių kintamąjį, kuris, nors jį ir sunku tiksliai apibrėžti ar apibūdinti, egzistuoja, o darbuotojai jį apibūdina bendraisiais terminais. Šis kintamasis vadinamas organizacijos kultūra (Robbins S.P, 2003). Vadybininko žinyne (2000) apibrėžiama „Organizacijos kultūra tai nerašytų konkrečios organizacijos vertybių bei taisyklių visuma, lemianti jos darbuotojų elgesį“.

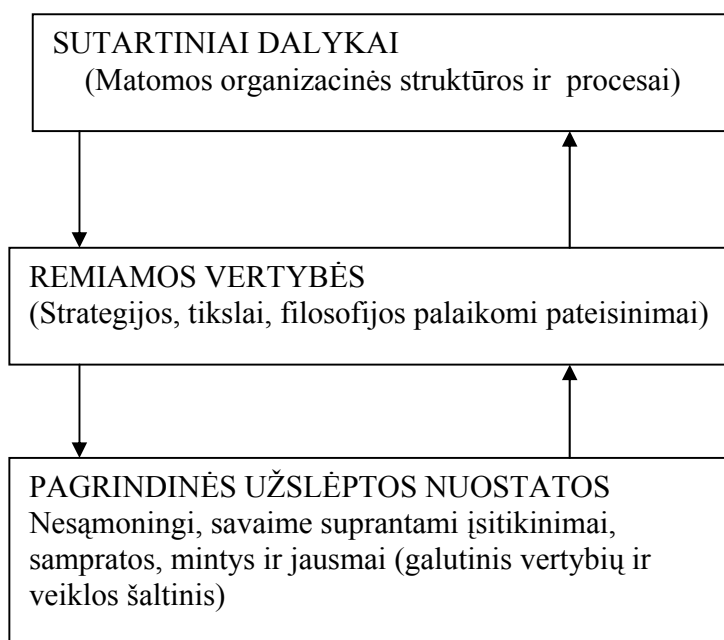
P. Jucevičienė (1996) organizacijos kultūrą apibrėžė: „Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius“ (1 priedas).

Pasak A. Furnham (1997) organizacijos kultūra – tai visų organizacijų charakteristika, per kurią tuo pačiu metu pasireiškia individualumas ir unikumas. Tai unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų konfigūracijos, apibūdinančios tai, kaip žmonės jungiasi į grupes darbui dirbti. Kiekvienos organizacijos išskirtinumas artimai susijęs su savo istorija ir charakterio kūrimo poveikio iš buvusių

sprendimų bei lyderių. Tai pasireiškia papročiais, tradicijomis ir ideologija, kurių laikosi nariai, o taip pat strateginiais pasirinkimais, kuriuos daro organizacija. Pagal V.A. Spivak (2001) kultūra- tai istoriškai susiklostęs visuomenės vystymosi lygis, žmogaus gabumų ir kūrybinių jėgų, išreikštas organizacijos gyvavimo tipais ir formomis, ir žmonių veikla, o tai pat jų kuriamomis materialinėmis ir dvasinėmis vertybėmis.

K. Doppler (2003) organizacijos kultūrą apibrėžė: „Organizacijos kultūra – tai grupės, tautos, bendruomenės įsitikinimų suma, kuri susiformavo istorijos eigoje tam, kad spręstų vidines integracijos problemas. Ji yra taisyklių „galima daryti“ ir „negalima daryti“ suma, kuri taip gerai funkcionuoja, kad tapo „užrašytais“ įstatymais ir kiekviena ateinanti karta juos priima kaip „teisingą“ mąstymo kryptį, perduodamą jausmams ir veiksams“.

Kultūra – tai kaip organizacija elgiasi susitvarkydama su savo aplinka (Stoner, Freemon, Gilbert, 1999). E.H. Schein (1992) tvirtina, kad organizacijos kultūra egzistuoja trimis lygmenimis, kurie apima visas organizacijos gyvavimo sritis. 1 paveiksle pavaizduoti organizacijos kultūros lygmenys: sutartiniai dalykai, remiamos vertybės ir pagrindinės užslėptos nuostatos.



1 pav. E.H. Scheino kultūros lygiai

Šaltinis: E.H. Schein „Organizational Culture and Leadership“. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992 p.17.

Sutartiniais dalykais vadinama tai, ką „žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe“ (Schein, 1992). Sutartiniais dalykais gali būti darbuotojų apranga, uniformos, ar identifikacinės kortelės. Sutartiniu dalyku galėtų būti tam tikros organizacijos narių

pomėgis sportuoti, pavyzdžiui lankymas kokio nors vieno sporto klubo, arba mokymasis kurios nors užsienio kalbos, pavyzdžiui anglų. Sutartinių dalykų yra visur ir apie organizacijos kultūrą galima daug sužinoti atkreipiant į tai dėmesį.

Remiamos vertybės – tai priežastys, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome (Schein, 1992). J. Stoner, E. Freeman ir D. Gilbert (1999) pateikė remiamų vertybių pavyzdį „DuPoint“ pirmininko pavyzdžiu: „Arba gaminame paraką saugiai, arba gaminame ją neilgai“. Nauji nariai mokosi remiamų vertybių ir sužino apie jų reikšmę organizacijoje. Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje kaip pavyzdys remiamos vertybės gali būti vidinio kompiuterinio tinklo įsijungimas kiekvieną rytą atėjus į darbą, sužinojimas organizacijos naujienų, taip pat, kurie bendradarbiai švenčia gimtadienį. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) remiamomis vertybėmis vadina grupės lyderių įsitikinimus apie realybės prigimtį bei veikimo principus. Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje tampa tradicija kai kurių skyrių darbuotojams susirinkus kartu, sutartu laiku, atsigerti kavos ir aptarti dienos skyriaus problemas.

Pagal E.H. Scheiną (1992) trečiasis organizacijos kultūros lygis - pagrindinės nuostatos – tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. Sunkiai įsivaizduojama, kad kuri nors paslauga būtų neprieinama visiems klientams. Pagal S. Stoškų ir D. Beržinskienę (2005) pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Šios savaime suprantamos prielaidos faktiškai reguliuoja organizacijos narių elgesį, parodant, kaip bendradarbiai turi suvokti, jausti ir galvoti. Tokiu būdu kultūra nukreipia organizaciją teisinga linkme.

G. Hofstede (1999) teigia, kad nors kultūros vertybės kinta priklausomai nuo visuomeninių, tačiau išlieka stabilios laike. Vertybių sistemą reikia laikyti kaip nekintamą apribojimą, kuris lemia ir žmonių santykius ir veiklos aspektus, tačiau organizacijoje vykstantys procesai gali būti organizacijos vertybinius pokyčius stimuliuojanti priemonė.

H. Risher (2007) rašė, kad žmonės, kurie dirbo keliose organizacijose ar turėjo priežasčių ateiti ir išeiti iš organizacijos, pripažįsta, kad visada yra pastebimas skirtingas žmonių elgesys. Bendrai šie skirtumai yra kultūra. J. Kvedaravičius (2006) kultūros sampratą sieja su visuomenės modeliu arba tam tikrai organizacijai būdingomis žiniomis, vertybėmis, ideologijomis, įstatymais, papročiais, lūkesčiais. Kultūra gali ir riboti, ir paskatinti vienos ar kitos strategijos pasirinkimą ir taikymą organizacijoje.

L. Smirch (1983) išvelgia dvi pagrindines tendencijas: kultūra kaip priklausomas vidinis ar išorinis kintamasis ir kultūra kaip esminis pagrindas, formuojantis organizaciją. Anot E. Gimžauskienės (2007) kiekvienos organizacijos kultūra yra savitas ir nepakartojamas fenomenas, ir vertinant skirtingas organizacijas reikia ne giluminio kiekvienos organizacijos kultūros pažinimo, o apibendrintų kriterijų, padedančių išskirti būdingas vertybes, kurios ir lems žmonių santykius, ir organizacijai būdingų

procesų pobūdį. Pagal A. Sakalą (1998), įmonės kultūra – vertybių sistemos dialektinė vienovė su elgesio normomis, kurias darbuotojai kultivuoja įmonėje. J. Stoner, E. Freeman ir R. Gilbert (1999) organizacijos kultūrą lygina su ledkalniu. Paviršiuje matyti aiškūs kontūrai – organizacijos tikslai, struktūra, technologija, procedūros ir net finansiniai ištekliai. Po paviršiumi stūkso uždari, paslėpti aspektai – neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai, tai požiūriai ir jausmai, supratimas apie žmogaus prigimtį, žmonių santykius, bei vidines organizacijos integracijos problemas.

Praktiškai kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas. Šios nusistovėjusios tradicijos ir elgesio tradicijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir yra organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra sukuria unikalią aplinką su tam tikromis elgesio normomis, orientyrais, principais, kurie veikia visus organizacijos darbuotojus, nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Žmonės yra siejami tos aplinkos, kurioje dirba. Organizacijos kultūrą sudaro: organizacijos aplinka - išoriniai veiksniai lemiantys ką organizacija turi daryti, kad gyvuotų sėkmingai; organizacijos vertybės t.y. idėjos ir įsitikinimai, kurie lemia sėkmę ir nustato tam tikrus standartus; žmonės – kurie laikosi organizacijos vertybių sistemos ir tarnauja modeliu kitiems; įprastas elgesys kasdieniniame darbe ir įvairūs ritualai ir „kultūrinis tinklas“ apimantis pasakotojus, gandų skleidėjus. Šie organizacijos kultūros elementai informuoja žmones, koks elgesys ir požiūriai organizacijoje yra geriausi. Organizacijos kultūrą galima pavadinti tam tikru elgesio būdu, kurį grupė sugalvoja, kuria, tobulina, sprendžiant išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas. Šis elgesio būdas pasiteisina ir laikomas geru, kai darbuotojai, susidūrę su sudėtingomis problemomis, žino, kaip jas spręsti teisingai. Kultūra labiau susijusi su tuo, ką visuomenės nariai paveldi socialinio komunikavimo keliu. Kultūra apima idėjas, elgesio normas, taisykles, ritualus, papročius, kurie perduodami iš kartos į kartą. Kultūra glaudžiai susijusi su šalies ekonomine, politine, teisine bei institucine aplinka. „Kultūra – tai visuma išmoktų vertybių ir elgesio normų, kuriomis dalijasi visuomenė ir kurios padeda formuoti tam tikrą visuomenės narių elgesį“ (Urbanskienė, Clottey, Jakštys, 2000). Galima teigti, kad kultūra yra labiau socialinės veiklos rezultatas nei genetinis paveldėjimas.

Apie organizacijos kultūrą galima spręsti iš pasakojimų ir mitų, sklandančių apie įmonę, iš darbuotojų kalbos, ritualų, tradicijų, vyraujančio organizacijoje klimato ir kitų kultūros pasireiškimo elementų. Organizacijos kultūra atlieka kelias pagrindines funkcijas:

- suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria bendrus elgesio modelius ir standartus;
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą, didina organizacijos efektyvumą, padeda ugdyti darbuotojo atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas;

- suteikia organizacijai privatumo, išskiria ją iš kitų.

Moralės normas organizacijų elgsenoje nagrinėdamas James S. Bowman (2002) rašė, kad etinės elgsenos veiksniai yra ne tik paties asmens vertybės, bet ir tokią pat padėtį užimančių bei pavaldžių jam žmonių ir žmonių, kuriems jis pavaldus, vertybės. Netenka stebėtis, kad daugiau kaip trys ketvirtadaliai vadovaujančius postus užimančių žmonių sutinka, jog „nors kiekvienas asmuo pats atsakingas už savo elgesį, organizacijos apibrėžia ir kontroliuoja situacijas, kuriose priimami sprendimai“. Nors amerikietiškas individualizmas pabrėžia asmens sąžinę, faktiškai organizacijos yra pagrindinės visuomeninės kontrolės institucijos. Gerai, kai yra institucinis profesinės elgsenos pagrindas, kadangi daugelis valstybės tarnautojų sprendimų turi būti viršesni už asmenines preferencijas. Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojams atitinkamas elgesio normas nustato Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodeksas.

1.2. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida

Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus. Savitos kultūros formavimas - tai jos išlikimo garantija greitai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai priklauso nuo aplinkos (Šimanauskienė L., 2002).

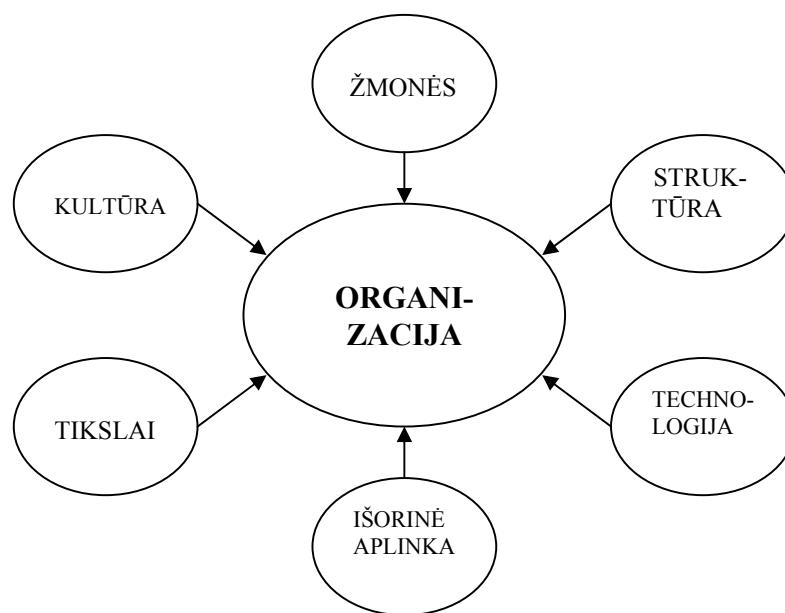
Pagal D. Šavareikienę ir V. Dubiną (2003) žmogus – tai pagrindinis visuomenės ir organizacijos išteklius, o žmonių požiūrį į esmę detalizuoja individo asmeninio augimo ir vystymosi analizė, jo siekimas vis aukštesnių kompetencijos lygių, kūrybinio aktyvumo. Vadybinio proceso uždavinys - užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, sustiprinti jų atsakomybę, sukurti tokią atmosferą, kuri pozityviai veiktų jų norą prisidėti prie organizacijos tikslų. J.Stoner, E. Freeman ir R. Gilbert (1999) pateikia verslo kultūros pavyzdį pagal „The Body Shop“ :

- „Dirbti, gyventi, mylėti, mokytis – ne tik dirbti, dirbti, dirbti.
- Siekti prasmės ir pinigų – ne tik pinigų.
- Kurti santykių tinklą – ne tik valdžios hierarchiją.
- „Nedaryti žalos“ – ne tik „lai pirkėjas saugosi“.
- Išlaikyti išteklius – ne tik „arba naudoti, arba visai nereikia“.
- Augti natūraliai – ne tik augti greitai.
- Aprėpti ir darbą, ir šeimą – ne tik laikytis principo „arba darbas, arba šeima“.

Šias taisykles lengviau pritaikyti mažoms organizacijoms, ypač naujai besikuriančioms, ir aukščiau minėti autoriai pastebėjo, kad vis daugiau žmonių, steigdami smulkų verslą, atsisako tradicinės kultūros elementų alternatyvių vertybių labui. Įdiegti naujas taisykles ir jomis vadovaujantis formuoti šio tipo kultūrą lengviau mažoms, o ne didelėms organizacijoms pakeisti esamą.

Kiekviena organizacija turi savų nerašytų taisyklių ir tik toje organizacijoje vartojamų žodžių rinkinį. Kol nauji darbuotojai neišmoka taisyklių, jie nelaikomi visateisiais įmonės nariais. Jei organizacijoje susiformavusi stipri kultūra, tuomet įmonės nariai, pažeidę taisykles, sulaukia visuotinio nepritarimo ir būna skaudžiai baudžiami. Jeigu darbuotojas jaučia, kad organizacijos ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus įmonei.

Oficialius žmonių santykius organizacijoje apibūdina jos struktūra. Žmonės turi dirbti daug skirtingų, įvairių darbų, kad organizacija realizuotų savo tikslus. Todėl egzistuoja vadovai ir pavaldiniai, įvairūs specialistai. Šie žmonės turi būti susieti tam tikrais ryšiais, kad jų veikla būtų efektyvi. Minėti ryšiai tarp dirbančių žmonių ir sudaro organizacijos struktūrą. Joje pasireiškia sudėtingos problemos, dirbantiems bendraujant, tariantis ir priimant sprendimus (Jucevičienė P., 1996). L. Šimanskienė (2001) akcentavo, kad kuriant organizacijos kultūrą, pirmiausia reikia nustatyti, kokias vertybes patys dirbantieji esamu momentu linkę pripažinti.

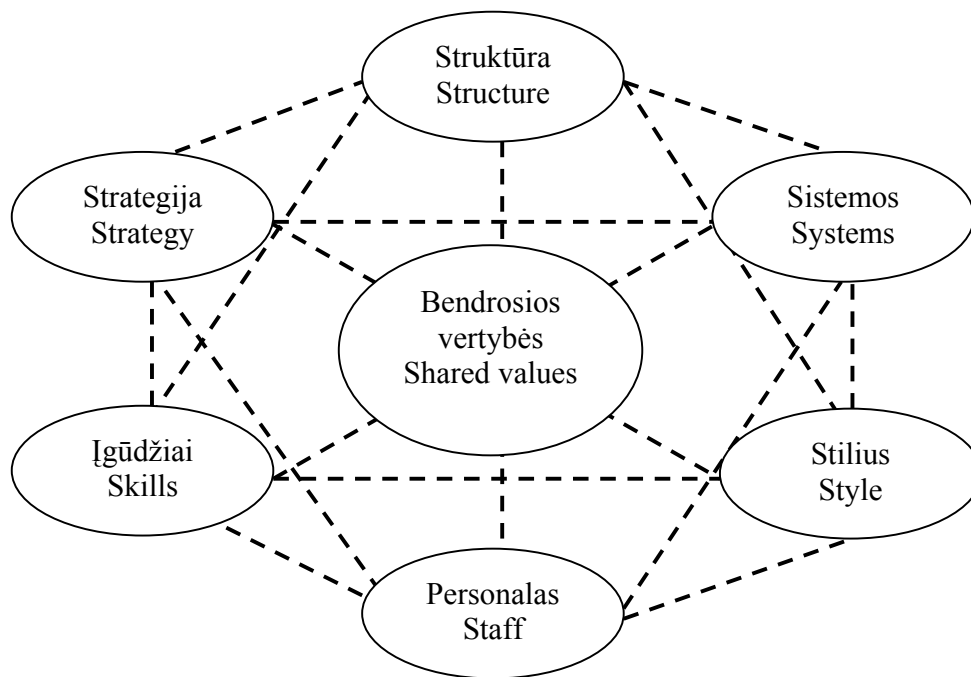


2 pav. Organizaciją veikiantys veiksniai

Šaltinis: Cole, G.A. 1998) Personnel Management, Theory and Practice, 4th ed. London:Letts.

2-ame paveiksle pavaizduotos „jėgos“, veikiančios organizaciją. Tikslai – tai organizacijos vizija, misija, politika, strategija. Kultūra – tai dominuojančios organizacijos vertybės, vadovavimo metodai ir

stilius. Žmonės – tai jų žinios, suvokimas, kompetencija, gabumai. Struktūra - pasiskirstymas į padalinius, užduočių, vaidmenų, veiklos sričių nustatymas. Technologija – tai įrengimai, informacinės sistemos. Išorinė aplinka - politinė, socialinė, technologinė, ekonominė, rinkos aplinka. Kaip matome viena iš organizaciją veikiančių jėgų ir yra kultūra.

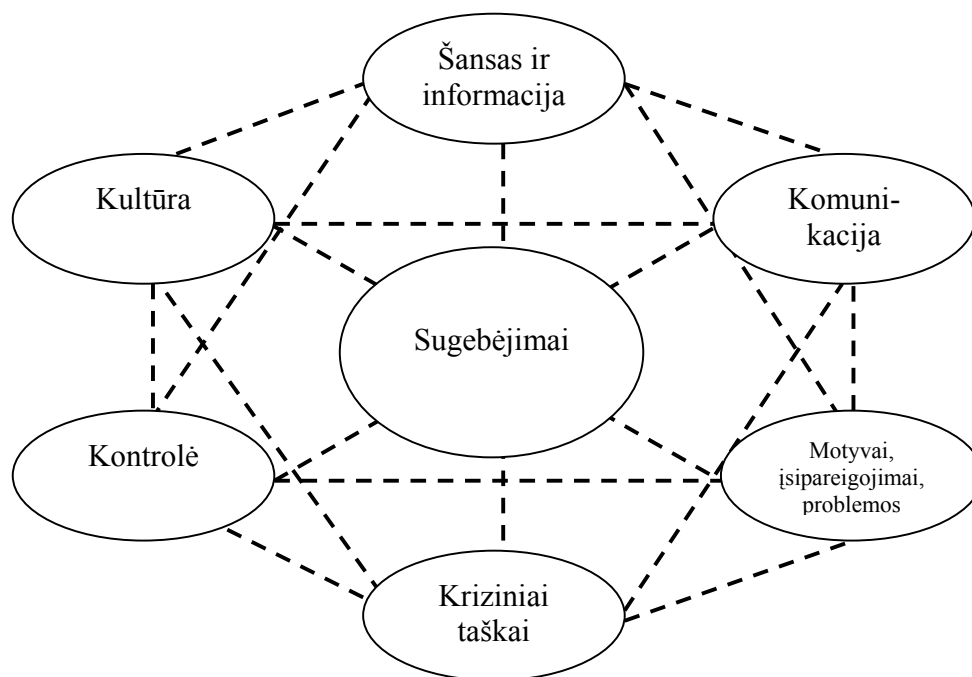


3 pav. Organizacijos kultūrą įtakojantys veiksniai (Kompanijos „McKinsey modelis 7„S“)

Šaltinis: Piterisas, T. Votermenas, R, (1991) Menedžerio knyga p.27

Pagal E. H. Schein (1992) organizacijos kultūra yra aiškinama kaip filosofija, ideologija, vertybės, tikėjimas, normos, lūkesčiai, požiūriai. T. Piterisas ir R. Votermenas su grupe kolegų ieškojo tradicinių biznio problemų sprendimo metodų. Jie suprato, kad organizacijos modelis, numatantis, kad kiekvienas žmogus savo vietoje dirbs taip, kaip ir jo pirmtakas, yra nesąmonė. Niekas taip nedirbs, todėl tyrimais įrodė, kad požiūris į organizacijos kūrimą turi apimti vienas nuo kito priklausomus mažiausiai septynis kintamuosius: struktūrą, strategiją, darbuotojus, valdymo stilių, sistemas ir procedūras, įgytų mokėjimų bei įgūdžių visumą ir visuotinai pripažintas vertybes, t.y. kultūrą (Piterisas, T., Votermenas, R., 1991). Derindami ir „pritemdami“ žodžius, autoriai padarė, kad visi kintamieji prasidėtų raide „S“ ir sugalvojo grafinį pavaizdavimą, kaip pateikta 3 paveiksle. Šis modelis parodo, kad tai, kas ilgą laiką buvo atmetama kaip iracionalus, nesuprantamas dalykas, galima valdyti.

Komponentų aukščiau pateiktoje schemoje realizavimą, autoriai vadino organizacijos sėkmės kriterijais. Vėliau R. Votermanas į organizaciją pažiūrėjo iš planavimo pusės ir pasiūlė 7 „C“ (4 pav.) modelį.



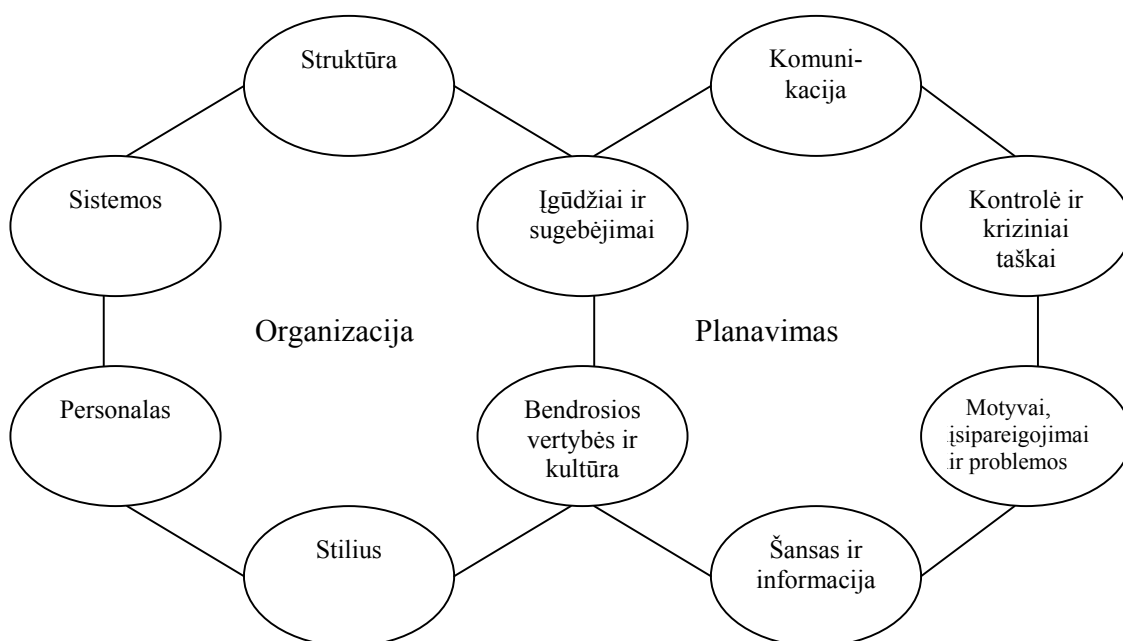
4 pav. Organizacijos 7„C“ modelis

Šaltinis Уотермен, Р. (1988). Фактор обновления. Москва: „Прогресс“ p.76

Pagal R. Votermaną (1988) 7„C“ (4 pav.) modelyje „Sugebėjimai“ apsupti šešiais skrituliais, apibrėžiančiais įvairiapusę veiklą, kurią autorius pavadino „planavimu“ arba „strategija“. Visas organizacijos gyvavimas susiveda į užduočių iškėlimą ir paskesni jų įtvirtinimą. Vienas iš organizacijos strategijos komponentų yra „kultūra“. Minėtas autorius pažymi, kad daugelis kompanijų naudoja planavimą, kaip priemonę tų kultūros aspektų, kuriuos nori aktyviai valdyti, įtvirtinimui. Schema 7„C“ padeda organizacijoms nustatyti priežastis, kodėl joms nepavyko sukurti trokštamų „sugebėjimų“ arba kompetencijos. Kartais trukdo organizacijos struktūra, gali būti, jei su struktūra viskas gerai, nepakankama darbuotojų kvalifikacija ar motyvacija, ar kitos priežastys. Pagal A.B. Knašą (2001), „organizacijos sugebėjimai – tai sugebėjimai įvykdyti uždavinius arba veiklą, kuri apima sudėtingus koordinacijos ir bendradarbiavimo tarp žmonių ir kitų išteklių pavyzdžius“. Organizacijos struktūrą lengvai galima pakeisti, tačiau jos kultūra yra inertiška elgesio sistema, todėl jos pakitimai yra

naujos strategijos formavimo pagrindas. L. Žitkus ir A. Junevičius (2007) rašė: „dažniausiai moksliniuose tyrimuose kultūra yra nepriklausomas kintamasis, t.y. įmonės išorinės aplinkos dalis, kuri, greta su ekonominiais, socialiniais, politiniais, technologiniais ir kitais veiksniais, daro įtaką įmonių vystymuisi bei vadovų veiksmams ir sprendimams“.

Vėliau R. Votermanas (1988) pasiūlo apjungti abi schemas „S“ ir „C“, tokiu būdu gaunant „atsinaujinimo ratą“ (5 pav.), ir tuo teigdamas, kad organizacija, norėdama gerinti arba sukurti naujus savo gebėjimus, turi sukurti visus elementus pagal schemą:



5 pav. Organizacijos atsinaujinimo ratas

Šaltinis Уотермен, Р. (1988). Фактор обновления. Москва: „Прогресс“ p.80.

Atsinaujinimas reikalauja pastovios adaptacijos ir todėl negalima atsieti kažkurio vieno elemento. Būtina įvertinti patirtį, planavimą. Strategijos, sugebėjimų ir įgūdžių sukūrimą galima žvelgti kaip į vieną vienetą.

E. Gimžauskienė (2007) rašė, kad svarbiausias žmonių santykius veikiantis kultūros elementas yra vertybės, kurias galima apibrėžti kaip bendras tendencijas, suteikti pirmumą vienokiems ar kitokiems dalykams. Būtent organizacijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), darantis įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Pagal S.P. Robbins, kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas (1 lentelė):

Kultūros funkcijos organizacijoje

Kultūros funkcijos	Apibrėžti ribas, išskiriant vieną organizaciją iš kitų
	Suteikti organizacijos nariams tapatumo jausmą
	Ugdyti atsidavimą kažkam didesniame nei žmogaus asmeninis interesas
	Stiprinti socialinės sistemos stabilumą
	Pateikti standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti
	Formuoti darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Stephen. P. Robbins (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai p.287.

Pagal R. Votermano „Organizacijos atsinaujinimo ratą“ (5 pav.), vienas iš organizacijos bendrųjų vertybių ir kultūros veiksnių yra personalas. Būtent per personalą reiškiasi organizacijos kultūra, valdanti jos narių elgesį. Valstybinė organizacija, siekdama įgyvendinti valstybės ir savivaldybės institucijoms išskeltus tikslus, privalo didelį dėmesį skirti žmogiškajam potencialui. E. Chlivickas (2002) rašė: „Valstybės tarnautojų kaip žmogiškųjų išteklių sistemos intelektualio potencialo augimas glaudžiai siejamas su naujos kokybės kūrimu, nes jo tikslas – viena, sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, antra, įtvirtinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas.“ Kvalifikacijos tobulinimo aktualumą E. Chlivickas (2002) numato dėl sekančių priežasčių:

- mažėjant valstybės tarnautojų skaičiui, likę valstybės tarnyboje turi įgyti įvairesnių gebėjimų;
- valstybės tarnautojai privalo išmanyti ne tik savo šalies valstybės tarnybos, bet ir Europos Sąjungos funkcionavimo ypatumus;
- vadovai privalo turėti vadybinių gebėjimų ir galėti efektyviai vadovauti;
- valstybės tarnautojai privalo sugebėti efektyviai planuoti savo veiklą ir strategiškai mąstyti.

Nagrinėjant personalo svarbą, kaip rašė A. Marčinskas ir A. Šikšnelytė (2002), kad žinomas darbo našumo ir pasitenkinimo darbu ryšys, nors iki šiol dar nepavyko neginčijamai įrodyti jų tiesioginės priklausomybės. Aiškiau galima kalbėti apie netiesioginę priklausomybę: nepasitenkinimas darbu sąlygoja pravaikštas, darbuotojų kaitą ir panašiai. Bet kokiu atveju pasitenkinimas darbu organizacijoje įgauna veiklos kokybės regulatoriaus funkciją. Įvertinant darbo išteklius, reikia pažymėti, kad organizacijos darbuotojai yra pagrindinis ir didžiausias turtas, jie visada turi būti vertinami pagarbiai ir mandagiai. Pagal P. Lindroos ir M. Kriaučionienę (2005) organizacija ugdo tokius savo narių įgūdžius:

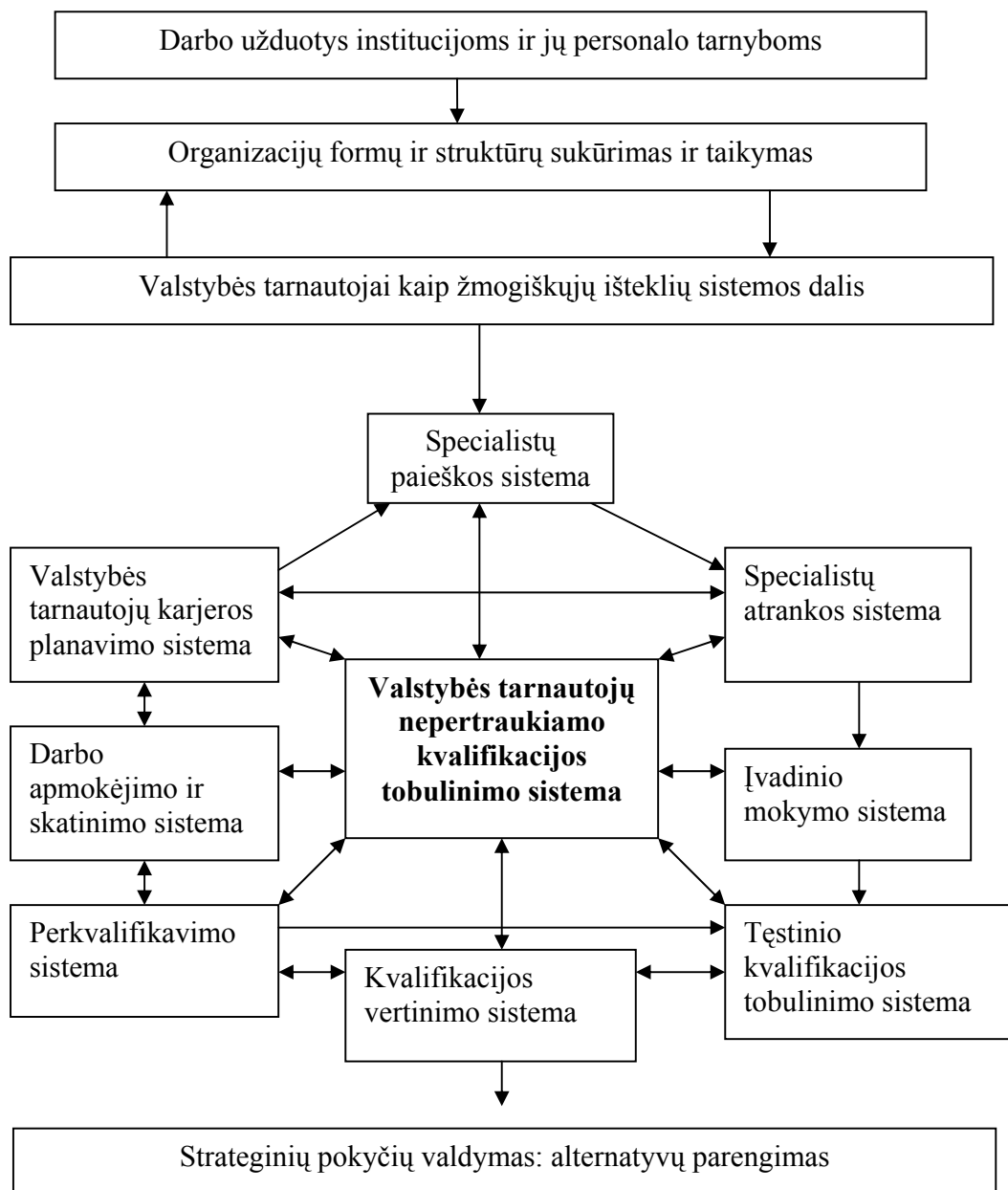
- ✓ sąžiningumą, dorumą, rūpestingumą ir sugebėjimą garbingai elgtis su kitais;

- ✓ norą mokytis;
- ✓ sugebėjimą įsigyti naujų žinių ir kvalifikaciją;
- ✓ technologinį išprusimą;
- ✓ sugebėjimą dirbti kolektyve;
- ✓ sugebėjimą imtis atsakomybės už atliekamus darbus;
- ✓ atskaitingumo suvokimą;
- ✓ sugebėjimą prisiimti atsakomybę už organizacijos sėkmę.

B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000) rašė, kad daugelis darbuotojų darbo sistemas vertina kaip tam tikrą išorinę jėgą, kiekvienas darbuotojas vykdo nedidelę darbo užduoties dalį, o tai reiškia, kad darbas neturi jam tiesioginės visuomeninės vertės, jis atrodo beprasmiškas. Tokie pojūčiai gali suformuoti darbuotojo susvetimėjimo nuo darbo proceso jausmą, kurio pasekmės yra bevališkumas, abejingumas, vienatvės jausmas, dezorientacija, intereso darbui, grupei ar organizacijai dingimas.

Pagal J. Stankevičienę (2004) kultūra suvokiama kaip visuma tikėjimų, požiūrių, elgesio būdų, kuriuos turėtų realizuoti žmogus. Kultūra apima idėjas, elgesio normas, taisykles, kalbą, papročius ir visa tai padeda išlaikyti socialinio gyvenimo pastovumą. Kultūra taip pat padeda prisitaikyti prie socialinių pasikeitimų. Anot J. Stankevičienės (2004), neseniai buvo kalbama, kad reikia vengti rusiškos kultūros įtakos, tai dabar dažnai pasigirsta balsų, jog reikia šalintis amerikietiškos kultūros įtakos. Šiuo metu, įstojus į Europos Sąjungą, orientuojamasi į europietišką kultūrą ir vakarietiškos kultūros įtaka Lietuvoje stiprės.

Svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų skaičių ir jų kvalifikacijos tinkamumą. Siekdama našiai dirbti organizacija privalo nustatyti reikalingų darbuotojų skaičių bei kvalifikacijos ypatybes, būtinas numatomiems darbams atlikti. Trūkstant reikalingos kvalifikacijos darbuotojų, organizacija turi išmokyti esamą personalą. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo strategija kaip valstybės tarnybos ir visuomenės intelekto sudedamoji dalis rengiama atsižvelgiant į viešojo administravimo reformos bendruosius tikslus, valstybės institucijų veiklos pobūdį, personalo politiką ir valdymo principus. Svarbiausia sukurti nepertraukiamo kvalifikacijos tobulinimo sistemą, kurią sudaro specialistų paieškos, atrankos, įvadinio mokymo ir tęstinio kvalifikacijos tobulinimo, valstybės tarnautojų kvalifikacinio įvertinimo ir specialistų perkvalifikavimo sistemos. Tai sudaro sąlygas įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo politiką. E. Chlivickas (2002) siūlo (6 pav.) pateikiamą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos diegimo modelį:



6 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos diegimas

Šaltinis: Chlivickas, E., (2002) Valstybės tarnautojai žmogiškųjų išteklių sistemoje: tobulinimo strategija.

Nepertraukiamai keliant darbuotojų kvalifikaciją, motyvuojant ir skatinant personalą, kuriama aukštesnė organizacijos kultūra. Organizacijai svarbu nuolat vertinti darbuotojų nuotaikas ir darbo santykius. Darbuotojų kaita, pravaikštos bei vėlavimai yra suprantamiausi personalo nuotaikų rodikliai. Skundai, ginčai ir dažni konfliktai rodo organizacijos vidaus nuotaikų prastėjimą. Prasta nuotaika reiškiasi mažesne darbuotojų atsakomybe. Jei darbuotojų moralė aukšta, organizacija dirba našiau.

Moralė aprėpia visų žmonių socialinių ryšių sistemą, būdinga bet kokiai socialinei ir profesinei veiklai. Moralė persmelkia ekonominius, teisinius, politinius ir kitus žmonių santykius. N. Vasiljevienė (2003) teigė, kad „moralė galima suprasti kaip vertybinį santykį su pasauliu. Moralė turi savo logines formas (gėris ir blogis, pareiga, sąžinė) ir psichologinius mechanizmus (sąžinė, gėda, įvykdytos pareigos pojūtis, kaltės jausmas ir t.t.). Moralė verčia žmones tobulėti, kelti didesnius reikalavimus sau, iškelia privalomybę sau koks aš esu ir koks turiu būti ir kaip asmenybė ir kaip tam tikro socialinio vaidmens atlikėjas“.

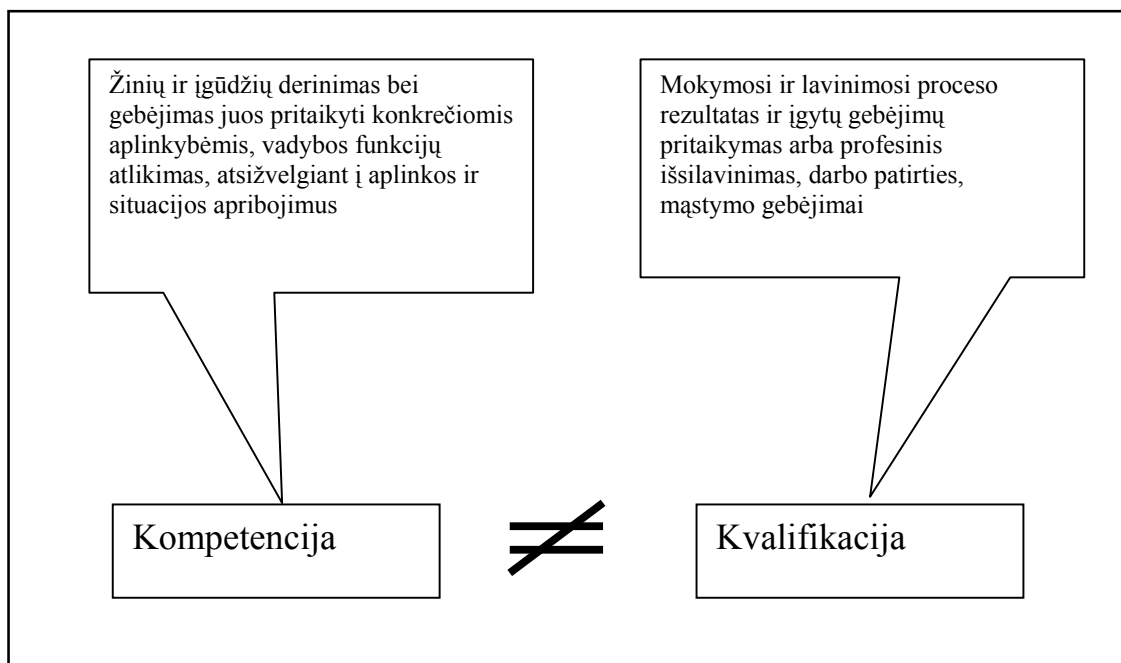
Nagrinėjant kultūrą, išskiriama makrokultūra ir mikrokultūra arba subkultūra. Makrokultūra – tai visuomenės arba daugumos žmonių priimtose vertybės ir simboliai. Subkultūra (mikrokultūra) tai tam tikros žmonių grupės vertybės ir simboliai. Subkultūrą galima vertinti ir kaip įtakos grupę, taip pat tai gali būti ir religinė ar tautinė mažuma visuomenėje. Tautos kultūra sukurta iš bendrų žmonių įpročių, kurie formuojasi iš kasdienio gyvenimo, bendros aplinkos.

Nagrinėjant sociokultūrinius – demografinius veiksniai, reikia pakalbėti apie visuomenės klasės sampratą. Pagal J. Stankevičienę (2004), kriterijai, kuriais vadovaujantis paprastai visuomenė padalijama į tam tikras klases, yra tokie: užsiėmimas (veikla), išsilavinimas, būsto tipas ir vieta. Lietuvoje socialinė klasė dažniausiai apibrėžiama ne žmogaus intelekto lygiu, bet uždirbamų pinigų kiekiu. Dar Lietuvoje svarbu darbovietė. Individas laikomas aukštesnės klasės, jeigu dirba prestižinėje darbovietėje. Prestižinėmis darbovietėmis buvo ir tebėra laikomi bankai, biudžetinės įstaigos. Tiesa, dabar biudžetinės įstaigos prestižinių darbuotojų įvaizdį praranda, turbūt pagrindinai dėl mažų atlyginimų. Jeigu prieš kelis metus į konkursą valstybės tarnautojo vietą užimti atėdavo keliolika pretendentų, tai dabar 1-2. Prestižinėmis darbovietėmis dabar laikomos statybinės organizacijos. Šalyje ryškėja skirtumas tarp atskirų klasių. Tai buvo matyti ir iš atlikto tyrimo: Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje retai lankosi (arba visai nesilanko, reikalus tvarkydami elektroniniu ryšiu) didelių įmonių daug uždirbantys vadovai ir buhalteriai.

Kultūra egzistuoja tam, kad tenkintų visuomenės narių poreikius. Ji pasiūlo orientyrus, padedančius patenkinti psichologinius, asmeninius ir socialinius poreikius. Kultūros vertybių, normų ir tradicijų laikomasi tol, kol jos nustoja tenkinusios visuomenės narių poreikius. Kitu atveju jos palaipsniui performuojamos ar pakeičiamos naujomis. Kultūriniame kontekste organizacijų teikiamos paslaugos laikomos pasiūlymais, kaip tinkamai ir priimtinais patenkinti individualius ir socialinius poreikius. Organizacija turi nuolat sekti vertybių ir papročių pokyčius, kad jų siūlomos paslaugos nenustotų tenkinti adekvačių poreikių.

Pagal R. Čiutienę ir I. Šarkiūnaitę (2004) pagrindiniais organizacijos plėtros ištekliais tampa nebe kapitalas, darbo jėga ar gamtos ištekliai, bet darbuotojai ir jų žinios, gebėjimai, kvalifikacija, t.y.

kompetencija. Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, mokydami turi realių galimybių padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai. Konkurencijos valdomame verslo pasaulyje žmogiškojo veiksnio vertė labai padidėjo: įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias išteklius ir verslo sėkmės garantas. Visų autorių pateikti kompetencijos apibrėžimai akcentuoja žmogaus individualias savybes ir gebėjimus atlikti vienokią ar kitokią darbą. Kiekvienas darbuotojas, įnešdamas savo indėlį siekiant organizacijos veiklos rezultatų, tiesiogiai prisideda prie organizacijos konkurencingumo didinimo. Aukščiau minėtos autorės teigia, kad lietuvių autoriai kompetenciją tapatino su kvalifikacija. Tačiau įvertinus kompetencijos ir kvalifikacijos koncepcijas, matyti, kad kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus, bet ir darbuotojo individualių savybių integravimą konkrečioms darbo situacijoms (7 pav.).



7 pav. Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų skirstybė

Šaltinis: Čiutienė, R., Šarkiūnaitė, I. (2004) Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys.

Kompetencija - tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas (Poole, M., Warner, M., 2000). Pagal R. Balvočiūtę ir S. Skunčikiene (2007) efektyviam kompetencijų formavimui (ugdymui) įtakos turi darbuotojų mokymo metodai, atlygio sistema, darbų struktūra bei veiklos vertinimas. Efektyviai dirbančios organizacijos savo darbuotojams paveda tuos darbus, kuriuos jie geriausiai gali atlikti. Anot P. Drucker (2001) nurodo šiuos pagrindinius būdus, kaip geriausia ugdyti ir motyvuoti kompetentingus darbuotojus:

- o žinanti jų stipriąsias puses;

- skirti jiems atlikti tokius darbus, kur jie daugiausia prisidėtų prie bendrų rezultatų siekimo;
- elgtis su jais kaip su kolegomis;
- leisti jiems patiems susidoroti su kylančiais sunkumais.

Panašiai rašė ir C. Hampden – Turner (2004), kalbėdamas apie naujų darbuotojų mokymą. Jis siūlė keturių pakopų mokymo dirbti metodiką. Mokymas pradėdamas tuo, kad išsiaiškintama, ko naujasis darbuotojas nesugebės atlikti, tada sudaromas mokymo planas ir numatoma, kas jam padės ir baigiama etapu, kuriame darbuotojas bando savarankiškai atlikti darbą be klaidų.

Kiekviena organizacija turi savas normas ir elgesio taisykles, kuriomis vadovaujasi savo veikloje ir reikalauja jų laikymosi iš savo darbuotojų. Tai padeda jai spręsti iškylančias problemas (tame tarpe ir etnines). Siekiamos geriau prisistatyti visuomenei, tiksliau įvardyti ir apibrėžti reikalavimus esamiems ir būsimiems organizacijos nariams, jos kuria etikos kodeksus. Juose išdėstomos esminės nuostatos, kuriomis vadovaujasi organizacija savo veikloje, aprašomos elgesio taisyklės. Etikos kodeksai neturi prieštarauti įstatymams, tačiau jie neturi įstatymo galios ir jų vykdymas nėra susijęs su juridine atsakomybe. Kodeksai skatina biurokratizmą. Daugelis darbuotojų visuomet linkę akiai laikytis taisyklių. Todėl kyla reali grėsmė, kad etikos kodeksas taps tik dar vienu biurokratišku dokumentu, kuriuo bus vadovaujama neatsižvelgiant į organizacijos veiklos specifiką ir situacijos unikalumą.

Valstybės tarnautojų elgesio kodekse išskirti pagrindiniai valstybės tarnautojo elgesio principai:

- Pagarba žmogui ir valstybei;
- Teisingumas ir nešališkumas;
- Nesavanaudiškumas;
- Dorovinis principingumas ir padarumas;
- Atsakomybė ir atskaitingumas;
- Skaidrumas ir viešumas;
- Pavyzdingumas;
- Tarnavimas visuomenės interesams ir nepiktnaudžiavimas pareigomis;
- Sąžiningumas;
- Tinkamas pareigų atlikimas;
- Lojalumas valstybei ir jos institucijoms.

Etikos kodekse numatyta, kad Valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojai privalo laikytis geranoriškumo principo, vengti asmeninio įžeidinėjimo, orumo žeminimo, kito tarnautojo darbo menkinimo, apkalbų, šmeižto apie kolegas skleidimo, reputacijos menkinimo, neigiamų emocijų demonstravimo. Vadovaujantis Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojas savo vadovaujame

kolektyve privalo mandagiai bendrauti su pavaldiniais, netoleruoti asmens įžeidinėjimo ar žeminimo, korektiškai reikšti pastabas, sukurti darbingą ir draugišką aplinką, užkirsti kelią konfliktams, paskirstyti tolygiai darbą ir deramai vertinti darbuotojų pastangas.

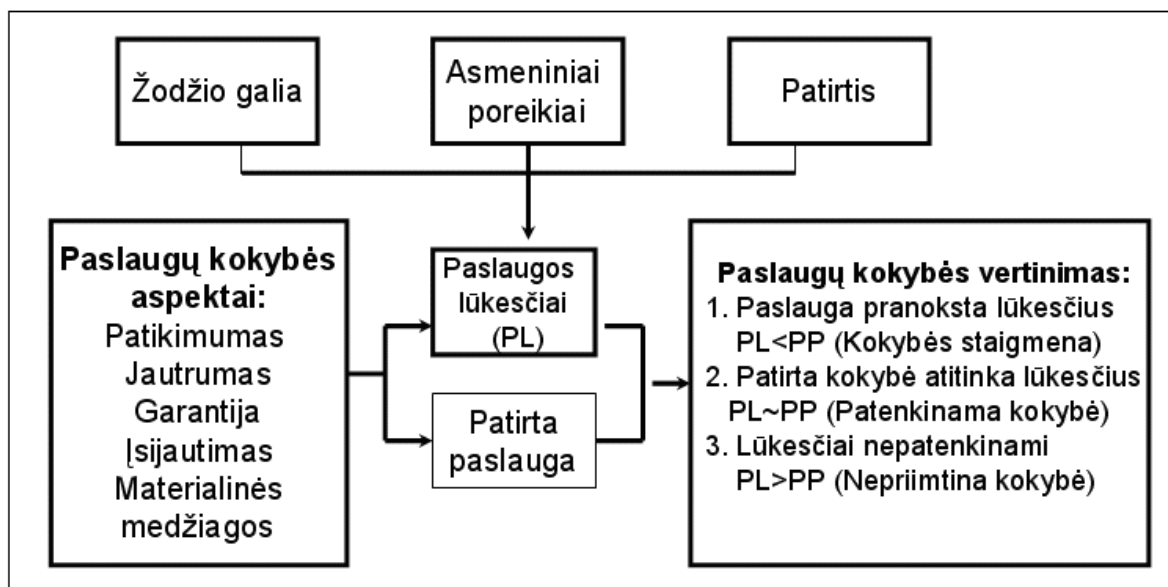
1.3. Organizacijos ir aptarnavimo kultūros tarpusavio ryšys

Kultūra vienija organizaciją. Jeigu organizacijos kultūra yra aukšta, tai ir organizacija ir joje dirbantys žmonės vieningai dirba ir mąsto, tačiau aukšta organizacijos kultūra nebūtinai pasižymės aukšta aptarnavimo kultūra. „Aukšta aptarnavimo kultūra skatina darbuotojus savo veiksmams orientuotis į klientą ir tai yra pirmas organizacijos, orientuotos į kliento poreikius, vystymo žingsnis“ (Žalys, L. 2002). N. Vasiljevienė (2003) rašė, kad „mandagumas, taktiškumas, dėmesys kolegai interesantui, klientui ir t.t. sukuria reputaciją firmai ar atskiram verslininkui. O geras vardas, puikus verslininko, meistro, profesionalo įvaizdis yra pelningas“.

Organizacijos uždaviniai nuolatos yra pritaikomi prie kintamų klientų vertybių. Kaip teigia Herbert A. Simon (2003) „norėdama išlikti, organizacija privalo turėti uždavinį, patrauklų jos klientams“. Norint padidinti savo tikslų patrauklumą klientams, organizacija gali imtis specialios veiklos – reklamos, įvairių rūšių propagandos. Labai svarbu, kad visi organizacijos nariai būtų suinteresuoti organizacijos tikslu, veikiančiu jų elgesį. Individai narystę organizacijoje linkę pripažinti tada, kai jų veikla joje prisideda prie asmeninių tikslų siekimo. Darbuotojai gali išsiugdyti lojalumą pačiai organizacijai ir suinteresuotumą jos išlikimu bei augimu. Darbuotojo paklusnumas organizacijos autoritetui priklauso nuo organizacijos siūlomų paskatų prigimties ir svarbos. Šalia gaunamo atlyginimo darbuotojas gali vertinti statusą ir prestižą, kurį jam suteikia organizacijoje užimamos pareigos, ir savo santykius su darbo grupe, kurios dalis jis yra. Nustatydamą užduotį, organizacija privalo numatyti poveikį, kurį jos nurodymai padarys darbuotojui, realizuojančiam minėtąsias vertybes. Šiuo metu dar tinkamai nesuvokiama įmonės kultūros svarba ir jos vaidmuo organizacijoje. Tačiau mokslininkai ir kompetentingi vadovai jau pripažįsta, kad organizacijos kultūra daro didelį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui (Žalys L., 2002). P. Jucevičienė (1996) rašė, kad kiekviena organizacija turi potencialią galimybę importuoti subkultūrinės grupės, nes ji samdo darbuotojus iš didesnės bendrijos. Subkultūros ir kontrkultūros gali susidaryti etniniu, lyčių, skirtingų kartų ar regionų pagrindu. Didelę reikšmę turi išsilavinimas ir šeimos socialinis statusas. Asmeninė, atsinešta darbuotojų kultūra yra tik pagrindas, ant kurio formuojasi atskiros organizacijos kultūra. Įmonės vadovų požiūris, kūrybinis aktyvumas ir pastangos vaidina lemiamą vaidmenį (Žalys L., 2002).

Organizacijos, patyrusios, kad žmonės privalo elgtis etiškai ir atsakingai bendraudami su kitais, jeigu nori, kad organizacijai sektųsi, vertybėmis laiko patikimumą, garbingumą ir pasitikėjimą. Pagal B. Tracy (2006) „žmonės jaučia emocinį alkį, tad juos patenkina tik sąveika su kitais žmonėmis. Vienas Harvardo universiteto tyrimas rodo, kad 68% nepatenkintų klientų pakeitė kompanijas tik dėl to, kad vienas ar keli jų darbuotojai jiems abejingi. Štai kodėl gerai dirbančios kompanijos turi labai aiškia klientų aptarnavimo politiką, paprastai išdėstyta raštu. Kiekvienas tų organizacijų darbuotojas yra įsipareigojęs gerai elgtis su klientais“.

Klientų aptarnavimo kultūra neatsiejama nuo tam tikrų etikos normų laikymosi. „Etiketas padeda subtiliau ir giliau išreikšti asmenybės elgesio esmę, leidžia psichologiškai lengviau prisitaikyti prie situacijos, daryti poveikį kitiems, padeda išvengti konfliktų“ (Vasiljevienė. N., 2003). Etiketas išreiškia ir tam tikrus moralinius principus, mandagumo, padorumo, pagarbos, geranoriškumo, humaniškumo reikalavimus. Ypač greitai etiketo nepaisymas pastebimas profesinėje veikloje. Dalykinėje veikloje, ypač valstybės tarnyboje būtina jausmų disciplina, emocinis neutralumas. Labai išoriškai negražu ir morališkai nepadoru primesti savo neigytvius jausmus klientams, interesantams, kolegoms. V. Nikolaičik (2005) pažymėjo, kad jei klientas nesupranta, kaip „dirba“ pageidaujama paslauga, jis nepakankamai įvertins gautą paslaugą.



8 pav. Patirtos paslaugos kokybė

Šaltinis: (Fitzsimmons, I.A., Fitzsimmons, M.J., (2004) Service Management: Operations Strategy and Information Technology.

Aptarnavimo kokybės vertinimas yra daromas paslaugos teikimo procese. Kiekvieno vartotojo kontaktas yra perduodamas kaip tiesos momentas (moment of truth), galimybė patenkinti arba

nepatenkinti vartotojo. Vartotojo pasitenkinimą paslaugomis galima apibūdinti lyginant suvokimą apie gautą paslaugą su paslaugos lūkesčiais. Kai lūkesčiai yra pralenkiami, paslauga suvokiama kaip ypač geros kokybės ir kaip maloni staigmena. Kai lūkesčiai nepatenkinamai, paslaugos kokybė nepatenkina vartotojo. Kai lūkesčiai sutampa su patirta kokybe, kokybė patenkina vartotoją. Lūkesčiai yra pagrįsti keliais šaltiniais (8 pav.), į kuriuos įeina žodžio galia (word of mouth), asmeniniai poreikiai (personal needs) ir patirtis (experience) (Fitzsimmons, I.A., Fitzsimmons, M.J., 2004).

Aukščiau minimame paveiksle išskiriami 5 paslaugų kokybės aspektai:

- Patikimumas (*Reliability*). Atlikti prižadėtas paslaugas patikimai ir tiksliai. Pavyzdžiui, klientas gauna paštą tuo pačiu metu kiekvieną dieną.
- Jautrumas (*Responsiveness*). Noras padėti vartotojams nedelsiant. Pavyzdžiui, vengti versti klientą laukti dėl menkiausios priežasties.
- Garantija (*Assurance*). Tiekėjas turi užsitarnauti pasitikėjimą ir prisiimti atsakomybę. Pavyzdžiui, turi būti mandagūs su klientais ir rodyti jiems pagarbą.
- Empatija, įsijautimas (*Empathy*). Būti draugiškas, tarkim, būti geru klausytoju.
- Materialinės vertybės (*Tangibles*). Materialinės prekės (įranga, įvairios priemonės) ir palengvinančios prekės, pavyzdžiui, švarumas.

E. Vitkienė, pagal Ch. Grönroosą, išskiria, jog vartotojo suvokiama paslaugos kokybė yra vertinama 2 pagrindiniais kokybės matais: techniniu, arba rezultato, ir funkcinio, arba proceso. Techninis – tai kas teikiam vartotojui; funkcinis – tai, kaip yra teikiama. Paslaugos kokybė – tai techninės bei funkcinės kokybės ir vartotojo pasitenkinimo suvokiamu rezultatu sąvoka. Vartotojai suvokia ir vertina paslaugas bei jų kokybę, rezultatais, pateikia šiuos dažniausiai akcentuojamus gerai vertinamos paslaugos kriterijus:

- profesionalumas ir įgūdžiai;
- požiūris ir elgesys;
- patogumas ir lankstumas;
- patikimumas ir pasitikėjimas;
- kompetencija;
- reputacija ir sąžiningumas (Vitkienė, 2004).

Įmonės, norėdamos pasiekti geresnių veiklos rezultatų, privalo rūpintis teikiamų paslaugų kokybe. Susidomėjimas šia sritimi didėja, nustatinėjami veiksniai, darantys didesnę įtaką teikiamų paslaugų kokybei. Manoma, jog psichologinis veiksnys, vertinant paslaugų kokybę yra svarbiausias (Vitkienė,

2004). Aptarnavimo kultūros esmė – kuo geriau tenkinti klientų poreikius. Kaip parodyta 9-ame paveiksle, kiekvienos organizacijos kultūros pagrindas yra klientų aptarnavimas.



9 pav. Organizacijos vidaus kultūrų ryšys

Šaltinis: Žalys, L. (2002) Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodyboje gerinimas

Pagrindinė aptarnavimo taisyklė – aptarnaujantis personalas visiems be išimčių klientams turi būti mandagus, dėmesingas ir taktiškas. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimui ir siekiui išvengti konfliktų su klientais L. Žalys (2002) pasiūlė LAST formulę: „L – klausyk (listen), A- atsiprašyk (apologize), S- spęšk (solve), T- padėkok (thank)“. Vadovaujantis šia formule, aptarnaujantis darbuotojas privalo sugebėti išklausyti klientą, ne tik tai, ką klientas tiesiai pasako, bet ir nuspėti jo norus. Atsiprašymas tai tartum savotiška kompensacija klientui, jog klientas nusivylęs ir tai nereiškia darbuotojo kaltės pripažinimo, ypač, jeigu darbuotojas nesijaučia kaltas. Darbuotojai turėtų nevengti prisiimti atsakomybės, sprendžiant klientų problemas ir visada būtina padėkoti už pokalbį, net ir po nemalonaus pokalbio, nes jis tiek pat buvo nemalonus aptarnaujančiam darbuotojui, tiek ir klientui. Laikymasis LAST formulės leis patenkinti net ir paties „sudėtingiausio“ kliento reikalavimus.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪRĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

Klientų aptarnavimas – tai visų pirma aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą skleidimas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas (Žalys, 2002). Pagal E. Paulavičienę, visa organizacijos veikla koncentruojama į vartotojų pasitenkinimą ir turi būti išmatuojama. Matų sistema siejama su organizacijos veikla.

Klientų aptarnavimo kultūra priklauso nuo aptarnavimo ir etinių normų žinojimo, aptarnaujančio personalo darbo bei darbo aplinkos. Kokio aptarnavimo tikimės, didelę reikšmę turi ir organizacijos, į kurią kreipiamės, įvaizdis. Žodis „įvaizdis“ tiesiogiai verčiant iš anglų kalbos reiškia paveikslą, vaizdą, atspindį. Pagal R. Paulienę (2004), įvaizdis aprėpia tokius savarankiškus požymius – atributus, kurie būdingi konkrečiam objektui. Pavyzdžiui, gali būti suformuotas patikimas objekto (banko, fondo) įvaizdis, nors iš tikrųjų tas objektas nėra toks patikimas. Žmonės neretai labiau reaguoja į įvaizdį, o ne į realybę. Įvaizdis neatsiranda savaime. Tai nuolatinė, planinga, nuosekli ir tikslinga veikla, reikalaujanti pastangų ir materialinių resursų. Įvaizdžio formavimo rezultatai nepasirodo iš karto ir ne visada gautas rezultatas būna adekvatus įdėtam darbui, tačiau tai gali būti puiki investicija į įmonės ateitį. Pagal R. Norman (1991) įvaizdis yra tam tikras modelis, išreiškiantis mūsų lūkesčius ir suvokimą apie atitinkamą reiškinį. Tuo dažnai pasinaudoja reklamos kompanijos, reklamuodamos, pavyzdžiui, komercinius bankus, nes įvaizdis gana efektyvi priemonė potencialių paslaugos klientų elgsenai įtakoti. Keisdami ar kurdami įmonės įvaizdį, vadovai gali priversti klientus elgtis taip, kaip yra naudingiau pačiai įmonei. Įspūdis apie įmonę formuojasi asmeninio žmogaus susidūrimo su įmone metu, klausantis visuomenėje sklindančių gandų bei iš įvairių žiniasklaidos pranešimų. Organizacijų vadovai dažniausiai nori, kad būtų sukurtas palankus, teigiamas organizacijos įvaizdis. Jie nori, kad toks įvaizdis sukeltų teigiamas ir įsimintinas vartotojų emocijas. M. Čeikauskienė (1997) teigė, kad palankų įmonės įvaizdį galima suformuoti atsižvelgiant į šias esmines charakteristikas:

- adekvatumą – kuriamas įvaizdis turi atitikti visa tai, kas iš tikrųjų egzistuoja;
- aiškiai išreikštą ir apibrėžtą neatitikimo laipsnį;
- originalumą – įmonės įvaizdis turi būti lengvai atpažįstamas tarp kitų įmonių įvaizdžių ir lengvai įsimenamas;
- plastiškumą – įvaizdis vartotojų pasaulėžiūroje turi būti nekintamai atpažįstamas; kartu įvaizdis turi būti operatyviai modifikuotas, reaguoti į besikeičiančius ekonominius ir psichologinius reikalavimus, madas, socialines sąlygas;
- adreso tikslumą – įvaizdis turi turėti tikslų adresą.

Tačiau palankaus įmonės įvaizdžio formavimas ne visada pateisina vadovybės lūkesčius. Įmonės įvaizdis formuojasi nepriklausomai nuo to, nori ji to ar nenori. Jis gali būti toks, kokio norėtusi, gali būti visai priešingai, tačiau jis vis tiek yra. Tam tikru požiūriu įvaizdis yra kaip oras – mes jį pastebime tik tada, kai jis ypatingai geras arba ypatingai blogas. Visais kitais atvejais jis tiesiog yra.

Taip pat didelę įtaką paslaugų kokybei turi darbuotojų motyvacija. Motyvacijos teorijos aiškina žmogaus poreikius, kurie skatina jį veiklai. Motyvuotų darbuotojų teikiamos paslaugos yra geresnės kokybės (Juozaitienė, Staponkienė, 2002).

Pagal R. Sharma (2006) „viena didžiausių dovanų, kurią iš vis gali kam nors duoti, yra dėmesys. Nuoširdus klausymasis yra didžiausia dovana“. Jau III-e amžiuje prieš Kristų graikų filosofas Zenonas Kitijietis teigė: „Mes turime dvi ausis, o burną vieną, kad daugiau klausytume ir kuo mažiau kalbėtume“. Blogi klausymosi įpročiai atstumia žmones, nes nepatenkinamas žmogaus poreikis būti suprastam. Kotleris teigė, kad „tyrimais įrodyta, kad gerai aptarnautas klientais apie tai papasakos penkiems žmonėms. Jeigu jį blogai aptarnavo, apie tai papasakos dešimčiai žmonių“ (Žalys, 2002). Klientas susidaro nuomonę apie organizaciją ne tik ir ne tiek iš iškabos ar gražaus interjero. Anot I. Šmaižienės (2006) neretai visuomenė linkusi darbuotojais tikėti labiau nei oficialių organizacijos pranešimų metu išsakoma informacija. Organizacijos veidas yra kiekvienas darbuotojas, bendraujantis su klientas. Apie aptarnavimo kultūrą kiekvienas klientas sprendžia pagal savo asmeninį patyrimą, todėl kiekvienas darbuotojas privalo pagalvoti, kokią įtaką jo poelgiai turės kliento išpūdžiui apie organizaciją ir elgtis taip, kad nesugriautų savo kolegų pasiekto rezultatų (10 pav.).



10 pav. Klientų aptarnavimo kultūros veiksniai

Darbuotojo noras ir pastangos gerai aptarnauti klientą priklauso ne tik nuo jo asmeninių savybių, bet ir nuo motyvacijos dirbti būtent šį darbą. Klientų aptarnavimo kultūra priklauso nuo vadovo, jo

požiūrio į klientus ir darbuotojus, jo siekių gerinti klientų aptarnavimą. Kalbant apie klientų aptarnavimo kultūrą, negalima atmesti ir darbuotojo nuotaikos, patiriamų stresų, nes darbuotojo nuotaikos dažnai atspindi jo darbe.

2.1. Personalo motyvavimas ir skatinimas

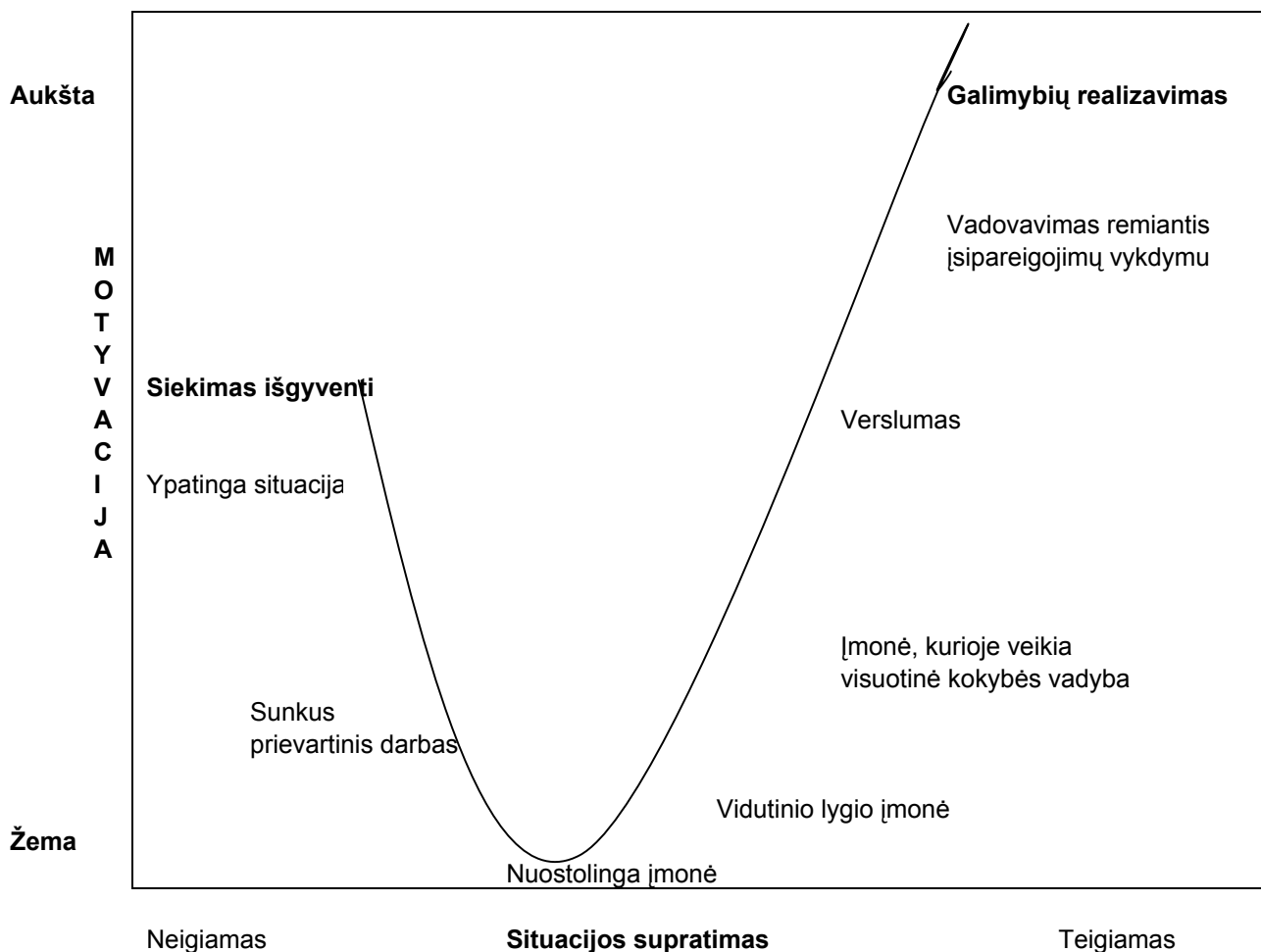
„Organizacijos sukurtos tam, kad atliktų vienokią ar kitokią veiklą. Veiklai atlikti reikalingi žmonės. Efektyviai veiklai atlikti reikalingi mąstantys žmonės, o tokius būtina motyvuoti.“ (Kvedaravičius J., Jesevičiūtė – Ufartienė, L., 2006). Minėti autoriai rašo apie būtinumą motyvacinių sistemų organizacijose. Motyvacija turi būti planuojama, efektyvi ir gali būti finansinė, psichologinė ir socialinė. Pagal R. Urbanskiene, B. Clotey ir J. Jakštį (2000), motyvas- tai veikimo priežastis, kylanti dėl sąveikos asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus. Motyvas-veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu, veiksmo bei poelgio vidine priežastimi. Motyvas - tai vidinė jėga, kuri skatina, stimuliuoja žmogų elgtis tam tikru būdu, o kai yra paskata – pasireiškia į tikslą orientuotas elgesys. Pagal aukščiau minėtus autorius, žmogų veikti skatina dažniausiai ne viena jėga, ne viena priežastis, kitaip sakant, motyvų visuma, tai tą visumą vadiname motyvacija. Motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Anot E. Bagdono ir L. Rapalienės (1996) „motyvacija –tai procesas, skatinantis imtis veiklos, kurti ir pasiekti organizacijos tikslus. Planuodamas ir organizuodamas savo įmonės veiklą, vadovas numato, ką ji veiks, kada, kaip ir kas privalo atlikti darbus“. Kad organizacija įgyvendintų tikslą, vadovas privalo koordinuoti darbus ir priversti darbuotojus juos atlikti.

Aukščiau minėti autoriai teigia, kad motyvacijos teorijas galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Teorijos, kurios grindžiamos žmonių poreikiais ir nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi paaiškinti, kas lemia motyvaciją.
2. Teorijos, pagrįstos žmonių elgsena, kurią sąlygoja jų lūkesčiai bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Šios teorijos paaiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji keičiasi ir lemia darbuotojų specifinį elgesį.

Pagal A. Xaiem (2006) daugelyje organizacijų darbuotojų motyvacija atsiduria pačiame žemiausiame taške, kur nebegalimi žymesni pasiekimai todėl, kad organizacijos nesivargina nustatydamas tarnautojų motyvacijos lygį. „Kiek organizacija seka pinigines įplaukas? O kiek kontroliuoja pastovų darbuotojų motyvavimą? Nors jau žinoma, kad motyvacija įtakoja pinigines įplaukas ir duoda pelną“ (Xaiem, A. 2006). Daugelyje organizacijų motyvacija paliekama savieigai,

nors žmonės patys save motyvuoja tik tada, kai jaučia asmeninę grėsmę, arba numato didelių perspektyvų galimybę. Daugelyje organizacijų neišnaudojamos visos tarnautojų galimybės. Organizacijoje problemos su tarnautojų motyvacija, jei vadovui reikia sekti, ar pavaldiniai tikrai dirba, jei pavaldiniai nesistengia kelti savo kvalifikacijos ir nedaro išvadų iš klaidų. Organizacijoje silpna motyvacija, jei tik vienas vadovas rimtai reaguoja į rimtas organizacijos problemas.



11 pav. Motyvacijos kreivė

Šaltinis: A. Xaiem „Kaip įkvėpti bendradarbius“, 2006 p. 26

Pateiktame paveiksle matome, kad motyvacijos kreivė – parabolė ir aukšta motyvacija paprastai būna tada, kai žmogus mato dideles galimybes, arba jam iškyla didelis pavojus ir aukštumos pasiekiamos atsidūrus vienoje iš minėtų situacijų. Žema motyvacija būna parabolės viršūnėje, kai nėra jokio pavojaus. Paprastai žema motyvacija būna įmonėse, kurios nepasiekia verslo aukštumų, t.y. vidutinio lygio ar net nuostolingai dirbančiose įmonėse. O. Poluchina (2004) teigia, kad reikia ne tik

mokėti darbo užmokestį darbuotojams, lygų jų žinių ir įgūdžių vertei darbo rinkoje, bet būtina ir reaguoti į individualius žmogaus poreikius, kurie būna ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Valstybinės ir privačios kompanijos naudoja vis daugiau ir daugiau nepiniginius motyvus. Labai svarbus veiksnys, įtakojantis individo požiūrį į darbą yra darbuotojo pasitenkinimas darbu. Anot A. Marčinsko ir A. Šikšnelytės (2002) sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti ne taip seniai. Iki 1950 m. dažniau buvo naudojama sąvoka „moralė“. Praktikoje buvo taikomos nuotaikos, moralinės būklės matavimo priemonės psichologiniu aspektu, todėl ilgainiui susiformavo „požiūris į darbą“ sąvoka. Požiūris į darbą buvo pradėtas interpretuoti kaip lygis, iki kurio patenkinami individo poreikiai darbe. Sąvokos „požiūris į darbą“ ir „pasitenkinimas darbu“ tapo sinonimais. Pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, ką darbuotojas patiria darbe ir nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo. Kartais pasitenkinimas darbu gali būti labai aukštas, tačiau atskiri jo veiksniai gali netenkinti, arba atvirkščiai. Kartais pasitenkinimas darbu yra ir jausmų rinkinys. Būtina įvertinti tai, kas įvardijama kaip išsiliejimo efektas (Jucevičienė P., 1996), kuris veikia tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimu gyvenimu. Aplinka, supanti žmogų už darbo ribų, daro įtaką jo darbo įvertinimui, o pasitenkinimas darbu, būdamas svarbia gyvenimo dalimi, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu. Pagal L. Juozaitienę ir J. Staponkienę (2006) individualus pasitenkinimas gerai atliktu darbu ir didžiavimasis jo rezultatais ugdo atsakomybę. Žmogus įgytą kvalifikaciją, gebėjimus, žinias ir patirtį siekia panaudoti savo darbe ir kuo geriau jam tai pavyksta, tuo didesnis jo pasitenkinimo lygis. Tokiu atveju darbuotojas organizacijos tikslus laiko savais. Kur organizacijos suteikia darbuotojams galimybes pasireikšti, motyvuoja jų veiklą, suvokia darbuotojų interesus, realizuoja gebėjimus darbo procese, darbas bus efektyvus. Kiekviename žmoguje slypi didžiulės nerealizuotos galimybės, kurias galima būtų išnaudoti žymiai produktyviau. Žmogaus natūra yra tokia, kad jis nuolat turėtų kilti link vis pilnesnio savo vietos pasaulyje išsąmoninimo (Kvedaravičius J., Jesevičiūtė – Ufartienė, L., 2006). Žmogus vis siekia tobulėjimo. Iki šiol specialistai nesutaria dėl darbo ir jo turiningumo reikšmingumo koreliacijos (Marčinskas A., Šikšnelytė A., 2002). Vienais atvejais labai sureikšminamas darbo turiningumas teigiant, kad žmogiškoji prigimtis yra pakankamai egoistiška, todėl žmogus nori darbe patenkinti saviraiškos poreikį. Darbas yra žmogaus gyvenimo esmė, ir žmogus yra linkęs dirbti net ir tuo atveju, kai jam tai nėra būtina. Nepasitenkinimas ir nesidomėjimas darbu lemia žemesnį darbo našumą ir provokuoja socialines problemas. Dirbantys nekvalifikuotą darbą žmonės dažniau kenčia dėl saviraiškos problemų, nei kvalifikuoti darbuotojai. Kitais atvejais gyvenimo centras yra toli už darbo ribų, iš darbo tikimasi labai riboto pasitenkinimo, todėl darbuotojai pripranta prie monotoniško darbo, nenusivilia, jei darbe nemato didelių saviraiškos galimybių. D. Kareckaitė (2005) išskiria tokius motyvacinus veiksnius: įdomus darbas, naujoviški uždaviniai, saviraiškos galimybės, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti

kvalifikaciją, darbo prestižas. Kai motyvaciniai veiksniai tampa pasitenkinimo šaltiniu, jie skatina geriau dirbti.

D. Ulrich (2002), pasiremdamas McKinsey studijomis, išskiria septynis elementus, kurie kuria darbuotojų išsipareigojimus: vizija, galimybė, įtaka, bendrumas / visuomenė, bendravimas, verslininkystė, skatinimas. L. Ulevičius (2006) rašė apie Žmogiškųjų išteklių ir finansų valdymo bendrovės „Watson Wyatt“ 2005-2006 metais atliktus tyrimus, patvirtinančius komunikacijos ir bendrų organizacijos veiklos rezultatų ryšį. Nustatyta, kad efektyviai komunikuojančios organizacijos 4,5 karto dažniau pripažįsta didelį darbuotojų indėlį, nei mažiau efektyviai dirbančios komunikacijos srityje. Tyrimo išvada vertinga darbuotojų motyvavimo užduotims. Ji patvirtina, kad darbuotojų motyvavimo užduotys labai vertingos ir tiesiogiai lyginamos pagal investicijų grąžos rodiklius.

L. Ulevičius (2006) teigia, kad Naujųjų metų vakarėliai, į kuriuos kviečiami darbuotojo vaikai, kartais sutuoktiniai, poilsio bazės, baseino grupė vaikams leidžia kurti besirūpinančios darbovietės įvaizdį. Psichologijos mokslų daktaras G. Chomentauskas interviu su I. Liutkevičiene (2008) teigė: „Jei ritualai tampa kančia, kaip kartais žiūrima į formalius Naujųjų metų ar Kalėdų vakarėlius, privalomą gimtadienių šventimą, geriau jų atsisakyti, nes jie ima atlikti priešingą vaidmenį nei laukėme, tai yra didina darbuotojų norą išvengti būtino bendravimo su komandos nariais“.

A. Marčinskas ir A. Šikšnelytė (2002) išskyrė instrumentinę ir ekspresyvinę orientaciją į darbo reikšmingumą. Instrumentinė orientacija reiškia, kad į darbą žiūrima tik kaip į priemonę finansiniams ištekliams gauti, leidžiantiems tenkinti tikruosius interesus. Nekvalifikuotų darbuotojų darbo pagrindinis tikslas yra uždirbti kuo daugiau pinigų, jausti didesnę darbo saugumą. Kai kuriems darbuotojams darbas yra antroje vietoje po išsipareigojimų šeimai, ypač jei darbas rutininis ir mažai apmokamas.

Ekspresyvios orientacijos darbuotojams pats darbas yra galutinis tikslas, su darbu siejamos saviraiškos priemonės. Pasitenkinimo darbu negalima vertinti be žmogaus asmenybės. Vertinant pasitenkinimą darbu, būtina atsižvelgti į socialinį kontekstą, motyvaciją, buitinę aplinką. Individui svarbu, kiek jam artimi žmonės palankiai ar nepalankiai vertina jo darbą. Jei darbuotojo draugai turės geresnį darbą, tuomet jis bus labiau nepatenkintas. Dažnai pasitenkinimas darbu vertinamas pagal tas vertybes, kurios organizacijoje nuolat akcentuojamos. Pavyzdžiui tai gali būti darbo užmokestis. Jei individo aplinkoje didelis dėmesys skiriamas darbo užmokesčiui, tuomet jis gali būti vertinamas kaip pagrindinis veiksnys, lemiantis pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimą darbu lemia ir organizacijos politika, darbo sąlygos, santykiai su bendradarbiais, atliekamos užduotys.

L. Preikšienė (2004) įvardijo organizacijos kultūros naudą organizacijos darbuotojams:

- kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą, pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir elgtis organizacijoje;
- darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje;
- suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi.

Kuo organizacijoje daugiau pripažįstančių pagrindines vertybes darbuotojų ir kuo didesnis pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis ir kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo minėtos funkcijos labiau pasireiškia. Pagal A. Sakalą (1998), žmonių kultūra netiesiogiai padeda palaikyti tam tikrą tvarką organizacijoje, nes nusistovėjusių verčių sistema veikia bendradarbių elgesį, nustatomos nerašytos žaidimo taisyklės, veikiančios taip, kaip ir sąmoningai sukurtos formalios struktūros. L. Šimanskienė (2001) pabrėžė, koks svarbus yra bendradarbiavimas ir vertybinės orientacijos organizacijoje. Reiktų pasitelkti visas įmanomas priemones, kad darbuotojai bendrautų kuo daugiau, tada jie geriau pažins vienas kitą, atsiras simpatijos jausmai ir organizacijos veikla bus efektyvesnė. Manau, tam puikiai tarnauja įvairios kolektyvo šventės, pasveikinimai asmeninių švenčių proga.

„Darbas biure seniai pavirto gyvenimo būdu, o biuro darbuotojai – socialine klase“ teigė M. Kotin (2006). Minėtas M. Kotinas pateikė A. Šaškino, GMI Russia generalinio direktoriaus žodžius, kad „darbe žmonės sportuoja, prausiasi, gamina valgi. Dar jie nori, kad aplinkui būtų gėlės, paveikslai ir net biblioteka“.

2.2. Vadovo požiūris į darbuotojus ir jų kaitą

P. Jucevičienė (1996) apie organizacijos elgsenos istorines užuomazgas rašė: „19 amžiaus pradžioje jaunas Welsh fabriko savininkas Robert Owen pirmasis prakalbo apie savo darbuotojų poreikius. Jis mokė savo darbuotojus švaros, santūrumo, gerino jų darbo sąlygas. Jie atsilygindami savo darbdavį vadino „tikruoju tėvu“. Bagdonas, E., Rapalienė, L. (1996) pateikė pavyzdį apie anglų pramoninką, medvilnės verpyklos savininką Robertą Oveną (1771-1858), kuris pastebėjo, kad sutrumpinus darbo dieną (nuo 15 iki 12 valandų), pagerinus darbo ir darbininkų gyvenimo sąlygas, pagamintos produkcijos kiekis ne tik kad nesumažėjo, bet ženkliai padidėjo. Jis bene pirmasis suprato žmonių išteklių valdymo svarbą, nes daugelis to meto pramoninkų į darbininką žiūrėjo kaip į mašinos priedėlį. Amžininkai R. Oveno nesuprato ir laikė jį socialistu utopistu. Nekilnojamo turto magnatas D. Trampas (2005) rašė: „Vis labiau įsitikinu, jog vadovauti verslui tas pat, kas būti generolu. Kad įsakinėtum, reikia jausti didelę atsakomybę ne tik už save, bet ir už savo pulkus. Nuo tavo sprendimų didžia dalimi priklauso darbuotojų gyvenimas. Dėl prastos strategijos gali nukentėti daugybė žmonių.“

Štai čia lyderystė įgyja naują dimensiją. Svarbus kiekvienas sprendimas, ar tau dirbtų dvidešimt tūkstančių žmonių, ar tik vienas“. D. Trampas labai aiškiai nubrėžia vadovo atsakomybę už organizacijos veiklą, už darbuotojus.

Organizacijos kultūrą paprasčiausiai galime paaiškinti organizacijos vertybių orientacija ir vyraujančiu vadovavimo stiliumi. Organizacijos vertybės padeda suprasti, kodėl tam tikras elgesys yra skatinamas, o kitam elgesiui nepritariama. Pagal E. Šeiną (2002) kultūra – grupinio mokymosi rezultatas, tik dalinai priklausantis nuo vadovo elgesio. Tačiau, jeigu organizacijos kultūra vystosi nepageidaujama linkme, tuomet išeities turi ieškoti būtent vadovas. Organizacijoje svarbu išlaikyti tas vertybes, kurios lemia sėkmingą prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų. Organizacijose galima išskirti du pagrindinius vadovavimo stilius: instrukcinis - informacinis ir bendradarbiavimo įgaliojimo. Anot G. Morgan (1986) esant instrukciniam – informaciniam vadovavimo stiliui, darbuotojams suteikiama konkreti informacija, reikalinga darbui atlikti, komunikacija – vienpusė. Bendradarbiavimo - įgaliojimo forma suteikia darbuotojams galimybę diskutuoti su vadovais apie organizaciją, savo darbą, išsakyti mintis. Į darbuotojų nuomonę atsižvelgiama visada, kadangi darbuotojai dalyvauja organizacijos sprendimų procese, komunikacija – dvipusė. Instrukcinis vadovavimo stilius geras būdas efektyviam darbui užtikrinti, tačiau sunku pasakyti žmonėms, kad jie nuoširdžiai dirbtų. Vyraujant įgaliojimų formai, darbuotojai visuose organizacijos lygiuose tam tikra prasme atsakingi už savo veiksmus ir turi įgaliojimus priimti sprendimus savo darbe. Organizacijose, kur įgaliojimų forma taikoma sėkmingai ir kur organizacijos vertybės palaiko darbuotojų įgaliojimus, gali paskatinti geresnį klientų aptarnavimą. Dažniausiai organizacijos kultūra sėkmingai keičiama ten, kur organizacijos aukščiausias valdymo lygis rodo didžiausią iniciatyvą, kur tvirtai laikomasi idėjos ją perduoti visiems organizacijos nariams. Psichologė V. Gončarova (2007) teigė, kad „Harvordo universitete atlikto tyrimo duomenimis, vadovo darbo efektyvumą 15% lemia jo intelektas, o 85% - emocinė kompetencija. Kai vadovas emociškai nestabilus, kompanijoje prasideda destabilizacija. Vadovas privalo išmokti valdyti savo ir darbuotojų emocijas, jeigu nori, kad įmonė sėkmingai veiktų“.

B. Tracy (2006), pažymėjo, jog geriausios kompanijos jau seniai suprato, kad jų sėkmę lemia jų pasirinkti darbuotojai. Naujų darbuotojų atranka vykdoma ypač kruopščiai: tikrinamos rekomendacijos, su kandidatais ilgai kalbamas, organizuojami konkursai. Priimtas į darbą netinkamas žmogus gali pridaryti daug rūpesčių.

L. Preikšienė (2004) išskyrė sekančią organizacijos kultūros naudą vadovams:

- suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos;
- stiprina bendrumo jausmą, atsidadimą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą;

- darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes pateikia standartus, kas yra priimtinas elgesys kompanijoje, formuoja nuostatas ir elgseną;
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą.

Padalinių ir darbo komandų vadovai tiek organizacinį klimatą, tiek komandinio darbo efektyvumą yra linkę vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai (Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M., 2005). Autoriai teigia, kad vadovų polinkis matyti palankesnę vaizdą kyla iš jų savimonės ir gilesnio emocinio santykio su organizacija. Vadovai daugelį organizacijos parametru linkę vertinti palankiau, taip pat vadovų polinkis teikti palankesnius vertinimus yra komunikacijos trikdžių pasekmė, kadangi darbuotojai yra linkę atitikti organizacijos lūkesčius, pasirodyti gerai. Anot J.M. Kauzes ir B. Z. Posner (2003) vadovai, kurie asmeniškai pripažįsta žmonių pastangas ir švenčia pasiekimus, parodo, kad visi turėtų padrašinti vienas kitą. Kai organizacijoje yra šventinių paminėjimų kultūra, asmeniniai ryšiai su žmonėmis kuria ir stiprina pasitikėjimą vadovu, naikina bet kokias JIE - MES ribas tarp vadovų ir darbuotojų.

Pagal Čiarnienę, Sakalą ir Vienažindienę (2006) pasikeitusios pažiūros bei kultūrinės vertybės keičia personalo valdymo metodus. Vykstančios reformos viešajame sektoriuje daugiausia dėmesio kreipia ne į tradicines personalo administravimo priemones, bet į tokias, kurios skatintų personalo motyvacijas, kvalifikacijos, našumo ir lankstumo augimą. Personalo sistemoje yra keletas problemų:

- motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius,
- valstybės tarnautojo statusas,
- galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka,
- netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos,
- automatiškai vykdomas karjeros kilimas,
- personalo atrankos sistema.

Orientuojant personalo darbą į organizacijos strateginius tikslus, įtvirtinant ilgalaikius personalo politikos tikslus, kiekvienoje konkrečioje organizacijoje galima pasiekti geriausių rezultatų. Anot R. Truncės (2007) motyvacinės sistemos nebuvimas sąlygoja dažną kadru kaitą, nesaugaus ir nestabilaus mikroklimato atsiradimą, nepatrauklaus įmonės įvaizdžio formavimąsi, ir, žinoma, įmonės veiklos rezultatus. Vienas svarbiausių momentų tai kompromiso atsiradimas tarp darbuotojo ir vadovo. Siekiant kokybės, reikia pasirūpinti, kokios vertybės jau suformuluotos organizacijoje. Dar 1982 m. T. Deal ir A. Kennedy rašė, kad vertybės – tai pagrindinės organizacijos koncepsijos, kurios suformuoja kultūros pagrindą. Jeigu darbuotojas įsitraukia į abipusį psichologinį susitarimą su organizacijos

vadovybe, darbuotojas pritaria organizacijos tikslams, atsiranda lojalumas ir entuziazmas. Darbuotojui pasisekus suderinti savo asmeninius siekius su organizacijos siekiais, jis būna patenkintas, lojalus.

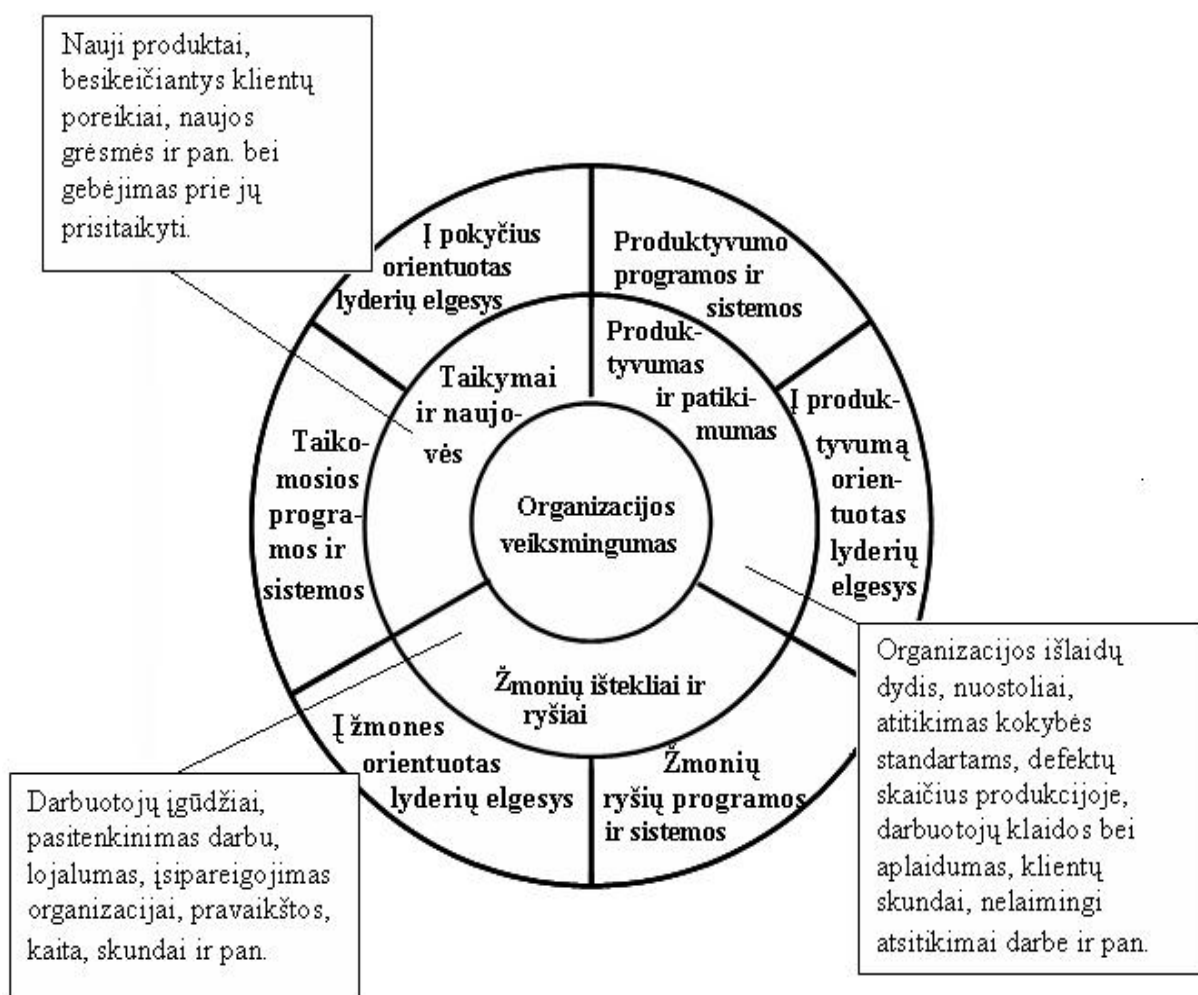
Didžiausią atsakomybę už sėkmingą organizacijos veiklą neša vadovai. Pagal E. Gimžauskiene (2007), vadovus vis dar žavi pažadas rasti geriausią darbo atlikimo metodą, išvengti sistemingo simuliacinio gamybos procese arba motyvacijos trūkumą pakeisti kontrole. Tam tikras vadovavimas darbuotojams daro skirtingą įtaką visai veiklai, kadangi optimalus darbų paskirstymas ir vykdymas lemia organizacijos darbo veiksmingumą. Didėjant būtinybei optimaliai paskirstyti darbus, pasidarė būtina specifinė žmonių veiklos funkcija – valdymas. Pagrindinė valdymo funkcija – suderinti, sutvarkyti ir susieti įvairias ūkinės veiklos sritis ir garantuoti jų sąveiką. Anot V. Damašienės (2002), norint pasiekti darnumo, reikia nustatyti ir palaikyti reikalingus kokybinius ir kiekybinius skirtingų darbo ir veiklos rūšių ryšius, juos tiksliai ir nuosekliai vykdyti. C. Kameron ir R. Kuinn (2001) vadovams pataria surasti ką nors tokio, ką lengva pakeisti, įvykdyti tai ir viešai atšvesti pergalę, po to surasti kažką kita, ką nelabai sunku pakeisti ir vėl rezultatus paskelbti viešai. Tie maži žingsneliai bus geras postūmis kultūros gerinimo link. Vadovams reiktų numatyti aiškius kriterijus, pagal kuriuos būtų galima kontroliuoti, ar tinkama linkme vystosi organizacijos kultūra. Pagal R. Razauską (1992), vadovavimas žmonėms - mokslas ir menas, todėl valdymas neatsiejamas nuo darbo organizavimo, funkcijų kolektyve nustatymo. Tai procesas, padedantis žmonėms ryžtingai ir tikslingai siekti užsibrėžtų tikslų, sukuriant palankų ir priimtina klimata organizacijoje.

Anot L. Žalio (2002) ypač svarbi vadovo veikla orientuota į personalo valdymą, motyvavimą, skatinimą, apdovanojimą. Kaip vadovas elgsis su pavaldiniais, taip jie elgsis su klientais. Darbuotojai dažnai vadovaujasi vadovų instrukcijomis, nors ne visada tai reikalinga. Dažnai darbuotojai nežino, kaip reikia elgtis konkrečioje situacijoje, bijo nesilaikyti tam tikrų taisyklių ir instrukcijų, jei nenumatyti tam tikri vertybiniai veiklos orientyrai. Neturint tam tikrų veiklos orientyrų, prieš išsprendami iškilusią problemą, darbuotojai turi gauti tiesioginio vadovo sutikimą. Aukštos kultūros organizacijos darbuotojai patys žino ką reikia daryti ir dirba savo darbą, patys priima sprendimus ir prisiima už juos atsakomybę. Vadovai neturėtų pamiršti periodiškai reikšti tarnautojams padėkas. Pagal L. Žalį (2002), kai įmonė įpareigoja darbuotojus daryti savarankiškus sprendimus, ji perleidžia vadovų pareigas ir atsakomybę eiliniams įmonės darbuotojams. Aukštos kultūros organizacijoje pastebimas „pasisukimas į klientu veidu“.

Darbuotojo įvertinimas, tai procesas, kurio metu nustatomas darbuotojų darbo atlikimo lygis, ir stengiamasi nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo, kuriems darbuotojams reikia mokytis.

G. Dessler (2001) nurodo, jog darbuotojų vertinimas - tai dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo metodus. Darbuotojų vertinimas derinamas su darbuotojų atlygiu, materialiniu skatinimu. Darbuotojo darbo įvertinimo rezultatas yra atlyginimas, galimybių kelti kvalifikaciją suteikimas ir pareigų paaukštinimas. Anot R. Truncės (2007) naujo darbo darbuotojai pradeda žvalgytis kai jaučiasi neįvertinti. Darbuotojai pradeda skaičiuoti ir lyginti ką gauna iš darbo ir ką įdeda į jį. Jei jie mano, kad kiti darbuotojai gauna didelius apdovanojimus už mažesnes pastangas, kyla įtampa.

Efektyvus vadovavimas tai organizacijos veiksmingumo didinimas naudojant tiesioginį ir netiesioginį vadovo elgesį bei atsižvelgiant į situacijų veiksmus:



12 pav. G. Yukl ir R. Lepsinger subalansuoto vadovavimo modelis.

Šaltinis: http://www.elm.lt/lt/istekliu_valdymas/kompetencijos_vad.php

Subalansuoto vadovavimo modelis (12 pav.) parodo, kad organizacijos veiksmingumo pamatas yra naujovių taikymas, produktyvumas ir žmonių išteklių. Subalansuoto vadovavimo modelis siekia paaiškinti, kokie procesai lemia sėkmę organizacijoje bei kaip vadovas gali šiuos procesus įtakoti. Organizuojant darbą, reikia siekti žmogaus, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo, jos skatinimo materialiniu ir moraliniu būdu (V. Klumpikaitė, 2000).

Lietuvoje praėjus juodžiausiam bedarbystės laikotarpiui, daugelio organizacijų vadovai jaučia kvalifikuotų darbuotojų stygių. Dinamiškoje šiandienos situacijoje darbuotojui svarbu ne tik gauti pinigus, bet ir tai, kaip jis jausis darbe, kur praleis didelę savo laiko dalį, ar jis jausis psichologiškai saugus. Nemaža dalis vadovų jaučia įtampą, kuri persiduoda kolektyvui, o dėl emocinio fono kenčia darbo kokybė. Vadovai susiduria su dilema, kaip prognozuoti darbuotojų elgesį, kad išvengtų dilemos, kai, atrodytų, geras darbuotojas laikas nuo laiko elgiasi neleistinai ir jį tenka bausti ar net atleisti. Pagal G. Teusen (1997), maloni darbo atmosfera, geri santykiai su kolegomis – tai kiekvieno svajonė, o viso pagrindas yra kolegiškumas. Tai reiškia, kad bendradarbiai pažįsta vienas kito stipriąsias ir silpnąsias puses, tačiau ne panaudoja savo naudai, o padeda vienas kitam. Jie taip nuolat nekonkuruoja vienas su kitu ir nelaukia, kol kuris nors padarys klaidą.

Organizacija vystytis gali tik pasiekusi tam tikrą stabilumą, kuris yra patrauklus darbuotojams, etapą. Tačiau po šios „ramybės“ kolektyvo laukia naujovės – ateina nauji žmonės, kurie konkuruoja su senaisiais darbuotojais. Dėl padidėjusio žmonių skaičiaus vadovas nebespėja su visais bendrauti, todėl senieji darbuotojai nesąmoningai kaltina dėl sumažėjusio dėmesio naujokus, o šie jaučiasi nepatogiai, nes dar neturi tvirto vaidmens naujajame darbe.

2.3. Stresas darbe, poveikis ir pasekmės

Žmonės mainosi kuo įvairiausiomis gėrybėmis, kad geriau patenkintų savo poreikius, pasiektų savo tikslus. Visų šių gėrybių sukūrimui reikalingas žmogaus darbas. Vienas žaliavas gali pakeisti kitos, tačiau žmogaus darbas niekuomet netaps nereikalingas. Ne visi žmonės sugeba vienodai gerai tuos pačius darbus atlikti, o dalis darbų gali būti atliekama tik bendromis daugelio žmonių pastangomis. „Tiek daug darbo, per mažai laiko...“ tai dažniausiai organizacijose girdimi žodžiai. Gyvenimo tempas verčia nesėdėti vietoje, nuolat sukintis darbų verpete. Deja, Lietuvoje gaji tradicija darbuotojų pastangas vertinti pagal jų darbe praleistų viršvalandžių kiekį. Jei darbuotojas po darbo valandų neskuba namo,

vadinasi jis stengiasi dirbti. Straipsnyje „High Pressure Jobs Require Creative Management“[†] rašoma, kad stresas yra žodis, kurį dažnai girdime, susijęs su mūsų gyvenimo stiliumi ir perkrautu darbo grafiku. Yra daug streso apibrėžimų ir teorijų apie tai, kas jį sukelia. Kaip rašoma straipsnyje „Sveikas darbas: streso darbo vietoje valdymas“ pagrindiniai streso darbe apibrėžimai ir sampratos, priimti Profesinės saugos ir sveikatos tarnybos, yra šie:

Stresas – stresas darbo vietoje yra sąveikos tarp asmens ir jo darbo aplinkos rezultatas. Asmeniui tai yra suvokimas, kad jis/ji negali susidoroti su savo darbo aplinkos reikalavimais ir atitinkamas neigiamas emocinis atsakas.

Stresoriai – tai įvykiai ar aplinkybės, kurie žmogui sukelia pojūtį, kad fiziniai ar psichologiniai reikalavimai yra ant pastarojo sugebėjimų su jais susidoroti ribos.

Stresą sukeliantys veiksniai pavyzdžiui: būtinybė dirbti greitai, spėti atsakyti, nepalikti nebaigtų darbų, darbo kiekis, informacijos, tikslų stoka, apmokymo būdas, būtinybė atlikti kitus darbus. Dėl per didelio darbo krūvio darbuotojai neretai patiria stresą. Stresas tai būseną, kuomet asmuo jaučia įtampą, nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams ir galimybėms. Stresas pat savaime nėra nei geras nei blogas. Dažniausiai pabrėžiama streso neigiama pusė – įtampa, nerimas, baimė. Pagal Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenis. Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų Europos Sąjungoje dažniausiai sutinkama (28% darbuotojų) su darbu susijusi sveikatos problema. Stresą darbe gali sukelti tokie psichologiniai socialiniai veiksniai kaip darbo organizavimas ir valdymas, pvz., dideli reikalavimai atliekamam darbui ir maža darbo kontrolė, bauginimai ir smurtas. Neigiama streso pusė susijusi su reikalavimais ir suvaržymais. Stresas paprastai susijęs su iškilusiomis kliūtimis atliktai tai, ką nori arba tai, ką buvai suplanavęs atlikti. Jeigu darbą pavyksta atlikti, tai sukelia savęs vertinimo jausmą ir suteikia pasitenkinimą savo jėgomis ir savo darbu. Didesnę stresą jaučia tie žmonės, kurie nėra tikri, kad jie pasieks ar nepasieks norimą rezultatą. Jeigu laimėjimas ar pralaimėjimas nėra svarbus, tuomet tai nesukels streso.

Nėra dviejų panašių asmenų, kuriuos vienodai veiktų tiek reikalavimai darbe, tiek darbo aplinka, kurie vienodai reaguotų į stresą. Darbdaviai turi būti budrūs savo darbuotojų streso ženklams. Tačiau darbdaviai gali kovoti su streso ar nuovargio situacijomis tik jeigu apie šias yra informuoti. Todėl darbuotojai, patiriantys stresą darbe, turi pranešti savo darbdaviams apie patiriamą stresą. Turi funkcionuoti sistemos, kurios leistų darbuotojams jaustis užtikrintiems, kad jie praneš apie šią situaciją savo darbdaviui, vadovui ar viršininkui, bus padaryta viskas, kas įmanoma, norint išspręsti problemas, kaip pageidautų Europos saugos ir sveikatos agentūra.

[†] <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=21&hid=2&sid=fe6bcc57-a1f8-426b-9fb4-4e801d99550e%40sessionmgr8>>

Klientų aptarnavimo kultūrai ir elgesiui su kiekvienu klientu didelę įtaką turi ir taip vadinamas „perdegimo sindromas“. Kaip rašė V. Lepeškienė (2007), perdegimo sindromą pirmą kartą 1974 metais pavartojo H. Froidenbergeris, taikydamas emociniam, fiziniam ir psichologiniam nuovargiui, bejėgiškumo jausmui ir noro dirbti praradimui apibūdinti. Perdegimą išgyvenantys žmonės tampa prislėgti, apatiški, nustoja viskuo domėtis, jaučiasi priklausomi nuo aplinkybių ir negalintys jų kontroliuoti. Darbas pradeda nebesisekti, praranda patrauklumą. Darbuotojas pradeda konfliktuoti su klientais, vadovais, bendradarbiais ir šeimos nariais. Pasikeičia darbuotojo požiūris į klientus, buvęs malonus, paslaugus ir mokantis išklaudyti darbuotojas tampa abejingas, kartais šiurkštus, nepakantus. Perdegimo aukos nebežiūri į klientus kaip į individus, o tik kaip į keliančius susierzinimą objektus. Organizacija už šią darbuotojo negandą moka klientų skundais ir kadru kaita. Norint to išvengti, organizacijos turėtų pripažinti šį reiškinį ir stengtis pašalinti priežastis, būtent, mokyti darbuotojus tikrovę priimti tokią, kokia ji yra ir nesitikėti daugiau, nei įmanoma padaryti.

Skirtingo temperamento žmonės skirtingai reaguoja stresinėje situacijoje. Melancholikai praranda pusiausvyrą, pasitikėjimą savimi, sutrinka. Po patirto streso jiems reikia laiko jėgoms atgauti. Sangvinikai labiau pasitiki savimi, kontroliuoja padėtį, išlieka susitvarde ir ramūs. Flegmatikai gerai prisitaiko prie nuolatinio ir ilgalaikio streso, bet netikėti įvykiai juos sutrikdo. Cholerikams būdingi emocijų protrūkiai, pykčio priepuoliai, jie įgauna jėgų antplūdį. Reakcija į stresą priklauso ne vien nuo žmogaus psichikos savybių, bet ir nuo amžiaus bei išsilavinimo. Vyrai ir moterys taip pat skirtingai reaguoja į stresą. Stresas darbe yra dažnai pasitaikantis. Kelly Services Global Workforce Index[‡] atliktas tyrimas atskleidžia, kad amerikiečių darbo jėga yra mažiau stresuota, įsitempusi, nei europiečių. Iš tūkstančių respondentų, dalyvavusių tyrime, 11,7% amerikiečių apibūdina savo darbą kaip ypač keliantį stresą, kai 27,1% Europos respondentų apibūdino savo darbą kaip per daug keliantį stresą. Stresas yra normalus įvykis mūsų gyvenime ir jo neigiamą poveikį sunku apžvelgti, bet kai stresas atsiranda darbo vietoje, jis gali būti parodomas kaip teigiamas jausmas. Dauguma darbuotojų ieško iššūkių savo darbe, padidėjęs stresas gali būti jaudinantis ir motyvuojantis. Kitiems padidėjęs stresas gali sukelti nerimą ir sumažinti darbo našumą. Kad ir koks būtų streso lygis, amerikiečiai paprastai yra linkę laikyti įtampą paslapyje. Pagal Kelly 25,6% tyrimo respondentų apibūdino savo darbą kaip „kažką keliantį stresą, bet valdomą“, kai 18,6% respondentų sako, kad jų darbo aplinka yra „retai kelianti stresą“. Kelly Services teikia šiuos pasiūlymus, kaip valdyti su darbu susijusį stresą:

[‡] (<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=17&hid=102&sid=fe6bcc57-a1f8-426b-9fb4-4e801d99550e%40sessionmgr8>)

- Būk organizuotas. Kelias minutes iš ryto skirk dienos planavimui. Nusistatyk realias gaires ir išdėstyk svarbiausia tvarka darbo krūvį;
- Rūpinkis savo karjera. Jei stresas greitai didėja dėl pačio darbo, pakalbėk su vadovu. Gali būti būdai, kaip perskirstyti darbo krūvį.
- Niekas nėra tobulas. Kai mus slegia stresas, dauguma iš mūsų padidina savo problemas, stengdamiesi būti viskas visiems. Svarbu nepriimti savęs ar savo darbo per daug rimtai. Mokykis iš savo klaidų ir judėk toliau.
- Išsijunk. Bevielės technologijos padarė šiandieninę darbo jėgą ypač mobilią. Bet dienos pabaigoje stenkis balansuoti, išvesdamas ribas tarp darbo ir asmeninės veiklos.

Streso pasekmės, pasireiškiančios fiziologiniais simptomais, neretai siejamos su organizmo išsekimu, padidėjusia rizika susirgti širdies ar psichinėmis ligomis. Stresas sukelia nepasitenkinimą, pasireiškia padidėjusiu nerimu, įtampa, dirglumu, nuoboduliu. Ilgalaikio streso pasekmės veda prie darbuotojo produktyvumo lygio pasikeitimo, padidėjusio tabako ir alkoholio naudojimo, pravaikštų, valgymo ir miego sutrikimų.

D.G. Myers (2000) rašė, kad „žmonės turi suprasti, kad jų sveikata priklauso nuo stresų ir jų pačių elgesio. Tik tai supratę, žmonės stengsis kontroliuoti stresą, neberūkyti, saikingai vartoti alkoholį, protingai maitintis, nuolat mankštintis ir netgi prisiegti saugos diržus“. Pagal J.M. Kauzes ir B. Z. Posner (2003) draugiškas bendravimas padidina žmonių pasišventimą grupės standartams, labiau pagerina žmonių nusiteikimą, nes vienatvė slegia. Kai žmonės prašomi atlikti tai, ko jie niekada iki tol nedarė, kolegų parama ir padrašinimas padeda išvengti galimo streso. Kiekvienas darbuotojas gali priimti atsakomybę už streso lygio mažinimą. Tai atostogos, padedančios pailsėti nuo karštilgiško darbo tempo. Neretai stresą valdyti padeda laiko planavimo įgūdžiai. Gerai savo darbą planuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau, nei prastai planuojantis laiką darbuotojas. Įmonėms patartina siųsti darbuotojus į laiko planavimo įgūdžius lavinančius kursus. Streso lygį mažina ir fizinis judėjimas, kuris padeda atitrūkti nuo minčių apie darbą, o susikaupusi įtampa išliejama prakaitu. Draugai, šeima, kolegos, su kuriais galima bendrauti, padeda įtampos nuėmimui ir objektyviam situacijos įvertinimui. Doc. K.A. Kaminskas (2004) straipsnyje „Sveikas darbas: streso darbo vietoje valdymas“[§] pagal Europos Saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenis, rašė, kad darbdaviai negali tiesiogiai kontroliuoti (arba atsakomybės už) su darbu nesusijusių faktorių. Tačiau jei darbdavys žino apie su darbu nesusijusius streso sukėlėjus, gali prireikti imtis priemonių, kad būtų išvengta pavojaus, ten, kur aktualus žmonių saugumas darbo vietoje – tame tarpe ir tarnautojų. Streso valdymas darbo vietoje yra

[§] <http://www.ergon.vgtu.lt/normal.php?id=8>

bendra darbdavių ir darbuotojų atsakomybė. Nė viena šalis neturėtų palikti šių problemų svarstyti kitai, bet abi turėtų bendradarbiauti, norėdamos užkirsti kelią problemoms ir jas spręsti. Anot N. Petkevičiūtės ir A. Saudargaitės (2006) stresas darbuotojų tarpe daro įtaką organizacijos veiklai. Mažėja produktyvumas, daugėja pravaikštų, vėlavimų, dažnesnė kadru kaita. Todėl tai aktualu ne tik individui, bet ir organizacijai. Streso valdymas darbe nereikalauja didelių kaštų, tačiau padeda didinti veiklos produktyvumą.

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS TYRIMAS IR JOS GERINIMAS ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE

Tam, kad tikrai gerai aptarnautum klientą,
Tu turi pridėti tai, kas negali būti nupirkta
ar išmatuota pinigais, tai yra nuoširdumas
ir sąžiningumas

Douglas Adams
(iš VMI kompiuterių užsklandos)

3.1 Klientų aptarnavimo kultūros tyrimo organizavimas

Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau vadinama – Šiaulių AVMI) pirmasis uždavinys – operatyviai organizuoti mokesčių mokėtojų aptarnavimo procesus. Tik kokybiškai ir efektyviai aptarnaujami mokesčių mokėtojai gerai supras savo pareigas, mokesčius mokės savanoriškai ir pasitikės mokesčių administratoriumi.

Valstybinėje mokesčių inspekcijoje prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos didžiausias leistinas valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis etatų skaičius yra 4076. 80,2% VMI darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Žurnalo „Veidas“ duomenimis, tipiškas valstybės tarnautojas Lietuvoje apibūdinamas kaip 41-50 metų moteris, turinti aukštąjį išsilavinimą ir nemenką darbo patirtį, bet ne visada mokanti anglų kalbą. Moterys Lietuvoje valstybės tarnyboje sudaro 71,3% valstybės tarnautojų. Valstybės tarnyba moterims suteikia saugumo jausmą.

Atliekant klientų aptarnavimo kultūros tyrimą Šiaulių AVMI buvo naudojamas anketinis metodas. Kaip apibendrina prof. habil. dr. R. Tidikis (2003), anketa – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Buvo pasirinktos anoniminės anketos. Jos buvo dviejų rūšių, vienos skirtos darbuotojams (žr. 4 priedą), kitos - klientams (žr. 5 priedą). Anketos darbuotojams sudarytos iš 31 klausimo, klientams – iš 33 klausimų. Anketos visi klausimai buvo uždari, respondentas galėjo pasirinkti vieną iš galimų variantų. Anketose naudojamos nominalinė, ranginė ir intervalinė skalės. Nominalinė skalė naudota biografiniams duomenims sužinoti: išsilavinimas, šeimyninė padėtis. Intervalinė skalė naudota respondentų amžiui, atlyginimui, darbo stažui nustatyti. Dalis klausimų buvo sudaryti ranginės skalės principu. Atsakymų variantai išdėstyti mažėjančia tvarka: labai svarbu, svarbu, nesvarbu. Beveik visuose klausimuose respondentams buvo sudaryta galimybė išvengti atsakymo: „nežinau“, „neturiu nuomonės“. Anketose buvo pateikti ir tikrinamieji (kontroliniai) klausimai, apie kuriuos bus kalbama toliau. Šeši pirmieji klausimai buvo bendro pobūdžio: apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbą, atlyginimą ir šeimyninę padėtį. Sekantys klausimai buvo Šiaulių AVMI organizacijos kultūros ir klientų aptarnavimo kultūros tyrimui. Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudotos MC Word ir MC Excel programos. Didžiausias dėmesys skiriamas klientų aptarnavimo kultūrai: aptarnavimo operatyvumui, specialisto ir darbo kabinetų estetiniam vaizdai.

Apklausa buvo vykdoma 2007 m. spalio – lapkričio mėnesiais.

Šiaulių AVMI 2007 m. rugsėjo 30d. dirbo 305 valstybės tarnautojai ir 31 dirbantis pagal darbo sutartis (žr. 3 priedą). Kadangi Patikrinimų skyrių, Operatyvios kontrolės ir Atrankos tikrinimams bei PVM kontrolės skyrių (žr. 2 priedą) darbo pobūdis specifinis, nusprendžiau juos eliminuoti tiriant aptarnavimo kultūrą. Siekiant rezultatų su 7% paklaida ir 95% tikimybe ir eliminavus kontrolės skyrius, reikėjo apklausti apie 100 darbuotojų. Buvo išdalinta 104 anketos ir gauta 100 užpildytų anketų. Darbuotojų anketų sugražinimas 96,2 % toks aukštas todėl, kad šiuo atveju buvo apklausiami kolegos.

Klientų aptarnavimo kultūros ir kokybės klausimais tyrimus atlieka ir specialistus vertina Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Paslaugų mokesčių mokėtojams departamentas. Specialistų darbą vertina ir tiesioginiai vadovai. Todėl autorės atliktų tyrimų rezultatai lyginami su VMI prie FM gautų tyrimų rezultatais.

Šiaulių AVMI aptarnavo 13209 juridinius asmenis – mokesčių mokėtojus, iš kurių 14 valstybinių įmonių, 3191 AB ir UAB, 6294 – personalios įmonės ir ūkinės bendrijos ir 3610 kitos įmonės, įstaigos ir organizacijos; taip pat 21,4 tūkstančius fizinių asmenų, iš kurių 9,3 tūkstančių asmenys įsigiję verslo liudijimus; 9,4 tūkstančių ūkininkų; 1,9 tūkstančiai vykdančių individualią veiklą asmenų ir kiti fiziniai asmenys (advokatai, anstoliai, notarai, nenuolatinai Lietuvos gyventojai gaunantys su darbo santykiais susijusių pajamų ir kita). Naudojant imties dydžio skaičiuokle nustatyta, kad 34,6 tūkst. mokesčių mokėtojų siekiant rezultatų su 7% paklaida ir 95% tikimybe reikia apklausti 195 respondentus. Buvo surinkta 200 anketų, išdalinus 256 anketas, grįžtamumo procentas -78,2%. Anketos buvo dalinamos darbovietėse, seminarų metu, kad nekiltų įtarimų dėl anonimiškumo atskleidimo. Mokesčių inspekcijos patalpose klientai užpildė labai mažai anketų, teisindamiesi laiko stoka. Paprastai anketas mielai sutinka užpildyti klientai, kurie labai patenkinti geru aptarnavimu ir nori pasakyti „ačiū“, nepatenkinti klientai rašo skundus, arba eina skūstis pas vadovus. Autorė stengėsi kuo mažiau prašyti pildyti anketas mokesčių inspekcijos patalpose, kad klientai nebijotų anonimiškumo atskleidimo ir atsakinėtų į klausimus nuoširdžiau ir teisingiau.

3.1.1 Darbuotojų apklausos rezultatai

2007 rugsėjo 30 d. Dirbo 305 valstybės tarnautojai: 262 moterys ir 43 vyrai ir 33 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis: 21 moteris ir 12 vyrų. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 2-oje lentelėje:

2 lentelė

Šiaulių AVMI darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

	Iki 30 metų	Nuo 30 iki 40 metų	Nuo 40 iki 50 metų	Nuo 50 iki 60 metų	Daugiau kaip 60 metų	Iš viso:
Valstybės tarnautojai	22	59	108	105	11	305
Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis	5	7	10	9	2	33
Iš viso:	27	66	118	114	13	338

Šiaulių AVMI kolektyvas nėra jaunas: 72,4% dirbančiųjų virš 40 metų amžiaus. Stažas dirbančiųjų valstybės tarnyboje taip pat nėra mažas ir pateikiamas 3 lentelėje:

3 lentelė

Šiaulių AVMI valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje

Stažas	Iki 3 metų	3 metai	6 metai	9 metai	12 metų	15 metų	Iš viso:
Tarnautojų sk.	26	24	25	58	58	114	305

Daugiausia valstybės tarnautojų - 114 valstybės tarnyboje dirba virš 15 metų.

Šiaulių AVMI darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 4 lentelėje:

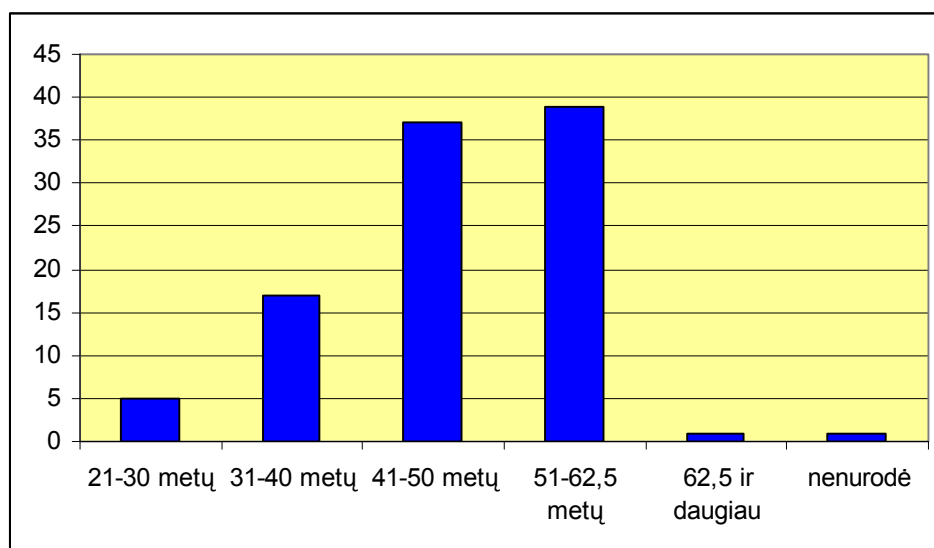
4 lentelė

Šiaulių AVMI darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

	Aukštasis universitetinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštesnysis (spec. vidurinis)	Vidurinis	Iš viso:
Valstybės tarnautojai	234	31	39	1	305
Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis	5	5	9	14	33
Iš viso:	239	36	48	15	338

Daugiausia – 234 valstybės tarnautojai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 31- aukštąjį neuniversitetinį, 39 – aukštesnįjį (spec. vidurinį) ir 1 vidurinį išsilavinimą. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo poskyriuose dirbo 86 darbuotojai: 40 Šiaulių skyriuje ir 46 teritoriniuose skyriuose. 31 iš jų turi aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą, likusieji – aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Net 63 Mokesčių mokėtojų aptarnavimo poskyriuose dirbančių darbuotojų darbo stažas valstybės tarnyboje virš 10 metų.

Klientų aptarnavimo kultūros tyrime dalyvavo 100 Šiaulių AVMI darbuotojų: 8 vyrai ir 92 moterys. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių parodytas 13 paveiksle.



13 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių

Apklaustieji Šiaulių AVMI darbuotojai dauguma brandaus amžiaus: 41-50 metų amžiaus – 37 respondentai, virš 50 metų – 39 respondentai ir tik 5 jaunesni: 21-30 metų amžiaus, 17 respondentų 31-40 metų amžiaus, 1 respondentas vyresnis nei 62,5 metai ir 1 amžiaus nenurodė. Iš 100 apklaustųjų buvo tik 8 vyrai: iš jų 4 buvo 31-40 metų amžiaus 2 virš 40 metų ir 2 virš 50 metų amžiaus.

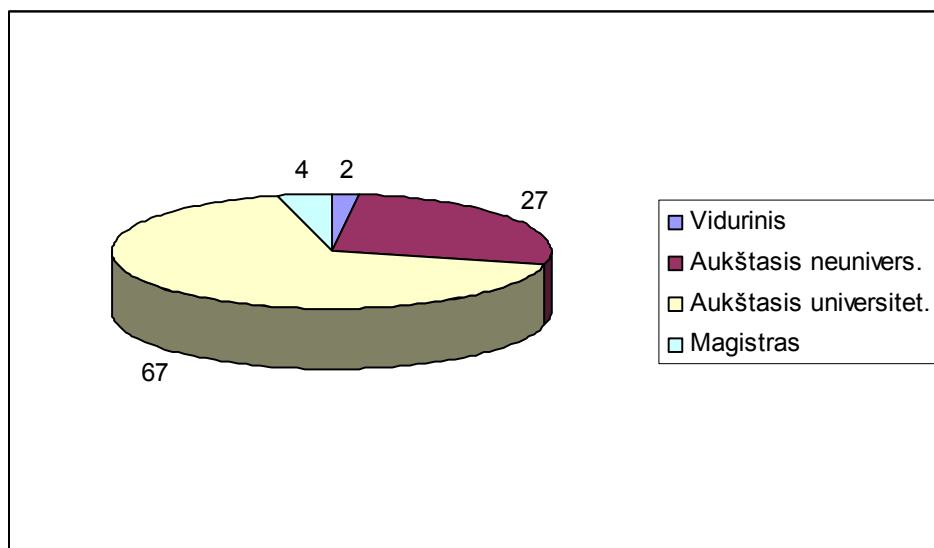
Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį pateiktas 5 lentelėje. 67 respondentai vedę arba ištekėjusios, 12 asmenų nevedę ir netekėjusios ir 12 - vieniši asmenys su vaikais, 9 respondentai šeimyninės padėties nenurodė.

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

	Nevedęs (netekėjusi)	Vedęs (ištekėjusi)	Vienišas asmuo su vaikais	Kita
Vyrai	2	6		
Moterys	10	61	12	9
Iš viso:	12	67	12	9

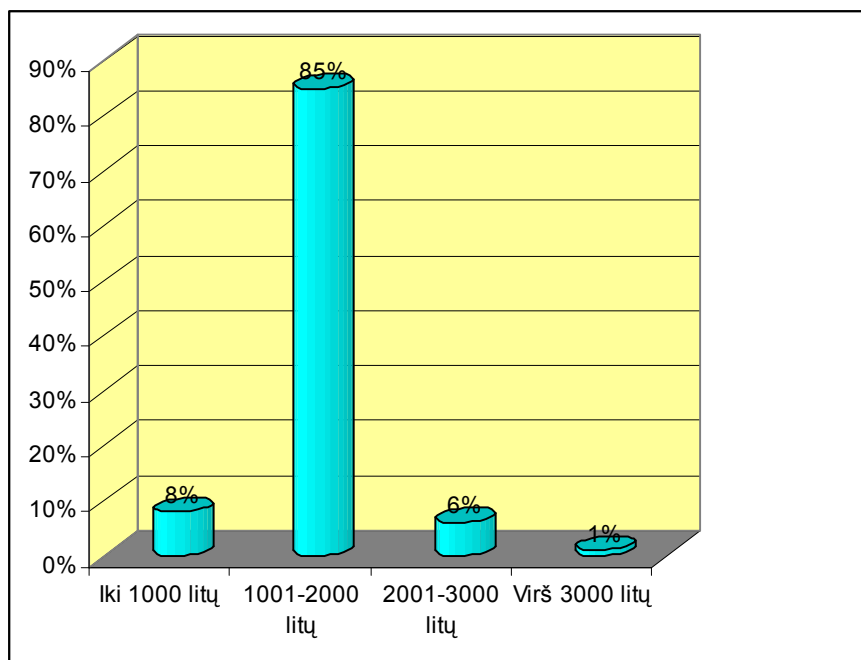
Didžiausia dalis apklaustųjų 67% (14 pav.) turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 27%- aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 2%- vidurinį ir 4% apklaustųjų – magistrai. Aukštąjį išsilavinimą turi visi 5 apklaustieji iki 30 metų amžiaus, 14 iš 17 apklaustųjų nuo 31 iki 40 metų amžiaus, po 23 virš 41 ir virš 51 metų amžiaus, 1-as apklaustasis turintis aukštąjį išsilavinimą virš 62,5 metų amžiaus ir 1 respondentas, turintis aukštąjį išsilavinimą, amžiaus nenurodė. Magistro išsilavinimą turėjo vienas vyras 41 -50 metų amžiaus, 2 moterys 41-50 metų amžiaus ir 1 moteris 31-40 metų amžiaus.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Iš 100 apklaustųjų respondentų, 74 pagrindinė darbo funkcija buvo aptarnauti klientus, t.y. jie dirbo gyventojų ir įmonių aptarnavimo poskyriuose. Anketas pildė Šiaulių skyriaus gyventojų ir įmonių aptarnavimo poskyrių darbuotojai ir teritorinių Akmenės, Joniškio, Pakruojo ir Radviliškio skyrių darbuotojai, nepildė tik Kelmės skyriaus darbuotojai. Nuolat bendrauja su klientais 23 respondentai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 50 – aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir 1 magistrė.

85% apklaustų Šiaulių AVMI darbuotojų nurodė, kad jų atlyginimas intervale nuo 1001 iki 2000 litų (15 pav.), iš jų net 59 turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 8% respondentų atlyginimas iki 1000 litų, ir tik 6% darbuotojų atlyginimas intervale 2001-3000 litų, 1% apklaustųjų uždirba virš 3000 litų. 64 respondentai, iš jų 39 turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, teigė, kad jų netenkina gaunamas atlyginimas ir 31 respondentas, iš jų 23 turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, norėtų didesnio atlyginimo ir tik 5 apklaustieji buvo patenkinti savo atlyginimu.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimą.

77 apklaustiesiems labai svarbu ir 20 svarbu geras atlyginimas (16 pav.). Jeigu būtų galimybė keisti darbą, su aukštesniu atlyginimu keistų darbą 71 apklaustasis (6 lentelė), iš jų 46 turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą; 8, iš kurių 6 turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, nekeistų ir 21 neapsisprendęs. Su tokiu pat atlyginimu darbą pakeisti norėtų 12 apklaustųjų ir 47 nenorėtų keisti darbovietės, tačiau 1 norėtų keisti darbovietę net su mažesniu atlyginimu, 4 teigė nežinantys ir 21 į klausimą neatsakė.

6 lentelė

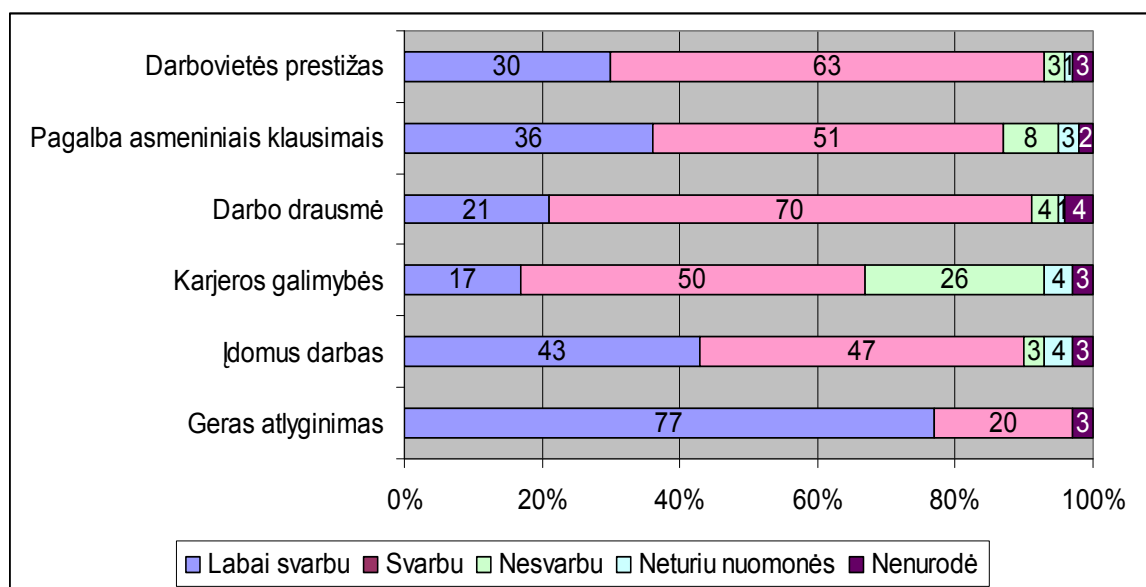
Apklaustųjų Šiaulių AVMI darbuotojų noras keisti darbovietę

Ar keistumėte darbą, jei būtų tokia galimybė?	Taip	Ne	Nežinau	Neatsakė
Su aukštesniu atlyginimu	71	8	19	2
Su žemesniu atlyginimu	1	74	4	21
Su tokiu pat atlyginimu	12	47	24	17

Iš 74 apklaustųjų Mokesčių mokėtojų aptarnavimo poskyrių darbuotojų 4 nurodė gaunantys atlyginimą iki 1000 ir 4 virš 2000 litų, 66 atlyginimas intervale 1000- 2000 litų. Tik 2 arba 2,7% iš aptarnaujančių mokesčių mokėtojus nurodė, kad juos tenkina gaunamas atlyginimas. Keista tai, kad 2 respondentai nurodė, kad juos tenkinantis atlyginimas yra intervale 1000-2000 litų ir jų išsilavinimas - 1- magistras ir 1- aukštasis universitetinis. 65% iš apklaustųjų aptarnaujančių mokesčių mokėtojus

teigė, kad netenkina ir 32% mano, kad atlyginimas galėtų būti didesnis. 82% Mokesčių mokėtojų aptarnavimo poskyrių darbuotojams labai svarbu geras atlyginimas ir 14% svarbu ir su aukštesniu atlyginimu darbą keistų 74% apklaustųjų, nekeistų - 8% apklaustųjų, su tokiu pat atlyginimu darbą keistų 11% apklaustųjų ir nekeistų 45%, likę teigė nežinantys arba neatsakė į klausimą. 77 apklaustiesiems labai svarbu geras atlyginimas, 20 svarbu ir tik 3 respondentai neatsakė į šį klausimą. Nebuvo nei vieno respondento, kuris teigtų, kad jam nesvarbu atlyginimas.

Darbovietės prestižas labai svarbus 30 respondentų (16 pav.), iš kurių 17 turintiems aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir svarbus 63 respondentams, iš kurių 43 turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Neaktualus darbovietės prestižas tik 7 respondentams. Darbas patinka daugiau negu pusei apklaustųjų, t.y. 55 respondentams, iš kurių 37 su aukštesniu išsilavinimu, ne visada -31 respondentui, iš kurių 20 su aukštesniu išsilavinimu, 10 apie tai negalvojo ir 4 nepatinka. Darbo drausmė labai svarbi 21 respondentui (16 pav.), iš kurių 14 su aukštesniu išsilavinimu, svarbi -70 respondentų, iš kurių 46 su aukštesniu išsilavinimu ir neaktuali 9 respondentams.

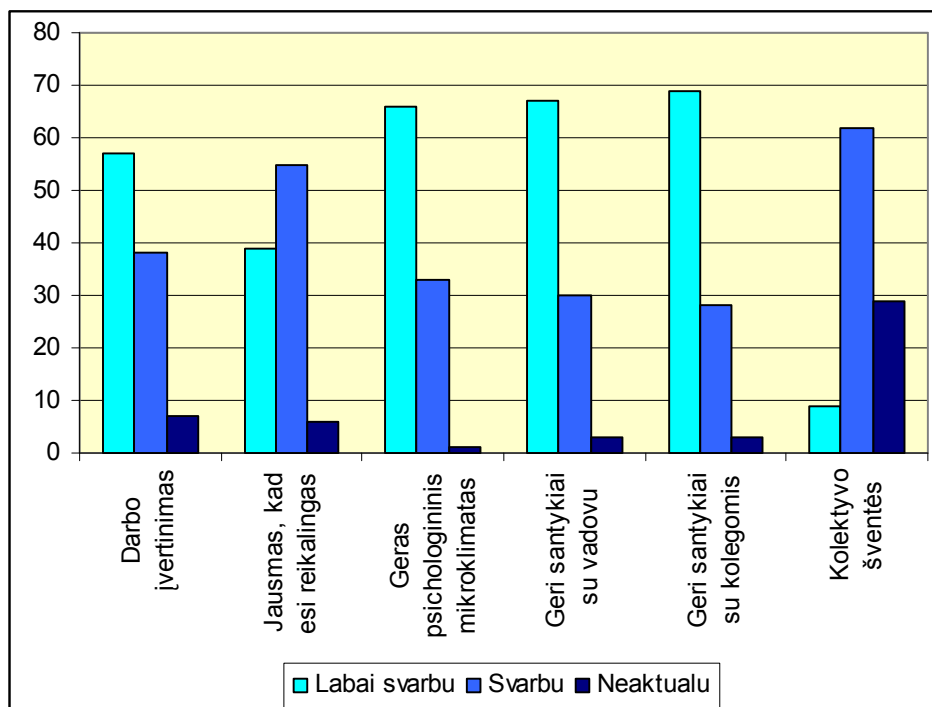


16 pav. Darbovietės aplinkos aktualumas

57% respondentų labai svarbu darbo įvertinimas (17 pav.), 38% svarbu ir tik 5% respondentų darbo įvertinimas neaktualu. Nelabai skiriasi ir respondentų atsakymai į klausimą apie reikalingumo kolektyvui jausmą: 39% respondentų labai svarbu jaustis reikalingiems kolektyve, 55% svarbu ir tik 6% neaktualu. Analizuojant 17 paveikslą, matyti, kad darbuotojams svarbiausia geras atlyginimas, labai aktualu darbovietės prestižas, darbo drausmė ir įdomus darbas. Šiek tiek mažiau aktualu (67% respondentų) karjeros galimybės. Daugiau kaip trečdaliui apklaustųjų (36 respondentams) labai svarbu

nuoširdi pagalba asmeniniais klausimais, pusei (51 respondentas) – svarbi ir tik 8 nesvarbi. 5 respondentai šiuo klausimu neturi nuomonės arba neatsakė.

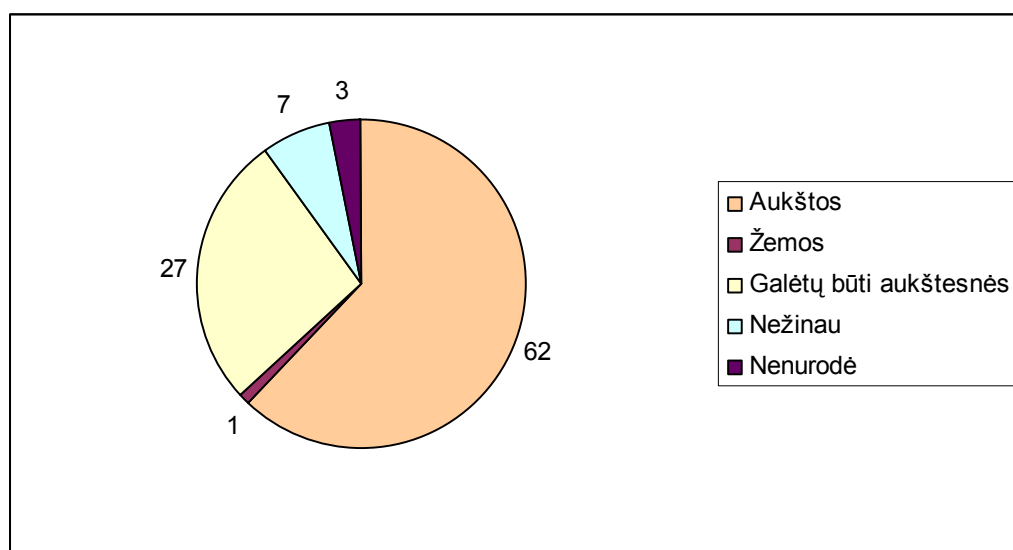
Labai svarbu 66% respondentų geras psichologinis mikroklimatas (17 pav.), geri santykiai su vadovu 67% ir geri santykiai su kolegomis 69% respondentų. Svarbu geras psichologinis mikroklimatas 33% respondentų, geri santykiai su vadovu - 30% ir geri santykiai su kolegomis -28% respondentų. Tik 1 apklaustajam neaktualu geras psichologinis mikroklimatas ir po 3 – geri santykiai su vadovu ir kolegomis. Kiek kitokia nuomonė apie kolektyvo šventes. Jos labai svarbios tik 9 % respondentų, svarbios – 62% respondentų, nesvarbios - 20%, neturi nuomonės - 4% ir į klausimą neatsakė 5% respondentų. Geras psichologinis mikroklimatas labiau svarbus 60 moterų ir 6 vyrams, 42 iš jų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 20 - neuniversitetinį, iš kurių karjeros galimybes savo darbe numato tik 7 respondentai, 43 – nenumato ir 16 negalvojo apie tai. 35 respondentams, kuriems labai svarbu geras psichologinis mikroklimatas, patinka darbas, nepatinka – 3, negalvojo apie tai 8 respondentai ir ne visada patinka - 20 respondentų. Galima teigti, jei darbuotojui labai svarbu geras psichologinis mikroklimatas darbe, tai nebūtinai tai derinama su karjeros galimybėmis. Iš 66 respondentų, nurodžiusių, kad jiems labai svarbu geras psichologinis mikroklimatas, 53 labai svarbu geri santykiai su vadovu ir kolegomis. Nebuvo nei vieno respondento, kuris nurodytų, kad jam nesvarbu geras psichologinis mikroklimatas ar geri santykiai su kolegomis ir su vadovu.



17 pav. Psichologinio komforto aktualumas

Šiaulių AVMI aukštos kultūros organizacija laiko 62 respondentai (18 pav.), iš jų 44 turintys aukštąjį išsilavinimą, 27 respondentų, iš jų 17 turintys aukštąjį išsilavinimą. teigia, kad galėtų būti aukštesnės, tik 1 teigė, kad žemos ir 7 nežinantys ir 3 į klausimą neatsakė.

Tiriant klientų aptarnavimo kultūrą, buvo domimasi, ar respondentų nuomone, klientai Šiaulių AVMI aptarnaujami kultūringai. 78 respondentai, atsakė, kad taip ir 20 atsakė, kad galėtų būti aptarnaujami geriau, 2 teigė nežinantys.



18 pav. Darbuotojų nuomonė apie Šiaulių AVMI organizacijos kultūrą.

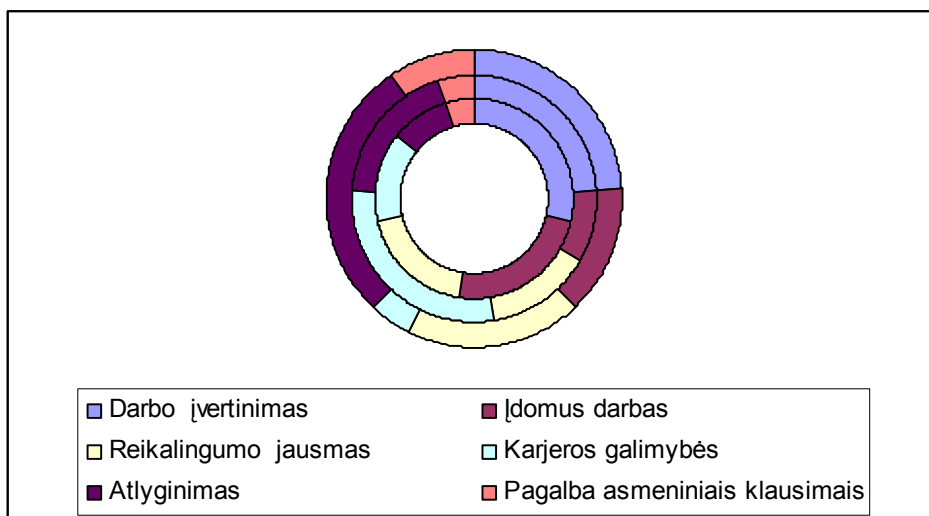
Darbuotojų požiūris į savo darbą labai teigiamas ir net 94% apklaustųjų teigė, kad jie klientus aptarnauja kultūringai, 4% teigė nežinantys ir 2% į klausimą neatsakė. Panašūs rezultatai ir darbuotojų, kurių pagrindinė darbo funkcija aptarnauti klientus (iš 74 apklaustųjų) – kad klientus aptarnauja kultūringai, teigė 93% apklaustųjų ir 4% teigė nežinantys ir 3% į klausimą neatsakė. 87 apklaustieji teigė, kad jiems patinka bendrauti su klientais, 7 sakė nežinantys ir 6 prisipažino, kad nepatinka. 91% darbuotojų (67 darbuotojai), kurių pagrindinė darbo funkcija aptarnauti klientus (iš 74 apklaustųjų), teigia, kad jiems patinka bendrauti su klientais, 8% arba 6 respondentai sakė nežinantys ir tik 1(1%) prisipažino, kad jam nepatinka bendrauti su klientais. Pagal 82 respondentų nuomonę, klientų aptarnavimo kultūringumas nepriklauso nuo darbuotojo nuotaikos, 12 teigia, kad priklauso ir 6 nežinantys. Pastoviai aptarnaujančio klientus 81% respondentų nuomone klientų aptarnavimo kultūringumas nuo darbuotojo nuotaikos nepriklauso. 89 respondentai sakė, kad jų aptarnavimu klientai nesiskundė, 8 prisipažino, kad jų aptarnavimu vieną kartą skundėsi ir 3 respondentai nurodė, kad jų aptarnavimu skundėsi keletą kartų. Bendraujant su klientais nuolat stresą patiria 6 respondentai, retai, kai ateina „piktas“ klientas, stresą patiria 75% respondentų.

Darbuotojų požiūris į darbo kokybės pagerinimą

Ar pagerėtų Jūsų darbo kokybę, jeigu?	Taip	Ne	Nežinau	Neatsakė
Padidėtų Jūsų atlyginimas?	38	41	19	2
Atsirastų galimybė užimti aukštesnes pareigas?	24	35	32	9
Baigtumėt kvalifikacijos kėlimo kursus?	58	17	18	7

Darbuotojų darbo kokybę 58 respondentų nuomone (7 lentelė) pagerėtų, jeigu jie baigtų kvalifikacijos kėlimo kursus, nepagerėtų – 17 respondentų nuomone ir 25 teigė nežinantys arba į klausimą neatsakė. Darbo kokybę pagerėtų 61% turinčio aukštąjį išsilavinimą darbuotojo nuomone baigus kvalifikacijos kėlimo kursus. Jeigu padidėtų atlyginimas, 38 respondentų nuomone pagerėtų jų darbo kokybę ir 41 respondento nuomone darbo kokybę nepagerėtų padidėjus darbo užmokesčiui. Jeigu atsirastų galimybė užimti aukštesnes pareigas, darbo kokybę pagerėtų 24 respondentų, visų turinčių aukštąjį išsilavinimą nuomone, nepagerėtų – 35 respondentų nuomone. Nežinantys teigė 32 respondentai.

2007 metais Vilniaus AVMI, siekdama suburti darnią organizacijos komandą ir sukurti gerą organizacijos mikroklimatą, atliko darbuotojų motyvacijos tyrimą. Buvo pateikti klausimai, kokius kriterijus dirbantieji AVMI laiko svarbiausiais. Personalo skyrius apklausė 420 darbuotojų ir 50 vadovų. Atsakymai parodė, kad eiliniams darbuotojams svarbiausia – darbo įvertinimas (19 pav.), įdomus darbas ir jausmas, kad esi reikalingas. Karjeros galimybės nurodytos tik ketvirtoje vietoje, o atlyginimas užėmė 6-8 vietas. Vilniaus AVMI darbuotojų atsakymai rodo, kad jie labiausiai vertina gerą psichologinį klimatą. Vadovai pirmoje vietoje nurodė įdomų darbą, antroje- gerą atlyginimą, o trečioje - galimybę tobulėti ir daryti karjerą. Tiek Vilniaus AVMI darbuotojams ir vadovams, tiek Šiaulių AVMI apklaustiems darbuotojams labai aktualu darbo įvertinimas. Didžiausias apklaustųjų nuomonių skirtumas atlyginimų klausimu. Jei Vilniaus AVMI darbuotojams atlyginimas nelabai aktualus, tai Šiaulių AVMI apklaustiems darbuotojams geras darbo užmokestis svarbiausia (19 pav.)



Išorinis apskritimas	Šiaulių AVMI
Vidurinis apskritimas	Vilniaus AVMI vadovai
Vidinis apskritimas	Vilniaus AVMI darbuotojai

19 pav. Vilniaus AVMI ir Šiaulių AVMI darbuotojų nuomonės palyginimas

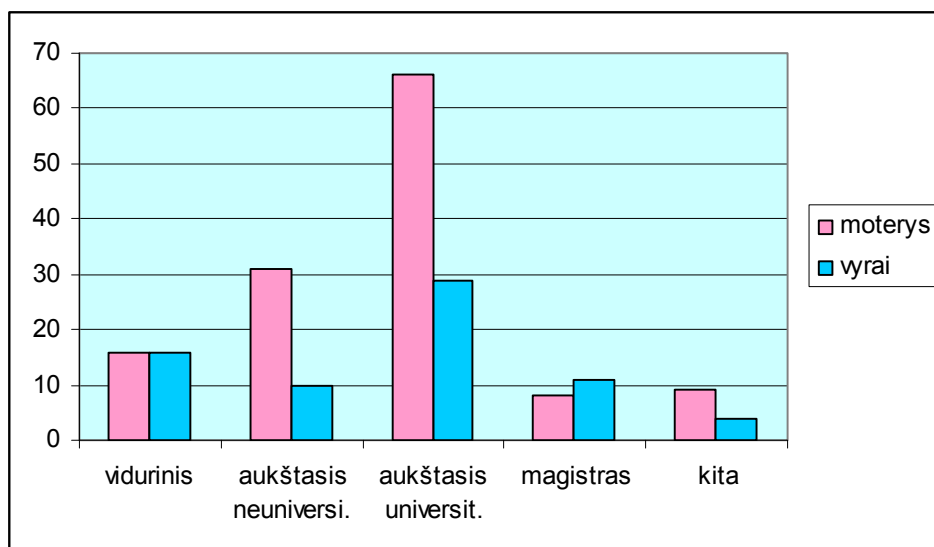
Vadovams aktualiausia karjeros galimybės, kas mažiau aktualu Vilniaus ir Šiaulių AVMI darbuotojams.

Šiaulių AVMI 36 darbuotojams (iš jų 17 turintiems aukštąjį išsilavinimą) labai svarbi pagalba asmeniniais klausimais ir svarbi 51 (iš jų 34 turintiems aukštąjį išsilavinimą). Šiuo klausimu Šiaulių AVMI ir Vilniaus AVMI apklausos rezultatai skiriasi, Šiauliuose labiau vertinama pagalba asmeniniu klausimu ir dažniau asmeniniai klausimai neatsiriboja nuo darbo kolektyvo. Vilniaus AVMI žemiausią įvertinimą gavo nuoširdi pagalba asmeniniais klausimais bei darbo drausmė. Vienodus vertinimus pateikė ir darbuotojai, ir vadovai. Iš tiesų tai rodo, jog Vilniaus AVMI darbuotojai nelinkę asmeninius klausimus spręsti darbo kolektyve.

3.1.2 Klientų apklausos rezultatai

Tiriant Šiaulių AVMI organizacijos kultūrą, apklausiau 200 klientų. Anketas pildė 130 moterų ir 70 vyrų. Pagal išsilavinimą (20 pav.) daugiausia apklaustųjų Šiaulių AVMI klientų 66 moterys ir 29 vyrai arba 47,5% turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 20,5% - aukštąjį neuniversitetinį

išsilavinimą, 9,5% turintys magistro išsilavinimą ir 16% - vidurinį išsilavinimą ir 6,5% turintys aukščiau neįvardintą išsilavinimą.



20 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Daugiausia anketas pildė brandaus amžiaus klientai (8 lentelė.), 58,5% vyresni kaip 40 metų (iš kurių 53 respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą), nes apklausa vykdyta rudenį, ne masinio gyventojų pajamų mokesčio deklaravimo metu. Tik vienas apklaustas vyras buvo jaunesnis kaip 20 metų, 40 moterų ir 21 vyras nuo 41 iki 50 metų amžiaus, tame skaičiuje 32 respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir 35 moterys bei 18 vyrų nuo 51 iki 62,5 metų amžiaus, tame skaičiuje 21 turintis aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

8 lentelė

Respondentų (klientų) pasiskirstymas pagal amžių

	Iki 20 metų	21-30 metų	31-40 metų	41-50 metų	51-62,5 metai	62,5 ir daugiau	Iš viso:
Moterys		24	28	40	36	2	130
Vyrai	1	15	15	21	18		70
Iš viso:	1	39	43	61	54	2	200

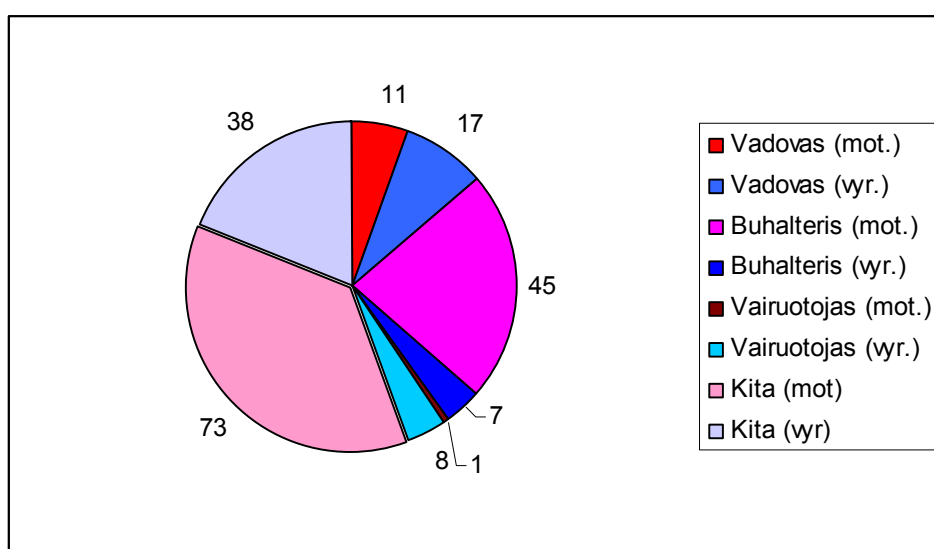
Pagal šeimyninę padėtį 17 respondenčių netekėjusios (9 lentelė) ir 9 vyrai nevedę. 70,5% arba 89 moterys ir 52 vyrai vedę ir ištekėjusios. 15 moterų ir 1 vyras – vieniši asmenys su vaikais ir 17 respondentų šeimyninės padėties nenurodė.

9 lentelė

Respondentų (klientų) pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį

	Nevedęs (netekėjusi)	Vedęs (ištekėjusi)	Vienišas asmuo su vaikais	Kita
Vyrai	9	52	1	8
Moterys	17	89	15	9
Iš viso:	26	141	16	17

Respondentams anketoje buvo pasiūlyta priskirti save tam tikrai grupei pagal užimamas pareigas (21 pav.). Anketoje buvo išskirta tik 3 pareigybės: vadovai, buhalteriai ir vairuotojai. Buhalteriai ir vadovai dažniausi mokesčių inspekcijos klientai, todėl šios profesijos ir buvo išskirtos. Vadovais dirba 17 moterų ir 11 vyrų arba 14% apklaustųjų. 3 vadovai turi vidurinį išsilavinimą, 4 aukštąjį neuniversitetinį, 14 aukštąjį universitetinį ir 7 magistro. 4 vadovai jauni 21-30 metų amžiaus, 11 respondentų- vadovų 31-40 metų amžiaus ir 12 virš 40 metų amžiaus. Buhalteriais dirba 7 vyrai ir 45 moterys t.y. 26% apklaustųjų, 29 buhalteriai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

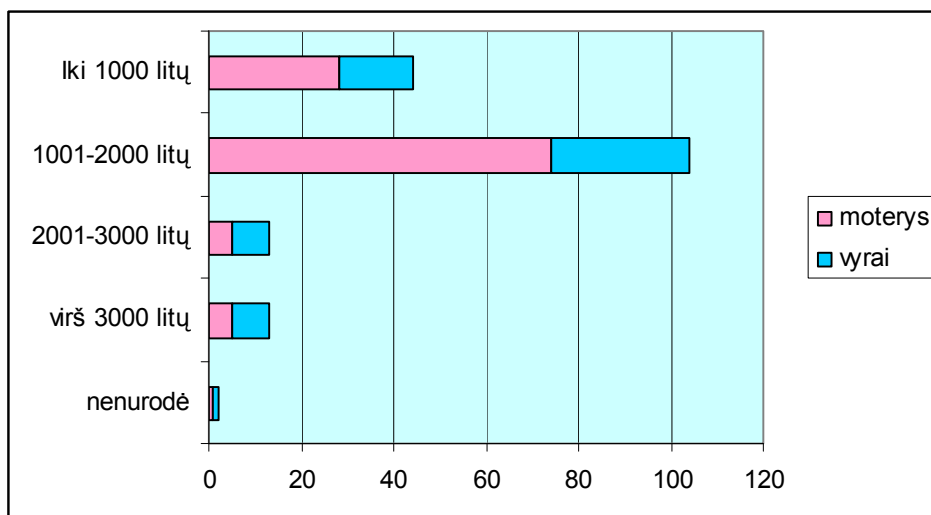


21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.

Anketoje respondentams nurodant pareigas buvo išskirta vairuotojo – ekspeditoriaus pareigybė. Respondentai nurodė, kad minėtas pareigas užima 8 vyrai ir 1 moteris t.y. 4,5% apklaustųjų. Minėtos pareigų kategorijos darbuotojai dažniausiai atlieka kurjerių funkcijas, t.y. atveža arba paima raštus ir

jiems neaktualu klientų aptarnavimo kokybė, gal būt, aktualu tik aptarnavimo greitis, tačiau kadangi minėtos pareigybės respondentų labai nedidelis procentas, tai tolimesne nagrinėjime jie nebus išskiriami. 49% arba 61 moteris ir 37 vyrai apklaustųjų save pagal profesinę veiklą priskyrė kategorijai kita. 12 moterų ir 1 vyras, arba 6,5% apklaustųjų savo profesinės veiklos nenurodė. Daug Šiaulių AVMI klientų, dalyvavusių apklausoje, dirba pagal verslo liudijimus.

Savo atlyginimą nurodė 94% respondentų, pagal kurio dydį jie pasiskirsto taip:



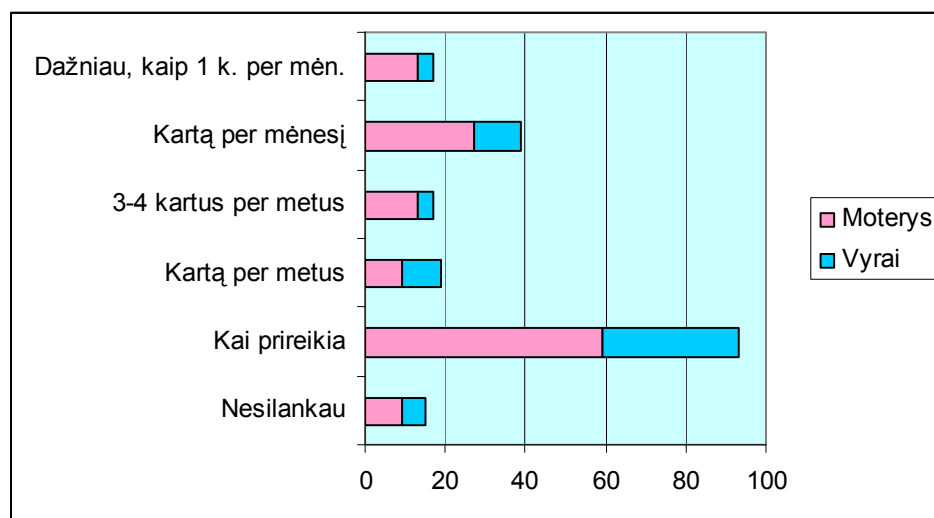
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimą.

52% apklaustųjų (22 pav.) atlyginimas 1000-2000 litų. Tokį atlyginimą gauna 57% apklaustų moterų ir 43% apklaustų vyrų ir maždaug ketvirtadalis apklaustųjų (53 respondantai) turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iki 1000 litų uždirba 22% (44 respondantai) apklaustųjų: 21,5% moterų 22% vyrų, tame skaičiuje 8 turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Virš 3000 litų uždirba 13, arba 6,5% apklaustųjų 5 moterys ir 8 vyrai. Iš 13 apklaustųjų, uždirbančių virš 3000 litų, 10 dirba vadovais. Net 3 vadovai nurodė, kad jie uždirba iki 1000 litų. 18,5% (37 respondantai) respondantai uždirba 2001-3000 litų, iš to skaičiaus 17% moterų ir 21% vyras. Du trečdaliai respondentų, uždirbančių 2000-3000 litų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 1% respondentų savo atlyginimo nenurodė.

Respondentų buvo klausama, kaip dažnai jie lankosi Šiaulių AVMI?

93 apklaustieji atsakė, kad jie lankosi Šiaulių AVMI, tada, kai prireikia (23 pav.). Kai prireikia lankosi 59 moterys ir 34 vyrai. Taip pat kai prireikia lankosi 39% vadovų. Kartą per mėnesį lankosi 39 respondantai: 27 moterys ir 12 vyrų. Dažniausiai kartą per mėnesį ateina žmonės dirbantys su Verslo liudijimu ir kai kurie nedidelių įmonių buhalteriai. Deklaracijas teikia, pažymas užsisako dalis klientų elektronine forma. Elektroniniu būdu su Šiaulių AVMI bendrauja 40,5% respondentų. 17 respondentų lankosi dažniau kaip kartą per mėnesį, iš kurių 10 turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 17

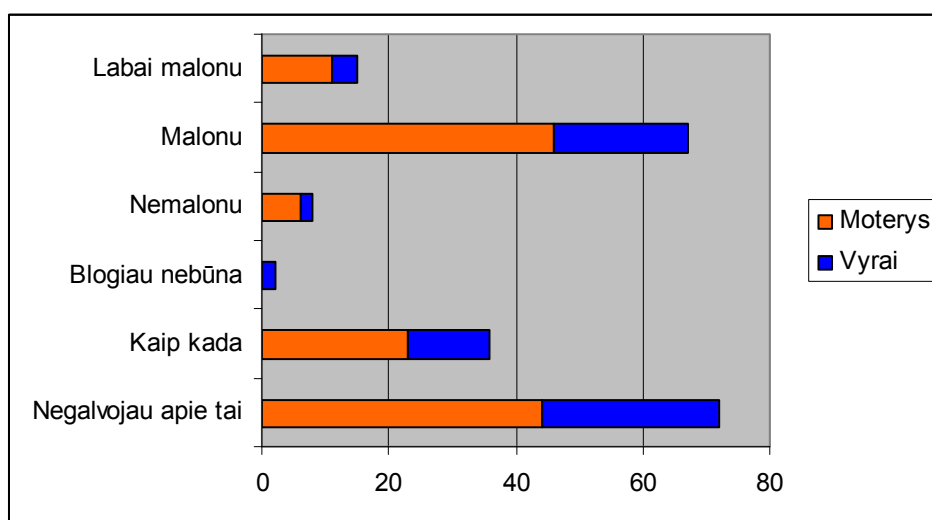
respondentų lankosi 3-4 kartus per metus. 19 apklaustųjų ateina į Šiaulių AVMI kartą per metus ir 15 nesilanko.



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lankymosi Šiaulių AVMI dažnumą

45 turintys aukštąjį išsilavinimą su Šiaulių AVMI bendrauja elektroniniu paštu, ir 40 ateina asmeniškai. Labai nepopuliari bendravimo forma – laiškai, taip bendrauja tik 1 apklausta moteris, turinti aukštąjį išsilavinimą. Kadangi apklausa buvo vykdoma tarp AVMI klientų, tai minėti respondentai lankymąsi suprato kaip atėjimą į AVMI, o ne bendravimą elektronine forma.

Tiriant klientų aptarnavimo kultūrą, respondentų klausėme, ar jiems malonu lankytis Šiaulių AVMI?



24 pav. Respondentų pojūčiai lankantis Šiaulių AVMI

Lankytis Šiaulių AVMI labai malonu tik 15 respondentų: 4 vyrams ir 11 moterų, iš jų 6 turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (24 pav.). 33,5%, arba 67 respondentams malonu lankytis Šiaulių

AVMI, iš jų 34 turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, ir tik 8, arba 4% nemalonu. 72 respondentai (iš jų 34 turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą), arba 36% negalvoja apie tai. Kai kada malonu lankytis 36 arba 18% respondentų ir tik 2 respondentams vyrams lankytis Šiaulių AVMI blogiau nebūna.

Šiaulių AVMI darbo aplinka tenkina 72,5 % respondentų (10 lentelė), tačiau tame skaičiuje tik 47% respondentų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iš atlikto tyrimo matyti, kad respondentai, turintys aukštąjį išsilavinimą, didesnę dėmesį atkreipia į darbo aplinką. Netenkina tik 5 respondentes moteris. 50 respondentų, pusė iš jų turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, atsakė neturintys nuomonės, tai reiškia, kad 25 % respondentų nesvarbu darbo aplinka Šiaulių AVMI. 55 respondentai nurodė, kad jiems nesvarbu laukiamojo išvaizda, 13 atsakė neturintys nuomonės ir 11 į klausimą neatsakė. Laukiamojo išvaizda labai svarbi 5 vyrams ir 16 moterų ir svarbi 76 moterims ir 24 vyrams, apamai į laukiamojo išvaizdą kreipia dėmesį 60,5% respondentų, panašiai -61% respondentų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Darbo kabineto estetiškas vaizdas labai svarbus ir svarbus 66,5% respondentų 69,5% respondentų, turinčių aukštąjį išsilavinimą. Į darbo kabineto estetinį vaizdą labiau kreipia dėmesį moterys: 73,1% moterų svarbu ir labai svarbu darbo kabineto estetiškas vaizdas ir į tai kreipia dėmesį 54,3% vyrų.

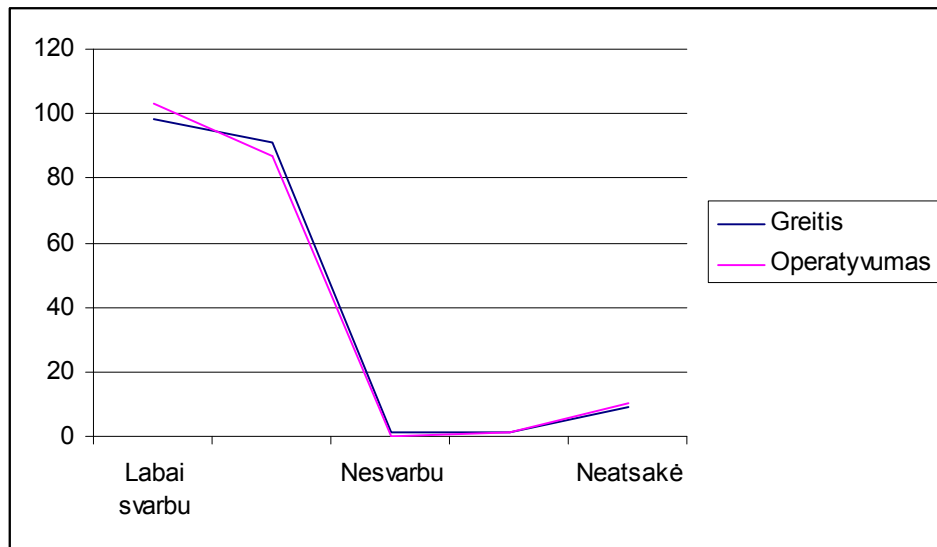
10 lentelė

Respondentų požiūris į darbo aplinką

Ar jus tenkina Šiaulių AVMI darbo aplinka?	Taip	Ne	Neturiu nuomonės	Iš viso:
Moterys	98	5	27	130
Vyrai	47		23	70
Iš viso:	145	5	50	200

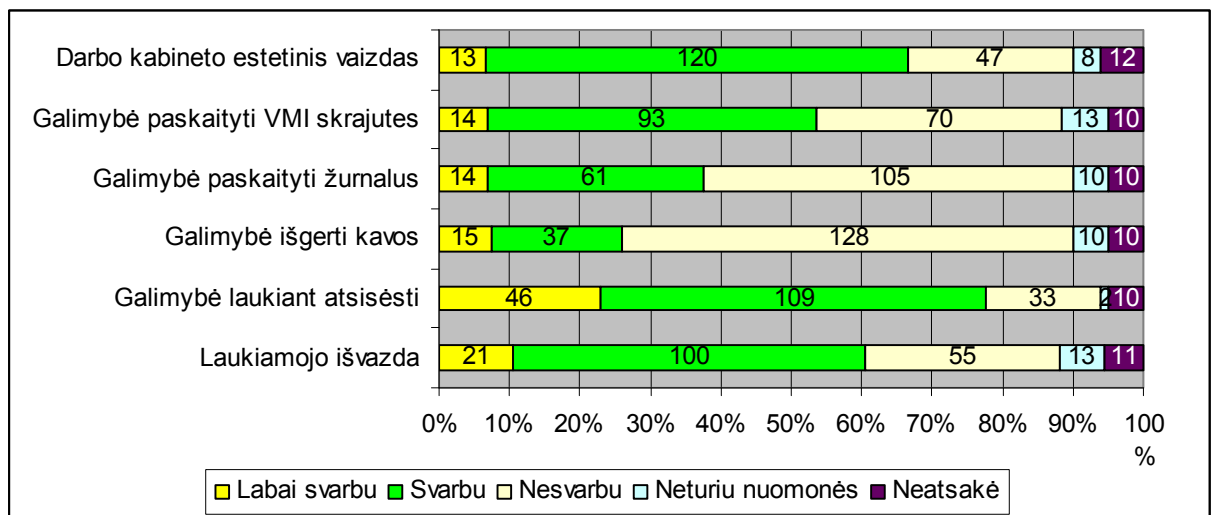
Šiaulių AVMI klientams labai svarbu aptarnavimo greitis. 49% apklaustųjų atsakė, kad tai jiems labai svarbu 45,5 % nurodė, kad svarbu. Laiko Šiaulių AVMI sugaišta daugiau, negu reikėtų 29 respondentai, o 123, arba 61,5% apklaustųjų nurodė, kad ne.

Anketoje buvo tikrinamųjų (kontrolinių) klausimų, tikslu išsiaiškinti respondentų atsakymų pastovumą ir neprieštarinumą. Vienas tokių : „Ar Jums svarbu aptarnavimo greitis?“ ir „Ar Jums svarbu aptarnavimo operatyvumas?“



25 pav. Klientų aptarnavimo operatyvumas

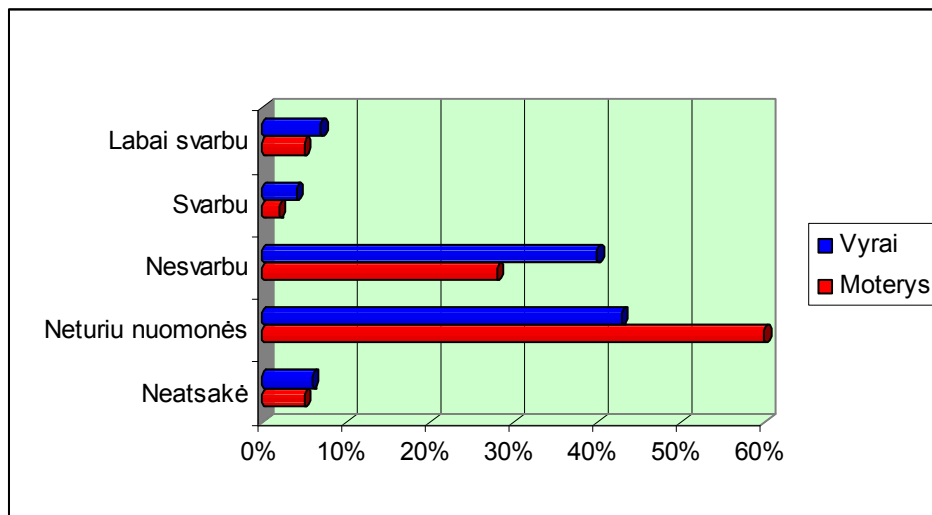
Kontrolinis klausimas pateiktas tikslu išsiaiškinti, ar respondentai atsakinėja sąžiningai. Galima teigti (25 pav.), kad respondentai atsakinėjo išigilinę ir sąžiningai. Dar vienas klausimas buvo operatyvumo fakto, jau įvykusio praeityje, konstatavimas. Kad klientai Šiaulių AVMI aptarnaujami operatyviai teigė 44% respondentų, operatyvus bendravimas labai svarbus 51,5% respondentų. Kad klientai aptarnaujami neoperatyviai, teigė tik 6 arba 3% respondentų. Didesnė pusė 53% teigė, kad kai kada aptarnaujami operatyviai arba negalvojo apie tai.



26 pav. Šiaulių AVMI darbo aplinkos aktualumas

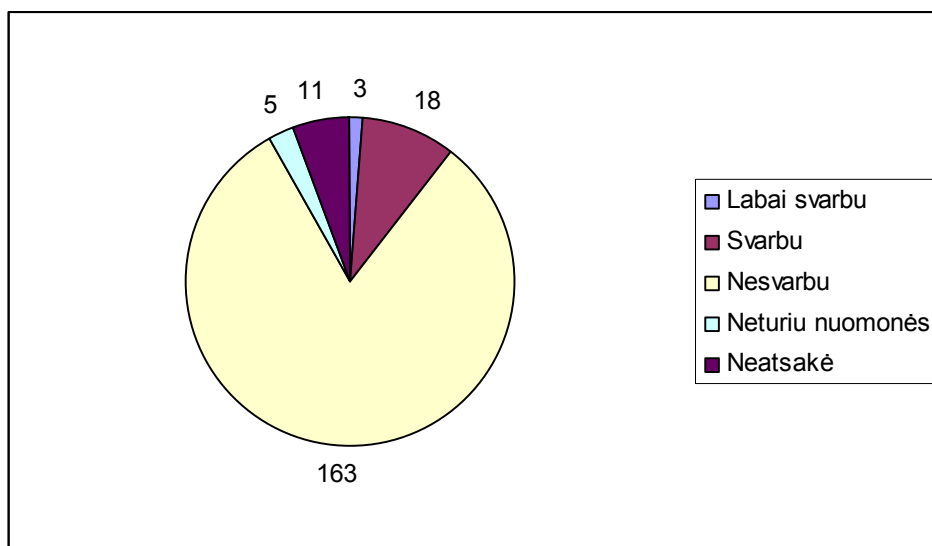
Tyrime daug dėmesio buvo skirta darbo aplinkos tyrimui. Laukiant specialisto aptarnavimo, galimybė išgerti kavos labai svarbi tik 15 ir svarbi 37 respondentams (26 pav.), paskaityti žurnalus labai svarbu tik 10 moterų ir 4 vyrams ir svarbi 61 respondentui. Didesnis susidomėjimas VMI

skrajutėmis: jas pasklaidyti labai svarbu 14 respondentų ir svarbu 93 respondentams. Skrajutėmis domisi 53,5% visų apklaustųjų ir 57,9% apklaustųjų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą.



27 pav. Respondentų nuomonė apie aptarnaujančio specialisto išvaizdą

Aptarnaujančio specialisto išvaizda labai svarbi 4 apklaustiems vyrams ir 7 moterims (27 pav.), svarbi 78 arba 60% apklaustų moterų ir 30 arba 43% apklaustų vyrų. Nesvarbi 36 moterims ir 28 vyrams. Apie aptarnaujančio specialisto išvaizdos aktualumą neturi nuomonės 2 moterys ir 3 vyrai ir į klausimą neatsakė 7 moterys ir 5 vyrai.

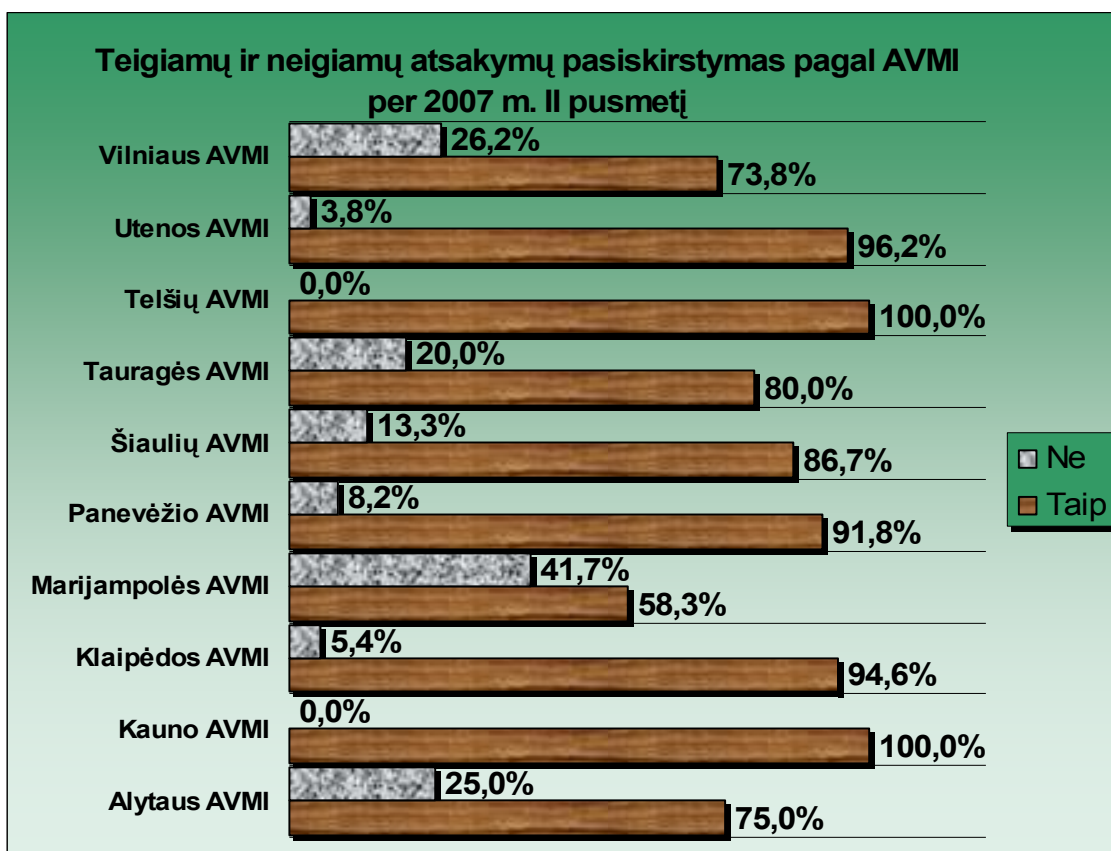


28 pav. Respondentų nuomonė apie aptarnaujančio specialisto amžių

Aptarnaujančio specialisto amžius labai svarbus 2 moterims: 1 moteris 50-62,5 metų amžiaus (28 pav.), turinti aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 1 moteris 41-50 metų amžiaus turinti aukštąjį universitetinį išsilavinimą, ir 1 vyras 41-50 metų amžiaus, turintis aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 7

moterys ir 11 vyrų nurodė, kad jiems svarbu aptarnaujančio specialisto amžius. Kad nesvarbu, nurodė net 163 respondentai, 16 respondentų nepareiškė savo nuomonės apie aptarnaujančio specialisto amžių.

Aptarnavimo kokybės vertinimą atlieka Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos respublikos finansų ministerijos ir pačios mokesčių inspekcijos. Vertinama penkių balų skalėje. Vietinis vertinimas susideda iš darbuotojo savęs ir jo tiesioginio vadovo apie darbuotoją vertinimo pagal tam tikras taisykles. Pagal 2007 m. I-o pusmečio ataskaitą, Šiaulių AVMI mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybė įvertinta 92% (29 pav.), II-o pusmečio ataskaitą -93%, o pagal atliktą tyrimą aptarnavimo kokybė labai svarbi ir svarbi 92,5% klientų.



29 pav. Aptarnavimo kokybės pasiskirstymas pagal AVMI per 2007 m. II-ą pusmetį**

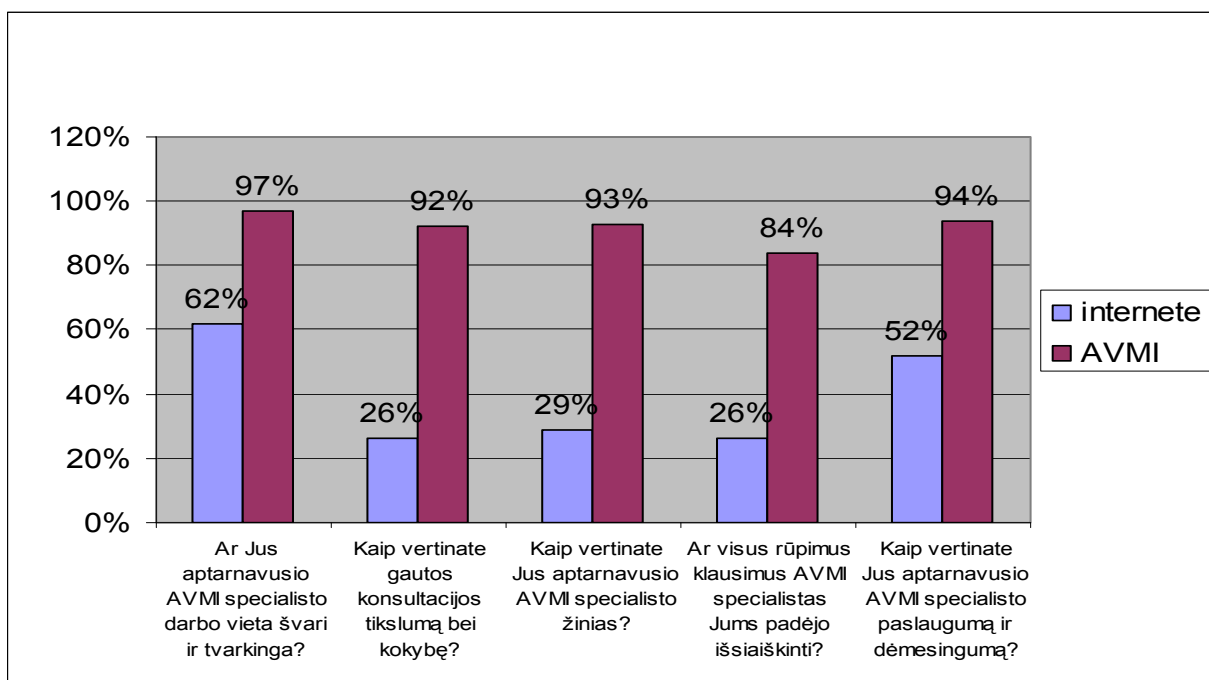
Mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės vertinimą atliko ir išorinės organizacijos. Jos tyrimą atliko „slapto kliento“ būdu ir nepriklausomų ekspertų bendras vidurkis nesiekia 70%. Pagal centrinio mokesčių administratoriaus atliktus tyrimus, daugiausia teigiamų atsakymų buvo į klausimą „Ar Jus

** Ataskaita apie 2007 m. II pusmetį pateiktų anoniminių anketų ir pranešimų duomenis (parengta PMMD IAS vyr. specialistės R. Sabukienės) <http://vidinis.vmi.lt/lt>

aptarnavusio darbuotojo darbo vieta švari ir tvarkinga?“, (30 pav.) kurio vidurkis virš 98%. Blogiausiai buvo vertinamas darbuotojo gebėjimas atsakyti į mokesčių mokėtojo klausimus. Teigiami atsakymai respublikoje buvo 85,1%. Pagal centrinio administratoriaus 2007 m. I-o pusmečio nepriklausomos organizacijos tyrimo duomenis (tyrimas vykdytas 2007 m. balandžio mėn.) bendras aptarnavimo vidurkis tiesioginio bendravimo metu buvo 63%, o aptarnavimo telefonu -75%. Nepriklausoma organizacija, vertindama mokesčių mokėtojus aptarnaujančių darbuotojų elgesį, pastebėjo, kad įėjus į kabinetą, darbuotojas nerodo noro pradėti pokalbį, nebando išsiaiškinti atvykimo priežasties, nesisveikina. 2007 m. II-ą pusmetį teigiamų atsakymų skaičius buvo 87% visų atsakymų (arba 1329 atsakymai) ir neigiamų atsakymų buvo 13%. Šiaulių AVMI per 2007 m. II-ą pusmetį teigiamų atsakymų buvo 86,7% ir 13,3% neigiamų atsakymų

Nagrinėjant atskiras AVMI galima pastebėti, kad teigiamų atsakymų procentas visose apskrityse yra maždaug vienodas ir žymiai didesnis nei neigiamų. Išskiriant daugiausia teigiamų atsakymų surinkusias AVMI (daugiau kaip 90 %), galima paminėti penkias – Kauno, Telšių, Utenos, Klaipėdos, ir Panevėžio, deja Šiaulių AVMI į pirmąjį penketuką nepateko.

VMI prie FM aptarnavimo kokybę vertina pagal 11 kriterijų: darbo aplinka, darbo vieta, darbo laikas, darbuotojų išvaizda, dėmesys ir pagarba, konfidencialumo ir saugumo užtikrinimas, pokalbio pradžia, pasisveikinimas, poreikio išsiaiškinimas, poreikio patenkinimas, pokalbio pabaiga, atsisveikinimas, bendras klientų aptarnavimo įvertinimas (pasitenkinimas) Vertinimas buvo atliekamas 5 balų sistemoje. Kriterijus „Darbo vieta“ vertinamas gan aukštai - 4,5 balo. Netvarkos įspūdį kuria dokumentų, kuriais apkrauti darbo stalai, gausa, kavos puodeliai, garsiai grojanti muzika. Vertinant pagal kriterijų „Darbuotojo išvaizda“, darytina išvada, kad daugumos darbuotojų apranga atitinka keliamus reikalavimus, bendras įvertinimas 4,5 balo. Tik 18 slapto kliento apsilankymo atveju darbuotojai buvo be identifikacinės kortelės arba kortelė buvo sunkiai matoma. Kriterijus „Dėmesys ir pagarba“ įvertintas 3,9 balo. Vis dar pasitaiko pokalbių pakeltu tonu, klientų kritikavimo atveju, skubinio baigti pokalbį, kliento ignoravimas. Pastebėta tendencija, kad į pokalbį įsiterpus pašaliniais trikdžiams, darbuotojai dažniausiai mandagiai atsiprašo klientų. Labai aukštas (4,6 balo) vertinimo kriterijus „Konfidencialumo ir saugumo užtikrinimas“. Tyrimo metu nustatyti tik keli atvejai, kai pokalbis buvo girdimas kitiems asmenims, kiti asmenys galėjo matyti su jais nesusijusius dokumentus. Pagal kriterijų „Pokalbio pradžia, pasisveikinimas“ I-o tyrimo metu vertinimas siekė 2 balus, o II-o tyrimo metu jau 3,6 balo. Tyrimo rezultatas pagal kriterijų „Bendras pasitenkinimas aptarnavimu“ įvertintas 4 balais. Klientams didžiausią pasitenkinimą kelia nuoširdus bendravimas, darbuotojo šypsena, noras padėti ir išsamus bei tikslus informacijos suteikimas. Klientams nepasitenkinimą kelia nemalonus tonas, poreikio neišsiaiškinimas, nepasiūlymas sėstis.



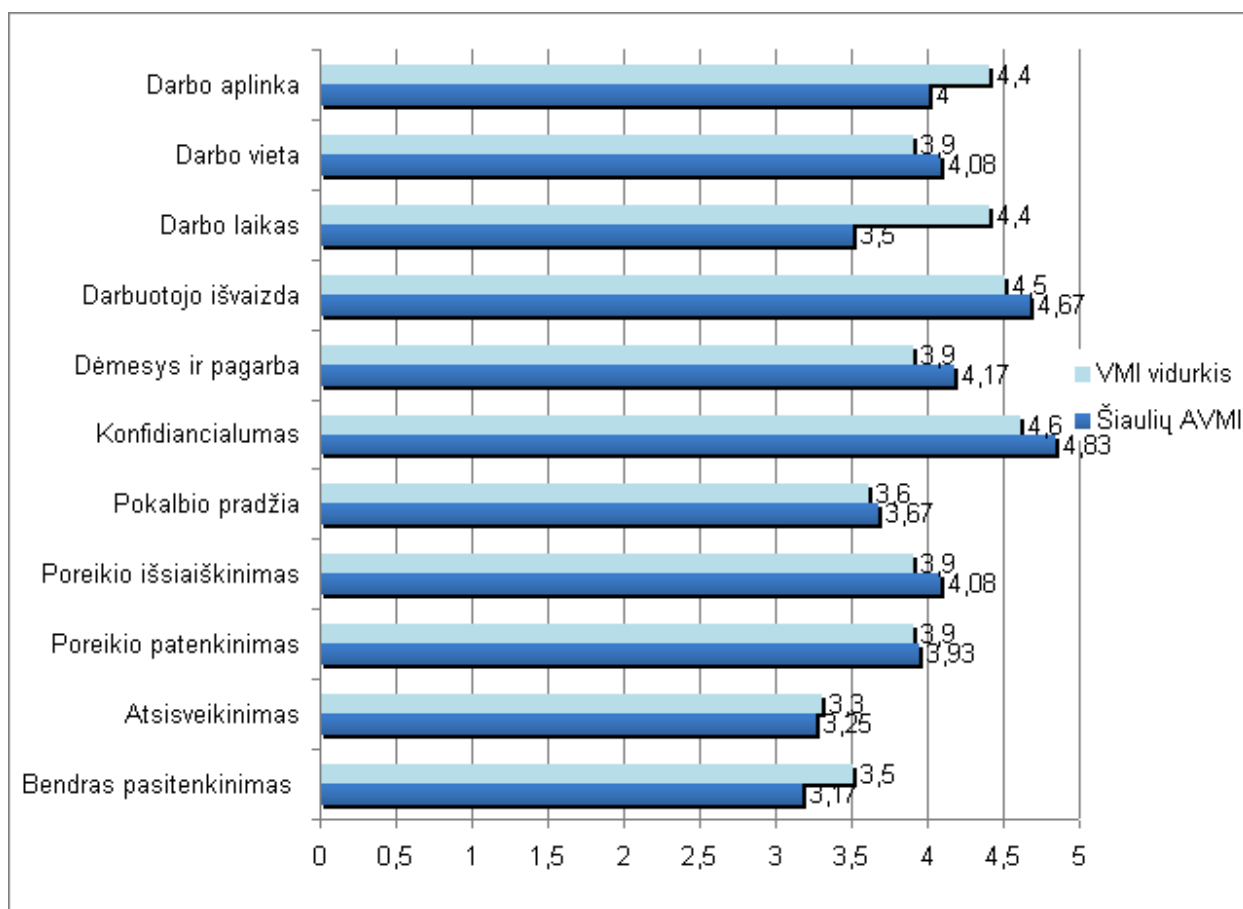
30 pav. Mokesčių mokėtojų apklausos popierinių ir internetinių anketų palyginimas^{††}

Nuo 2007 m. vasario mėn. mokesčių mokėtojams platinamos naujos apklausos anketos, kuriose jie gali išreikšti savo nuomonę apie jų aptarnavimo AVMI kokybę. Iš visų AVMI gauta 3123 anketos, tačiau anketos klausimai periodiškai buvo pateikiami ir Valstybinės mokesčių inspekcijos interneto svetainėje skyrelyje „Jūsų nuomonė“. Ten pasisakiusių skaičius svyravo kiekvienu klausimu nuo 208 iki 335. Palyginus popierinių anketų, gautų iš AVMI, ir internetinių anketų rezultatus (pagal įvertinimą „labai gerai“), pastebėta, kad duomenys ženkliai skiriasi (30 pav.).

Mokesčių mokėtojų apklausos anketų rezultatų skirtumų galimos priežastys:

- Popierines anketas dažniausiai pildo tie mokesčių mokėtojai, kurie yra patenkinti aptarnavimu ir nori paprasčiausiai pasakyti „ačiū“, o nepatenkinti dažniausiai ieško vadovo ar atsiliepimų (skundų) knygos. Be to, gali būti, kad patys darbuotojai popierine anketas ragina pildyti tuos mokesčių mokėtojus, kurie dažniausiai yra patenkinti aptarnavimu (gali būti netgi pažįstami, kolegos ir pan.).
- Mokesčių mokėtojų išreiškusieji nuomonę apie aptarnavimo kokybę internetu, nebūtinai yra aptarnavimo padalinyje apsilankiusių išsakytas vertinimas (gali pildyti anketą ir po apsilankymo kontrolės, apskaitos ir kituose padaliniuose).

^{††} VMI Klientų aptarnavimo kokybės tyrimo ataskaita (2007 m. ruduo) <http://vidinis.vmi.lt/It>

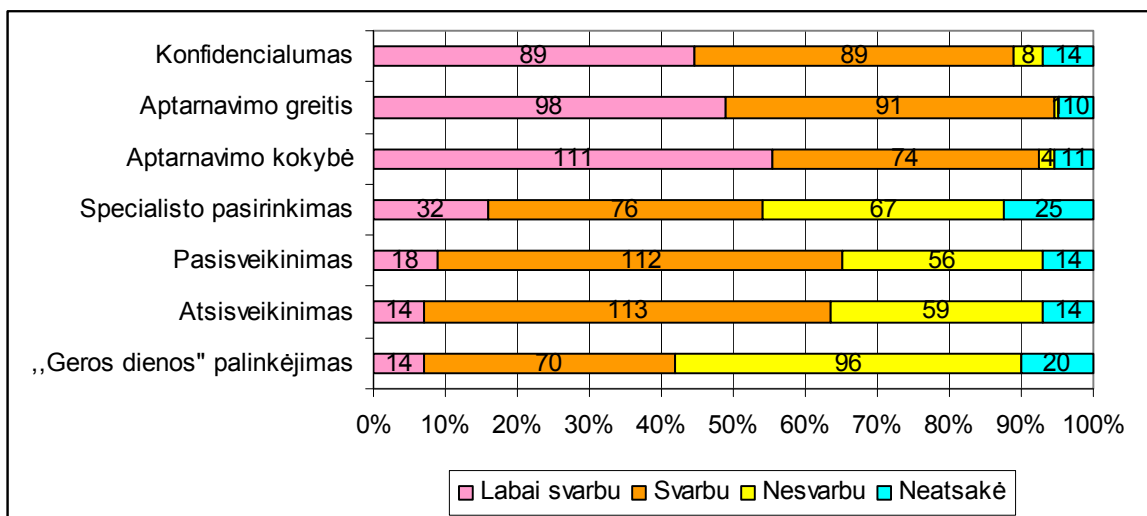


31 pav. Šiaulių AVMI ir respublikos vidurkio klientų aptarnavimo kultūros tyrimo palyginimas pagal VMI rezultatus

Palyginus pagal Centrinio mokesčių administratoriaus atliktų tyrimų apie klientų aptarnavimo kultūrą ir kokybę rezultatus, galime pasidžiaugti Šiaulių AVMI pasiektais rezultatais (31 pav.). vertinimas buvo atliekamas penkių balų skalėje. Šiaulių AVMI pagal 6 iš 11 vertinimo kriterijų lenkia respublikos vidurkį. Labiausiai atsilieka pagal darbo laiko vertinimą, reiktų didesnę dėmesį kreipti darbo drausmės ugdymui darbuotojų tarpe.

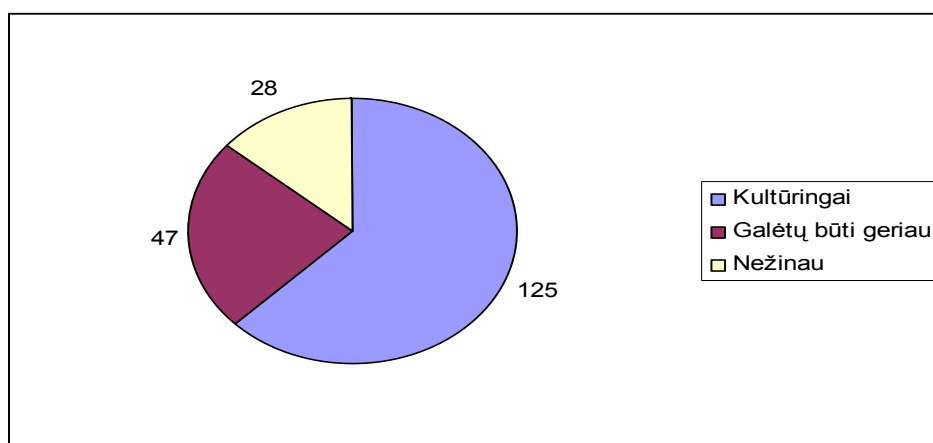
Per 2007 metų I-a pusmetį VMI prie FM sulaukė 134 pranešimų apie netinkamą aptarnavimą. Dėl Šiaulių AVMI aptarnavimo buvo tik 2 pranešimai. Pagrindinė mokesčių mokėtojų nepasitenkinimo priežastis – negalėjimas prisiskambinti aptarnavimo darbuotojui. Dažniausiai tai įvykdavo arba esant apkrautai telefono linijai, arba aptarnaujant kitą mokesčių mokėtoją. 2007 m. II pusmetį VMI prie FM gavo 7 mokesčių mokėtojų pranešimus dėl aptarnavimo ir nei vieno apie Šiaulių AVMI.

Pagal panašius parametrus klientų aptarnavimo kultūrą vertino ir šio darbo tyrime dalyvavę respondentai (32 pav.)



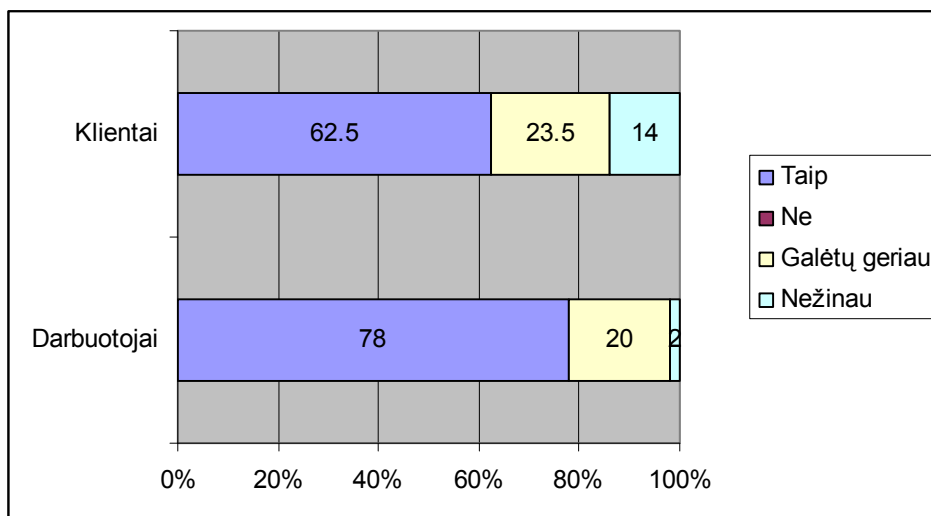
32 pav. Klientų aptarnavimo parametrų tyrimas Šiaulių AVMI

Pagal pateiktą paveikslą (32 pav.) akivaizdu, kad klientams svarbiausia aptarnavimo kokybė, labai svarbu aptarnavimo greitis, konfidencialumo galimybės. Klientams taip pat svarbu kultūringas aptarnavimas, pasisveikinimas įėjus į kabinetą, atsisveikinimas išeinant, palinkėjimas geros dienos.



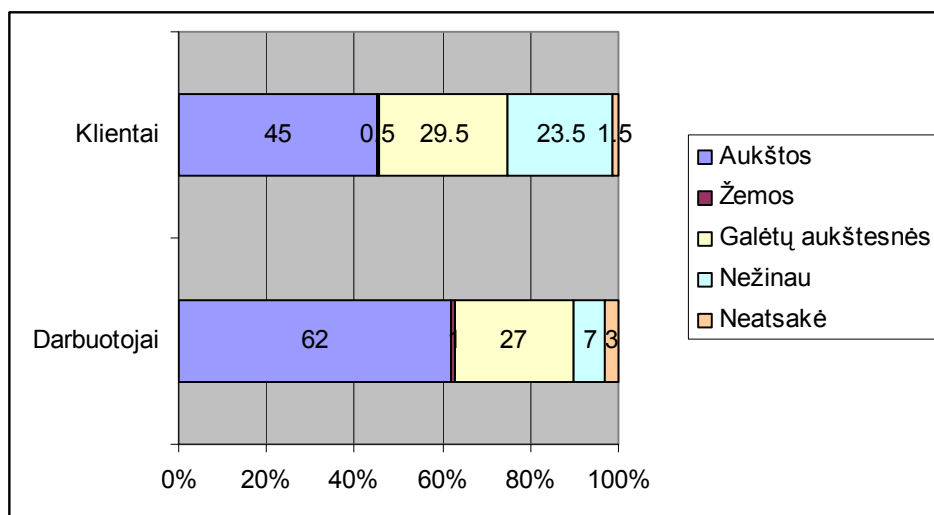
33 pav. Respondentų nuomonės apie klientų aptarnavimo kultūringumą Šiaulių AVMI pasiskirstymas

62,5% respondentų (33 pav.) teigė, kad Šiaulių AVMI klientai aptarnaujami kultūringai, tačiau 23,5% tvirtina, kad aptarnavimas galėtų būti ir aukštesnės kultūros ir 14% respondentų teigia nežinantys. 45% respondentų tvirtina, kad Šiaulių AVMI yra aukštos kultūros organizacija, 29,5% teigia, kad galėtų būti aukštesnės ir 1 moteris (0,5%) 41-50 metų amžiaus ir turinti aukštąjį universitetinį išsilavinimą teigė, kad žemos. 23,5% respondentų teigė nežinantys, ir 1,5% į klausimą neatsakė. Tik 1 apklaustasis skundėsi dėl blogo aptarnavimo, tačiau 15 respondentų prisipažino, kad jie norėjo skustis, tačiau susilaikė. Pagal Centrinio administratoriaus tyrimus per 2007 m. I pusmetį buvo gauti tik 2 pranešimai apie netinkamą aptarnavimą.



34 pav. Atsakymų į klausimą „Ar Šiaulių AVMI klientai aptarnaujami kultūringai?“ pasiskirstymas

Nagrinėdami 34 paveikslą matome, kad darbuotojai daug geresnės nuomonės apie klientų aptarnavimo kultūringumą, negu patys klientai. Net 78% apklaustųjų darbuotojų galvoje, kad Šiaulių AVMI klientai aptarnaujami kultūringai, tuo tarpu taip pat galvoja tik 62,5% apklaustųjų klientų. Tik darbuotojai, tiek klientai panašiai mano tik vienu klausimu: atitinkamai 20% darbuotojų ir 23% klientų mano, kad Šiaulių AVMI klientai galėtų būti aptarnaujami kultūringiau.



35 pav. Atsakymų į klausimą „Ar Šiaulių AVMI aukštos kultūros organizacija?“ pasiskirstymas

Nagrinėdami 35 paveikslą, matome panašų vaizdą kaip ir 34 paveiksle. Apklaustieji darbuotojai save vertina geriau, negu klientai. 62% apklaustųjų darbuotojų mano, kad Šiaulių AVMI yra aukštos kultūros organizacija, kai tuo tarpu taip mano tik 45% apklaustųjų klientų. Beveik sutampa apklaustųjų

darbuotojų (27%) ir klientų (29,5%) nuomonė, kad Šiaulių AVMI galėtų būti aukštesnės kultūros organizacija. 23,5% klientų teigia nežinantys ir 7% darbuotojų teigia nežinantys ar Šiaulių AVMI aukštos kultūros organizacija.

Labai įvairiapusė nuomonė apie 2007 metais Šiaulių AVMI įdiegtą klientų aptarnavimą „vieno langelio“ principu. Minėtas aptarnavimo būdas tolygiai reguliuoja eilę, tačiau nesudaro galimybės pasirinkti norimą specialistą. 23% respondentų svarbu eilės tolygumas, tačiau 17% respondentų norėtų pasirinkti aptarnaujantį specialistą ir 8,5% respondentų bijo, kad pakliūs specialistas, su kuriuo jie nenori bendrauti. 32% respondentų negalvojo ir 19,5% respondentų nesvarbu, kuris specialistas juos aptarnaus.

3.2 Klientų aptarnavimo kultūros gerinimo kryptys Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje

Šiaulių AVMI daug dėmesio skiria mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės gerinimui, siekiama, kad kiekvienas klientas būtų aptarnaujamas vienodai dėmesingai, kvalifikuotai ir maloniai, vykdoma naujų mokesčių mokėtojų aptarnavimo specializacija, plėtojamos naujos efektyvios elektroninės paslaugos. Siekiant pagerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimą ir mokesčių administravimo procedūrų atlikimą, užtikrinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo bei paslaugų teikimo procesų skaidrumą, Šiaulių skyriuje įrengta klientų srautų elektroninio reguliavimo sistema.

2007m. birželio 29d. patvirtintas mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartas, kuris nustato VMI darbuotojų elgesio su mokesčių mokėtojais normas ir aptarnavimo sąlygas. Standarto tikslas – suvienodinti mokesčių mokėtojų kokybiško aptarnavimo reikalavimus, gerinti VMI įvaizdį, bei apibrėžti efektyvius darbuotojų bendravimo su mokesčių mokėtojais būdus, padedančius išsiaiškinti mokesčių mokėtojų poreikius ir surasti juos atitinkančius sprendimus, konstruktyviai spręsti konfliktines situacijas. Standarte apibrėžti pagrindiniai mokesčių mokėtojų aptarnavimo principai, išdėstytos mokesčių mokėtojų aptarnavimo sąlygos, reglamentuojamas darbo laikas, darbo vieta bei aptarnaujančio specialisto išvaizda. Siekiant gerinti aptarnavimo kokybę, vertinama darbuotojų kvalifikacija, darbuotojams sudaromos sąlygos kelti savo kvalifikaciją kvalifikacijos kėlimo kursuose ir seminarų metu. Numatytos pagrindinės valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo kryptys: valstybės tarnautojų etikos ir korupcijos prevencijos, mokesčių mokėtojų aptarnavimo, anglų kalbos mokymas.

Kiekvienas darbuotojas kultūringo klientų aptarnavimo mokėsi dviejų dienų seminare. Šiaulių AVMI beveik visi darbuotojai mokėsi kompiuterinio raštingumo (ECDL) kursuose, informacijos saugumo mokymuose. Aptarnavimo srityje plačiai taikomos informacinės technologijos. VMI prie FM interneto svetainėje galima rasti daug informacijos mokesčių, pajamų deklaravimo ir kitais klausimais. Viena svarbiausių mokesčių mokėtojų aptarnavimo – gyventojų pajamų mokesčio permokų gražinimas. VMI prie FM skatina elektroninę deklaravimą Elektroninio deklaravimo sistemos vartotojams pasiūlytos iš dalies užpildytos gyventojų pajamų mokesčio deklaracijų bylos. Masinio gyventojų pajamų mokesčio deklaravimo metu (kovo – balandžio) mėnesiais pavedama daugiau specialistų aptarnauti klientus, konsultuoti ir padėti pildyti deklaracijas. Naudojamas lankstus darbo grafikas, dirbama prailgintą darbo dieną, pietų pertraukos metu. Kiekvienais metais balandžio mėnesį organizuojama Šiaulių AVMI organizuoja „Atvirų durų“ savaitę, kurios metu paskiriama daugiau specialistų padėti pildyti Gyventojų pajamų mokesčio deklaracijas, prailginamas darbo laikas, dirbama šeštadieniais. Savaitės metu organizuojami susitikimai su mokesčių mokėtojais. Organizuojami susitikimai su mokiniais, rengiami piešinių konkursai, apdovanojami nugalėtojai. Šiaulių AVMI vadovai daug dėmesio skiria darbui su jaunimu, moksleiviais siekiant išugdyti sąmoningų mokesčių mokėtojų kartą. Prieš 2007 m. rugsėjo 1-ąją mokesčių mokėtojų vaikams buvo dalinami mieli ir gražūs atšvaitai – meškiukai su užrašu „2+2=4“. Jie tarsi atspindi mokesčių inspekcijos misiją ir saugo vaikus, mūsų ateitį ir tai tarsi užuomina į tai, kad užaugus reiks mokėti skaičiuoti ir mokesčius mokėti tiksliai ir laiku.

Daug dėmesio skiriama darbuotojų motyvavimui ir skatinimui. Geriausiems darbuotojams įteikiami padėkos raštai, mokamos vienkartinės pinigines išmokos už gerus darbo rezultatus. Darbuotojai mokomi klientų kultūringo aptarnavimo, streso valdymo ir kituose seminaruose.

Šiaulių AVMI dalyvavo ir šių metų kovo mėn. akcijoje „Pagirk Gerą aptarnavimą“ ir Šiaulių skyrius pakliuvo į pirmą dešimtuką Lietuvos įmonių, dalyvavusių akcijoje tarpe.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Organizacija – tai žmonių grupė veikianti kartu ir siekianti bendrų tikslų. Jos pagrindiniai veiksniai - tikslai, kultūra, žmonės, struktūra, technologija ir išorinė aplinka. Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir per kurią pasireiškia organizacijos individualumas ir unikalumas. Kultūra suvokiama kaip visuma tikėjimų, požiūrių, elgesio būdų, kuriuos turėtų realizuoti žmogus.

Klientų aptarnavimo kultūra - tai organizacijos kultūra, nukreipta į klientų aptarnavimą. Aptarnavimo kultūra apibrėžta atitinkamomis taisyklėmis ir procedūromis, praktiniais įgūdžiais ir mokėjimais. Klientų aptarnavimo įgūdžiai ir klientų aptarnavimo kultūra sudaro organizacijos kultūros pagrindą.

Klientų aptarnavimo kultūra priklauso nuo aptarnavimo ir etinių normų žinojimo, aptarnaujančio personalo darbo bei darbo aplinkos. Klientų aptarnavimo kultūra neatsiejama nuo tam tikrų etikos normų laikymosi, psichologinio prisitaikymo prie situacijos. Apie aptarnavimo kultūrą kiekvienas klientas sprendžia pagal savo asmeninį patyrimą, todėl kiekvienas darbuotojas privalo pagalvoti, kokią įtaką jo poelgiai turės kliento išpūdžiui apie organizaciją ir elgtis taip, kad nesugriautų savo kolegų pasiekto rezultato. Darbuotojo noras ir pastangos gerai aptarnauti klientą priklauso ne tik nuo darbuotojo asmeninių savybių, nuotaikos, bet ir motyvacijos dirbti šį darbą, vadovo požiūrio į darbuotojus ir klientus.

Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos specialistai darbe vadovaujasi valstybės tarnautojo elgesio kodeksu, kadangi daugelis jų sprendimų turi būti viršesni už asmenines preferencijas. Šiaulių AVMI apklaustieji darbuotojai geresnės nuomonės apie klientų aptarnavimo kultūringumą, nei patys klientai: net keturi penktadaliai apklaustųjų darbuotojų galvoja, kad Šiaulių AVMI klientai aptarnaujami kultūringai, tuo tarpu taip pat galvoja tik beveik du trečdaliai apklaustųjų klientų. Analogiškai ir apie Šiaulių AVMI kaip aukštos kultūros organizaciją: beveik du trečdaliai apklaustųjų darbuotojų mano, kad Šiaulių AVMI yra aukštos kultūros organizacija, kai tuo tarpu taip galvoja mažiau negu pusė apklaustųjų klientų.

Šiaulių AVMI turi siekti užsibrėžto tikslo - gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo lygį. Būtina gerinti Šiaulių AVMI organizacijos įvaizdį, kaip pagalbininkės ir konsultantės mokesčių klausimu, didesnę dėmesį skirti lankytojams, sudaryti galimybes laukiant atsisėsti. Ieškoti, kokiose srityse yra trūkumų, ką ir kaip galima tobulinti, o ne bandyti parodyti, kad visi dirba puikiai. Visi darbuotojai turi

suvokti, kad sugebėjimas pamatyti savo trūkumus, numatyti priemones ir būdus jiems pašalinti, gali padėti atlikti darbą kokybiškiau.

Tobulinant klientų aptarnavimo kokybę tikslinga vadovautis LAST (klausk-atsiprašyk-spręsk-padėkok) formule.

Pagal poreikį naudoti visas papildomas priemones, skatinančias darbuotojus gerai atlikti savo darbą: pagal galimybes kelti kategorijas, skirti pinigines išmokas už gerą darbą, naudoti išorines motyvavimo priemones (prizai, padėkos).

Skatinti darbuotojus aktyviai dalyvauti mokymuose, susijusiuose su aptarnavimu, bendravimu, streso valdymu, siųsti į mokymus pagal darbuotojų pageidavimus bei turiningai organizuoti laisvalaikį.

Nepriekaištingas Mokesčių inspekcijos darbuotojų elgesys yra vienas pagrindinių VMI įvaizdžio kūrimo būdų. Tik dalykiškai bendraujant ir kokybiškai aptarnaujant galima sukurti solidžios, patikimos bei stiprios VMI įvaizdį.

LITERATŪRA

1. Bagdonas, E., Rapalienė, L. (1996) Administravimo principai. Kaunas Technologija
2. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S., (2007) Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai Nr. 42. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Bowman, J.S. (2002) Valdžios struktūrų etika: apklausa. Valstybės tarnautojų etika. Straipsnių rinkinys . Vilnius: Margi raštai.
4. Butkus, F.S. (2006) Darbas vadyba gyvenimas. Vilnius „Eugimas“.
5. Chlivickas, E. (2002) Valstybės tarnautojai žmogiškųjų išteklių sistemoje: tobulinimo strategija. Inžinerinė ekonomika 2002. Nr. 3(29).
6. Cole, G.A. (1998) Management: Theory and Practice. London: DP Publications.
7. Čeikauskienė, M. (1997) Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
8. Čiarnienė, R., Sakalas, A., Vienažindienė, M. (2006) Strateginis personalo valdymas viešajame sektoriuje (Kauno miesto savivaldybės pavyzdžiu). Inžinerinė ekonomika 2006 Nr. 2(47).
9. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė, I. (2004) Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiamtis veiksnys. Ekonomika 2004 Nr. 2 (67)
10. Damašienė, V. (2002) Valdymo pagrindai. Šiauliai. Šiaurės Lietuva.
11. Deal, T., Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison: Wesley Publishing Company.
12. Desler, G. (2001) Personalo valdymo pagrindai. Kaunas , Poligrafija ir informatika.
13. Doppler, K. (2003) Change Management. Frankfurt: Campus Verlag.
14. Drucker, P. F. (2000) Managing Knowledge Means Managing Oneself. Leader to Leader. No.16, Spring
15. Gimžauskienė, E., (2007). Organizacijos veiklos vertinimo sistemos“ Mokslo monografija. Kaunas. Technologija.
16. Gončarova, V.(2007).Sėkmę lemia emocinis intelektas.[Žiūrėta 2007-07-14].Prieiga per internetą: <http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=227&text_id=656&career_style=0>
17. Hampden-Turner C., (2004). Managing people: across cultures. Chichester: Capstone
18. High Pressure Jobs Require Creative Management. [Žiūrėta 2007-07-14]. Prieiga per internetą 24473985<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=21&hid=2&sid=fe6bcc57-a1f8-426b-9fb4-4e801d99550e%40sessionmgr8>>.

19. Hofstede, G., (1999) Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st- century global management.
20. Fitzsimmons, I.A., Fitzsimons, M.J. (2004) Service Management: Operations Strategy and Information Technology. 4TH edition., -McGraw-Hill/Irvin.
21. Furnham, A. (1997) The psychology of behavior at work.- United Kingdom: Psychology Press.
22. Jucevičienė, P. (1996) Organizacijos elgsena. Vadovėlis. Kaunas *Technologija*.
23. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2002). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
24. Razauskas, R., (1992) Vadovo darbo stilius. Mūsų birža.
25. Risher, H., 2007 Managing To Create a Performance Culture [Žiūrėta 2007-07-21] 25162351 <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=27&hid=105&sid=fe6bcc57-a1f8-426b-9fb4-4e801d99550e%40sessionmgr8>
26. Robbins, S.P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
27. Kareckaite, D., (2006) Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. [Žiūrėta 2007-05-14] Prieiga per internetą http://64.233.183.104/search?q=cache:vDnE469AoNYJ:www.e-library.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf+kareckait%C4%97&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt.
28. Knašas, A.B. (2001) Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai 2001 Nr.18.
29. Kouzes, J.M., Posner B.Z (2003) Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltijos leidykla.
30. Kumpikaitė V. (2000) Darbuotojų svarba organizacijai. Ekonomika ir vadyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
31. Kvedaravičius, J., Jesevičiūtė –Ufartienė, L., (2006) Minties veikla valdant ir vystant organizacijas. Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai Nr. 39. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas.
32. Kvedaravičius, J., (2006) Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas.
33. Lepeškienė, V., 2007. Kai darbas tampa kančia [Žiūrėta 2007-05-14] Prieiga per internetą: http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/perdegimas_darbe_kai_darbas_tampa_kancia/52;content;1
34. Liutkevičienė, I. (2008). Kolegų emocijų užkratas. Verslo klasė. 2008 vasaris.
35. Marčinsakas, A., Šikšnelytė, A.(2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2002 Nr. 21.
36. Merkys, g., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuvienė, D. (2004). Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams. LR Švietimo ir mokslo

- ministerija [žiūrėta 2007-01-11]. Prieiga per internetą : <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm>
37. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M., (2005) Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu. Socialiniai mokslai 2005 Nr.3 (49).
 38. Morgan, G., (1980) Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly. Vol. 25. Issue 4.
 39. Morgan, G. (1986) Images of Organization. London.
 40. Myers, D.G. (2000) Psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 41. Norman. R. (1991) Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Gr. Britain: John Willey and sons.
 42. Paulavičienė, E., (2002) Organizacijos strategijos optimizavimas visuotinės kokybės vadyboje. Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai: 2002 Nr. 24.
 43. Petkevičiūtė, N., Saudargaitė, A. (2006) Moterų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2006 Nr.39.
 44. Poole, M., Warner, M., (2000) The IEBM Handbook of Human Resource Management. London: Thomson learning
 45. Prekšienė, L. (2004) Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei [žiūrėta 2004-05-27], Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>
 46. Pitersas, T., Votermenas, R.,(1991) Menedžerio knyga. Vilnius „Mintis“.
 47. Poluchina, O., (2004) Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai. [Žiūrėta 2007-05-14]. Prieiga per internetą:<<http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>>.
 48. Sakalas, A., (1998) Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
 49. Schein, E. H. (1992) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 50. Sharma, R., (2006) Vienuolio, kuris pardavė „Ferrari“ lyderiavimo išmintis. Kaunas „Luceo“.
 51. Simon, H.A., (2003) Administracinė elgsena. Vilnius, Knygiai.
 52. Smircich, L., (1983) Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science quarterly, Vol.28.
 53. Stankevičienė, J. (2004) Vartotojų elgsenos ypatumai Lietuvoje: vartojimo prekių kontekstas. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.
 54. Stresas darbe. [Žiūrėta 2007-07-14]. Prieiga per internetą:< <http://osha.eu.int>. >
 55. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas. Technologija.

56. Stoner, J.A.F, Freeman, E.R., Gilbert D.R., (1999) „Vadyba“, Kaunas. Poligrafija ir informatika.
57. Sveikas darbas: streso darbo vietoje valdymas [Žiūrėta 2007-07-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.ergon.vgtu.lt/normal.php?id=8>>.
58. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000) Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. Socialiniai mokslai Nr. 2 (23).
59. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
60. Šimanauskienė L., (2002) Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
61. Šimanauskienė L., (2001) Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai Nr. 18.
62. Šmaižienė, I., (2006) Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006 Nr. 1 (6).
63. Tarptautinių žodžių žodynas, (1985) Vilnius, Vyriausioji enciklopedijų leidykla.
64. Teusen, G., (1997) Tarnybinis etiketas. Vilnius „Vaiga“.
65. Tracy, B. (2006) 100 absoliučių verslo sėkmės dėsnių. Kaunas. Luceo.
66. Truncė, R., (2007) „Būti ar nebūti“ motyvacinei sistemai? [Žiūrėta 2007-05-14]. Prieiga per internetą <<http://www.cv.lt/coffeeBreak/Buti%20ar%20nebuti%20darbuotoju%20motyvacinei%20sistemai.html>>
67. Tidikis, R., (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius, Lietuvos teisės universitetas.
68. Thomas, M., Miles, G., Fisk. P. (2007) Tobulas generalinis. Vilnius „Verslo žinios“.
69. Trump, D.J. (2005) Kaip tapti turtingu. Vilnius: Eugrimas.
70. Ulevičius, L. (2006) Kaip tapti žinomam? Etiški ryšiai su visuomene. Kaunas: Smaltijos leidykla.
71. Ulrich, D,(2002) Interview with Dave Ulrich in Strategy & Leadership, vo. 30.
72. Urbanskienė, R., Clottey, B., Jakštys, J., (2000), Vartotojų elgsena. Kaunas. Technologija.
73. Vadybininko žinynas.(2000) Kaip tapti geru vadovu. Praktiški patarimai: konsultantų patvirtintas. Vilnius: Knygų spektras.
74. Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodeksas.
75. Vasiljevienė, N. (2003) Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai. Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Verslo etikos centras.
76. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000) Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma.
77. Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

78. Žalys, L. (2002). Klientų aptarnavimo įgudžių kaimo turizmo sodyboje gerinimas. Žurnalas „Tiltai” 2002 Nr.1.
79. Žitkus, L., Junevičius A. (2007). Kultūrų sąveikos sukeltų vadybinių problemų galimų sprendimų ribos. Inžinerinė ekonomika Nr.1 (51)
80. Камерон, С. К., Куинн, Р. Э. (2001) Диагностика и изменение организационной культуры Санкт-Петербург Питер.
81. Котин, М., (2006) „Служебная прописка“, „Секрет фирмы“ 2006-10-20.
82. Николайчук, В. (2005) Маркетинг и менеджмент услуг, деловой сервис. Москва Санкт-Петербург Питер.
83. Спивак, В А (2001) Корпоративная культура теория и практика. Санкт-Петербург Питер.
84. Уотермен, Р. (1988). Фактор обновления. Москва: „Прогресс”.
85. Хайэм, А. (2006). Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями. Москва : Вершина.
86. Шейн, Э. (2002) Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург. Питер
87. [Žiūrėta 2007-05-14]. Prieiga per internetą: <http://www.elm.lt/lt/istekliu_valdymas/kompetencijos_vad.php>.
88. [Žiūrėta 2007-07-20]. Prieiga per internetą: 24656756<<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=17&hid=102&sid=fe6bcc57-a1f8-426b-9fb4-4e801d99550e%40sessionmgr8>>
89. Prieiga per internetą:< <http://vidinis.vmi.lt/lt/>>.
90. Prieiga per internetą:< http://www_apklausos.lt/ imties_dydis>.

PRIEDAI

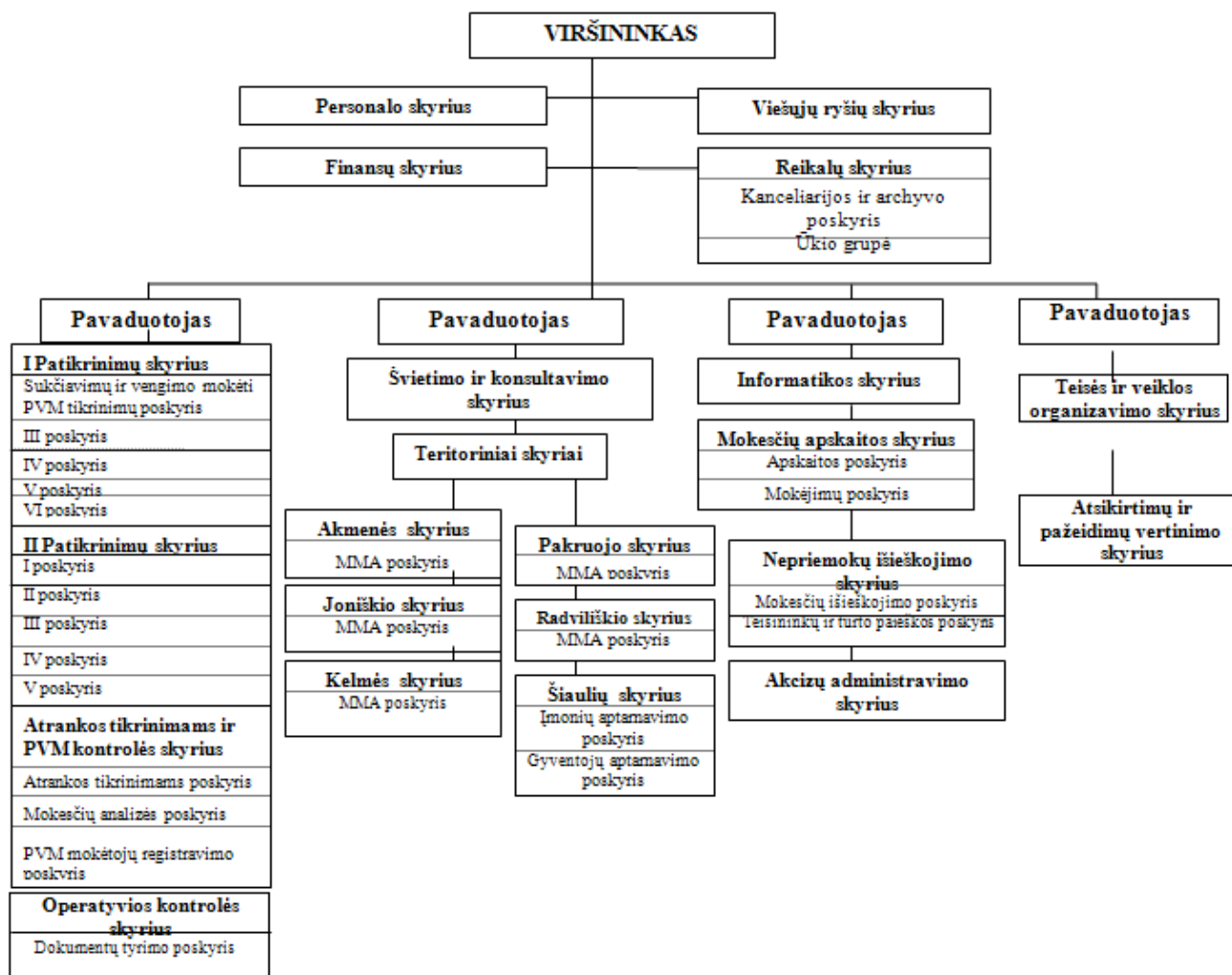
1 priedas

Organizacijos kultūra pagal daugelį autorių.

Autorius (-iai)	Organizacijos kultūros apibrėžimas
<i>K.Davis, J.Newstrom</i>	Egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje.
<i>T.E.Deal, A.A.Kennedy</i>	Būdas arba kelias veikti išorėje.
<i>L.F.Wendell, F.E.Kast, J.E.Roserzweig</i>	Vertybių, mitų, tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme.
<i>W.G.Ouchi</i>	Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams.
<i>E.H.Schein - II</i>	Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas dirbantiems, kad jie galėtų įveikti problemas.
<i>J.C.Spender</i>	Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių.
<i>T.J.Peters R.H.Waterman</i>	Vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus.
<i>J.Van Maanen, S.R.Barley</i>	Bendri supratimai ir teiginiai.
<i>E.Schein - I</i>	Darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir įtakoja jos narių elgesį.
<i>A.Huczynski, D.Budranan</i>	Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema.
<i>P.Jucevičienė</i>	Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas.
<i>C.O.Reilly</i>	Stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma.
<i>E. Gimžauskienė</i>	Savitas, nepakartojamas fenomenas
<i>A. Sakalas</i>	Vertybių sistemos dialektinė vienovė su elgesio normomis, kurias darbuotojai kultivuoja įmonėje
<i>J. Kvedaravičius</i>	Visuomenės modelis su tam tikrai organizacijai būdingomis žiniomis, vertybėmis, ideologijomis, įstatymais, papročiais, lūkesčiais
<i>V.A. Spivak</i>	Istoriškai susiklostęs visuomenės vystymosi lygis, žmogaus gabumų ir kūrybinių jėgų, išreikštas organizacijos gyvavimo tipais ir formomis, ir žmonių veikla, o tai pat jų kuriamomis materialinėmis ir dvasinėmis vertybėmis.
<i>K. Doppler</i>	Grupės, tautos, bendruomenės įsitikinimų suma, kuri susiformavo istorijos eigoje tam, kad spręstų vidines integracijos problemas

Šaltinis: Pagal P. Jucevičienę (1996) p. 46, papildyta autorės

Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra



Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų sąrašo suvestinė

ŠIAULIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS
DARBUOTOJŲ SĄRAŠO SUVESTINĖ
 2007-09-30

Skyriaus pavadinimas	Darbuotojų skaičius
Vadovybė /viršininkas/	1
Vadovybė /pavadootojai/	4
Viešųjų ryšių skyrius	0
Teisės ir veiklos organizavimo tarnyba	2
Reikalų skyrius	2
Personalo tarnyba	2
Finansų skyrius	5
Atsikirtimų ir pažeidimų vertinimo skyrius	7
Nepriemokų išieškojimo skyrius	29
Operatyvios kontrolės skyrius	18
Švietimo ir konsultavimo skyrius	9
I Patikrinimo skyrius	29
II Patikrinimo skyrius	27
Atrankos tikrinimams ir PVM kontrolės skyrius	22
Akcizų administravimo skyrius	10
Informatikos skyrius	13
Mokesčių apskaitos skyrius	28
<i>Iš viso apskrities skyriuose</i>	208
Akmenės skyrius	10
Joniškio skyrius	11
Kelmės skyrius	12
Pakruojo skyrius	10
Radviliškio skyrius	15
Šiaulių skyriaus vadovybė	2
Šiaulių sk. Įmonių aptarnavimo poskyris	18
Šiaulių sk. Gyventojų aptarnavimo poskyris	19
<i>Iš viso Šiaulių skyrius</i>	<i>39</i>
Iš viso terit. skyriuose	97
Iš viso valst.tarnautojų:	305
Darbuotojų,dirbančių pagal DS	33
Iš viso:	338

		svarbu			nuomonės
1.	Geras atlyginimas				
2.	Darbo įvertinimas				
3.	Įdomus darbas				
4.	Jausmas, kad esi reikalingas				
5.	Karjeros galimybės				
6.	Geras psichologinis mikroklimatas				
7.	Darbo drausmė				
8.	Nuoširdi pagalba asmeniniais klausimais				
9.	Darbovietės prestižas				
10.	Kolektyvo šventės				
11.	Gerai santykiai su vadovu				
12.	Gerai santykiai su kolegomis				

14.	<i>Ar, Jūsų nuomone, Šiaulių AVMI klientai aptarnaujami kultūringai?</i>
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Galėtų būti geriau
<input type="checkbox"/>	Nežinau

15.	<i>Ar, Jūsų nuomone, Šiaulių AVMI - aukštos kultūros organizacija?</i>
<input type="checkbox"/>	Aukštos
<input type="checkbox"/>	Žemos
<input type="checkbox"/>	Galėtų būti aukštesnės
<input type="checkbox"/>	Nežinau

16. <i>Ar keistumėte darbą, jei būtų tokia galimybė?</i>		
Su aukštesniu atlyginimu	Su žemesniu atlyginimu	Su tokiu pat atlyginimu
<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Taip
<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Ne
<input type="checkbox"/> Nežinau	<input type="checkbox"/> Nežinau	<input type="checkbox"/> Nežinau

17. <i>Ar pagerėtų Jūsų darbo kokybė, jeigu:</i>		
Padidėtų Jūsų atlyginimas?	Atsirastų galimybė užimti aukštesnės pareigas?	Baigtumėt kvalifikacijos kėlimo kursus?
<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Taip
<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Ne
<input type="checkbox"/> Nežinau	<input type="checkbox"/> Nežinau	<input type="checkbox"/> Nežinau

18.	<i>Ar Jums patinka bendrauti su klientais?</i>
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Nežinau

19.	<i>Ar, Jūsų nuomone, Jūs klientus aptarnaujate kultūringai?</i>
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Nežinau

20.	<i>Ar klientų aptarnavimo kultūringumas priklauso nuo Jūsų nuotaikos?</i>
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Nežinau

Jei turite pastabų į anketoje pateiktus klausimus, prašau parašyti juos čia _____

Dėkoju už sugaištą laiką!

Anketa klientams

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie klientų aptarnavimo kultūrą Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau vadinama- Šiaulių AVMI). Anketa **anoniminė**, duomenys bus naudojami magistriniam darbui. Dėkoju už atsakymus!

3.	Jūsų lytis
<input type="checkbox"/>	Moteris
<input type="checkbox"/>	Vyras

4.	Jūsų amžius
<input type="checkbox"/>	Iki 20 metų
<input type="checkbox"/>	21-30 metų
<input type="checkbox"/>	31-40 metų
<input type="checkbox"/>	41-50 metų
<input type="checkbox"/>	51 – 62,5 metai
<input type="checkbox"/>	62,5 ir daugiau

5.	Jūsų atlyginimas (grynais)
<input type="checkbox"/>	Iki 1000 litų
<input type="checkbox"/>	1001-2000 litų
<input type="checkbox"/>	2001-3000 litų
<input type="checkbox"/>	Virš 3000 litų

3.	Jūsų išsilavinimas
<input type="checkbox"/>	Vidurinis
<input type="checkbox"/>	Aukštasis neuniversitetinis
<input type="checkbox"/>	Aukštasis universitetinis
<input type="checkbox"/>	Magistras
<input type="checkbox"/>	Kita

4.	Jūs esate
<input type="checkbox"/>	Vadovas
<input type="checkbox"/>	Buhalteris
<input type="checkbox"/>	Vairuotojas-ekspeditorius
<input type="checkbox"/>	Kita

6.	Jūsų šeimyninė padėtis
<input type="checkbox"/>	Nevedęs (netekėjusi)
<input type="checkbox"/>	Vedęs (ištekejusi)
<input type="checkbox"/>	Vienišas asmuo su vaikais
<input type="checkbox"/>	Kita

7.	Kaip dažnai lankotės Šiaulių AVMI?
<input type="checkbox"/>	Dažniau, kaip kartą per mėnesį
<input type="checkbox"/>	Kartą per mėnesį
<input type="checkbox"/>	3-4 kartus per metus
<input type="checkbox"/>	Kartą per metus
<input type="checkbox"/>	Kai prireikia
<input type="checkbox"/>	Nesilankau

8.	Ar Jums malonu lankytis Šiaulių AVMI?
<input type="checkbox"/>	Labai malonu
<input type="checkbox"/>	Malonu
<input type="checkbox"/>	Nemalonu
<input type="checkbox"/>	Blogiau nebūna
<input type="checkbox"/>	Kaip kada
<input type="checkbox"/>	Negalvojau apie tai

9.	Ar Jus tenkina Šiaulių AVMI darbo aplinka?
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Neturiu nuomonės

10.	Ar, Jūsų manymu, Šiaulių AVMI sugaištate laiko daugiau negu reikėtų?
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Nežinau

11.	Ar Jums patinka darbuotojų bendravimo su klientais stilius?
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Kaip kada
<input type="checkbox"/>	Neturiu nuomonės

12.	Ar Jūsų problemas Šiaulių AVMI specialistai išsprendžia operatyviai?
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Kaip kada
<input type="checkbox"/>	Negalvojau apie tai

13.	<i>Ar Jums svarbu lankantis Šiaulių AVMI?</i>	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės
1.	Laukiamojo išvaizda				
2.	Galimybė laukiant atsisėsti				
3.	Galimybė laukiant išgerti kavos				
4.	Galimybė laukiant paskaityti žurnalus				
5.	Galimybė paskaityti VMI skrajutes				
6.	Aptarnaujančio specialisto išvaizda				
7.	Aptarnaujančio specialisto amžius				
8.	Darbo kabineto estetiškas vaizdas				
9.	Konfidencialumo galimybės				
10.	Aptarnavimo greitis				
11.	Aptarnavimo operatyvumas				
12.	Aptarnavimo kokybė				
13.	Galimybė pasirinkti specialistą				
14.	Pasisveikinimas įėjus į kabinetą				
15.	Atsisveikinimas baigus pokalbį				
16.	Palinkėjimas „Geros dienos“				

14.	<i>Ar, Jūsų nuomone, Šiaulių AVMI klientai aptarnaujami kultūringai?</i>
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Galėtų būti geriau
<input type="checkbox"/>	Nežinau

15.	<i>Ar, Jūsų nuomone, Šiaulių AVMI - aukštos kultūros organizacija?</i>
<input type="checkbox"/>	Aukštos
<input type="checkbox"/>	Žemos
<input type="checkbox"/>	Galėtų būti aukštesnės
<input type="checkbox"/>	Nežinau

16.	<i>Ar Jums patinka aptarnavimas „vieno langelio“ principu?</i>
<input type="checkbox"/>	Taip, tolygiau juda eilė
<input type="checkbox"/>	Taip, man nesvarbu, kuris specialistas mane aptarnaus
<input type="checkbox"/>	Ne, negaliu pasirinkti norimo specialisto
<input type="checkbox"/>	Ne, gali pakliūti specialistas, su kuriuo nenoriu bendrauti
<input type="checkbox"/>	Negalvoju apie tai



17.	<i>Kokias bendravimo formas su VMI renkatės dažniausiai?</i>
<input type="checkbox"/>	Elektroniniu ryšiu
<input type="checkbox"/>	Paštu
<input type="checkbox"/>	Ateinu asmeniškai
<input type="checkbox"/>	Telefonu

18.	<i>Ar skundėtės dėl netinkamo Jūsų aptarnavimo?</i>
<input type="checkbox"/>	Taip 1 kartą
<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Norėjau, bet susilaikiau

Jei turite pastabų į anketoje pateiktus klausimus, prašau parašyti juos čia

Dėkoju už sugaištą laiką!

