



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

INGA KUPRIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TOBULINIMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: LIETUVOS MOKESČIŲ ADMINISTRAVIMO
SISTEMOS ATVEJIS**

Darbo vadovė : prof. dr. Diana Šaparnienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Inga Kuprienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Paslaugų kokybės valdymo tobulinimas viešajame sektoriuje: Lietuvos mokesčių administravimo sistemos atvejis <i>Managing mobbing prevention in a public sector organisation</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Inga Kuprienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Inga Kuprienė, by submitting this paper confirm (check)



Embargo laikotarpis

Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Kuprienė, I. (2025). *Paslaugų kokybės valdymo tobulinimas viešajame sektoriuje: Lietuvos mokesčių administravimo sistemos atvejis*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje. Tyrimo objektu pasirinktas Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas ir tobulinimas. Mokesčių administravimo sistema, kaip viena iš viešojo administravimo sistemos dalių, ne tik užtikrina valstybės pajamų surinkimą, bet ir teikia paslaugas piliečiams, todėl paslaugų kokybės valdymo tobulinimas yra svarbus jos veiklos veiksnys.

Darbe keltas tikslas – išnagrinėjus Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesą ir jį sąlygojančius, ribojančius bei skatinančius veiksnius, suformuoti paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis.

Darbo tikslas pasiektas įgyvendinus šiuos uždavinius: 1) išanalizuoti paslaugų kokybės valdymo teoriniai aspektai naujojo viešojo valdymo ir visuotinės kokybės vadybos teorijų kontekste, orientuojantis į paslaugų kokybės valdymo proceso etapus, jiems būdingus bruožus bei problemines sritis; 2) išnagrinėtos mokesčių administravimo sistemos valdymo nuostatos ES ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose; 3) išanalizuotas Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesas pagal kokybės vadybai būdingus valdymo etapus, atskleidžiant jį sąlygojančius, ribojančius ir skatinančius veiksnius; 4) suformuotos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptys.

Uždavinių įgyvendinimui naudojami šie tyrimo metodai: 1) teorinė mokslinės literatūros analizė; 2) empirinio tyrimo duomenų analizei naudojama dokumentų turinio analizė; 3) pusiau struktūruotas interviu su informantais.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados bei rekomendacijos.

Teorinėje dalyje analizuojami užsienio ir lietuvių mokslininkų darbai, kurie atskleidžia paslaugų kokybės valdymo teorinius aspektus naujojo viešojo valdymo ir visuotinės kokybės vadybos teorijų kontekste. Skyriuje analizuojamos pagrindinės tyrimo koncepcijos, apžvelgiami kokybės valdymo proceso etapai, įskaitant planavimą, organizavimą, stebėseną, kontrolę ir tobulinimą. Apžvelgiamas piliečių dalyvavimas paslaugų teikime, akcentuojant klientų įtraukos ir skaitmeninių sprendimų svarbą paslaugų kokybės gerinimui. Analizuojami paslaugų kokybės valdymo proceso etapai, elektroninių paslaugų plėtros galimybės bei inovacijų taikymas. Taip pat apžvelgiamas Lietuvos mokesčių administravimo institucijos teikiamų paslaugų prieinamumas ir skaidrumas, išskiriant šios institucijos teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų takoskyros problemą.

Antroje darbo dalyje pristatytas empirinio tyrimo organizavimas bei metodika. Šioje darbo dalyje pateikiama tyrimo strategija, metodai ir etapai. Supažindinama su naudotais bei taikytiniais metodais tyrime: dokumentų turinio analizė ir pusiau struktūruoti interviu su informantais. Pristatoma pasirinkta tyrimo imtis, instrumentai bei aprašytas tyrimo organizavimas.

Trečioje darbo dalyje, remiantis dokumentų turinio analize, nagrinėjama tarptautinio, nacionalinio bei organizacinio lygmens teisės aktai bei dokumentai, kuriuose atsispindi paslaugų valdymo teisinio reguliavimo ir strateginių nuostatų ypatumai viešajame sektoriuje. Atliktos apklausos interviu metodu rezultatai parodė, kad paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje turi būti orientuotas į nuolatinį teikiamų paslaugų tobulinimą, kurio tikslas yra tiek pagerinti paslaugų teikimo veiksmingumą, tiek sukurti pasitikėjimą tarp piliečių ir valstybės institucijų. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuotos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptys: siekti darbuotojų aukštesnės kompetencijos ugdymo, modernių informacinių sistemų, skaitmeninių įrankių diegimo, efektyvaus skaidrumo ir atskaitomybės priemonių naudojimo, siekti veiksmingo kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo.

Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbe panaudota 117 šaltinių, iš kurių 46 užsienio kalba, pateikti 3 priedai.

Raktiniai žodžiai: viešojo sektoriaus paslaugų kokybė, visuotinė kokybės vadyba, paslaugų kokybės valdymas, mokesčių administravimo sistema, paslaugų kokybės tobulinimas.

Kuprienė, I. (2025). *Improvement of Service Quality Management in the Public Sector: The Case of the Lithuanian Tax Administration System*. Master thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

The Master's thesis analyses service quality management in the public sector. It looks at the concept of service quality in the public sector, the stages of the service quality management process, citizen participation, the development of e-services, innovations and service standards. It analyses the problematic issues of the services provided by the Lithuanian Tax Administration Authority, the quality, accessibility and transparency of the services provided, and highlights the problem of the divergence between the public services provided by this authority and the administrative services.

The object of the study is the management and improvement of the quality of services of the Lithuanian tax administration system.

The aim of the work is to analyse the process of service quality management of the Lithuanian tax administration system and the factors that condition, limit and promote it, and to formulate the directions of service quality management improvement. The aim of this paper is to: 1) to analyse the theoretical aspects of service quality management in the context of new public management and global quality management theories, focusing on the stages of the service quality management process, their characteristic features and problem areas; 2) to analyse the provisions of the tax administration system management in the EU and national strategic documents; 3) to analyse the service quality management process of the Lithuanian tax administration system according to the stages of management characteristic of quality management, revealing the factors that condition, limit and promote it; 4) to formulate the directions of improvement of the service quality management of the Lithuanian tax administration system.

1) theoretical analysis of scientific literature; 2) content analysis of documents used for the analysis of empirical research data; 3) semi-structured interviews with informants.

The Master's thesis consists of an introduction, theoretical, methodological and empirical parts, conclusions and recommendations.

The theoretical part analyzes the works of foreign and Lithuanian researchers, which reveal the theoretical aspects of service quality management in the context of new public management and global quality management theories. The chapter analyzes the main research concepts, reviews the stages of the quality management process, including planning, organizing, monitoring, controlling and improving. Citizen participation in service provision is reviewed, emphasizing the importance of customer engagement and digital solutions for improving service quality. It looks at citizen participation in service delivery, highlighting the importance of customer involvement and digital solutions for improving service quality. It analyses the stages of the service quality management process, the potential for the development of e-services and the application of innovation. The accessibility and transparency of the services provided by the Lithuanian Tax Administration Authority are also reviewed, highlighting the problem of the disconnect between public and administrative services provided by this authority.

The second part of the paper presents the organisation and methodology of the empirical study. This part of the thesis presents the research strategy, methods and stages. It introduces the methods used and applied in the study: content analysis of documents and semi-structured interviews with informants. The selected sample, instruments and the organisation of the study are presented. The third part of the thesis examines, on the basis of a content analysis of the documents, legislation and documents at international, national and organisational level that reflect aspects of service management in the public sector. Based on the results of the research, the directions for the improvement of service quality management were measures applied for service quality management in the Lithuanian tax administration formed: to strive for the development of higher competence of employees, the implementation of modern information systems, digital tools, the effective use of transparency and accountability tools, to strive for the effective implementation of the quality management system.

The Master's thesis ends with conclusions and recommendations. The recommendations include actions to improve service quality management applicable to the Lithuanian tax administration.

The thesis uses 117 sources, 46 of which are in foreign language, and includes 3 annexes.

Keywords: public sector service quality, global quality management, service quality management, tax administration system, service quality improvement.

LENTELĖS

1 lentelė. Paslaugos sąvokos apibrėžimai.....	16
2 lentelė. Viešųjų paslaugų grupės ir jų charakteristikos.....	17
3 lentelė. Viešųjų paslaugų apibrėžimai.....	18
4 lentelė. Paslaugų kokybės apibrėžimai.....	19
5 lentelė. Kokybės gerinimo apibrėžimai.....	33
6 lentelė. Pagrindinių viešųjų e. paslaugų sąrašas.....	38
7 lentelė. Viešųjų paslaugų ir administracinių paslaugų skirtumų palyginimas.....	46
8 lentelė. Dokumentų analizės tyrimo imtis.....	51
9 lentelė. Interviu klausimų blokai.....	53
10 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno kategorijos ir subkategorijos.....	67
11 lentelė. Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės.....	68
12 lentelė. Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai.....	72
13 lentelė. Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas.....	78
14 lentelė. Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimas.....	86

PAVEIKSLAI

1 pav. Visuotinės kokybės vadybos principai	15
2 pav. Paslaugų teikimas viešajame sektoriuje (Mokesčių administravimo institucijoje).....	21
3 pav. Paslaugų kokybės valdymo sistema.....	22
4 pav. Paslaugų teikimo sistema.....	22
5 pav. Kokybės valdymo proceso veiksmi.....	24
6 pav. Kokybės vadybos sistemos dokumentų hierarchija.....	28
7 pav. Empirinio tyrimo loginė schema.....	49
8 pav. Atlikto empirinio tyrimo etapai.....	50
9 pav. Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo vidaus veiksniai	76

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Paslauga (*angl. Services*) – tai kaip interaktyvus procesas, kuris realizuojamas per teikimo sistemą taip, kad sukuriama šiame procese dalyvaujančias šalis tenkinanti vertė (Skačkauskienė I., Vestertė, J., 2018).

Elektroninės paslaugos (e. paslaugos) (*angl. E-services*) – paslaugos, kurios integruoja elektroninių tinklų, interneto ar mobiliąsias technologijas bei paslaugą teikiančius ir (ar) jų teikime dalyvaujančius bei paslaugai suteikti reikalingus procesus ir informacines sistemas (Afarjanc, E., 2019).

Paslaugų kokybė (*ang. Quality of services*) – tai optimalios formos paslaugų teikimas, tenkinant klientų, kurie prašo paslaugų ir tų, kurie prašo, kad jų paslaugos būtų įvykdytos, poreikius, norus, lūkesčius ir pasitenkinimą (Didik Supriyanto, 2023).

Kokybės vadyba (*ang. Quality management*) – tai tai organizacijos bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones (Ruževičius J., 2006).

Kokybės valdymas (*angl. Quality governance*) – tai priemonės ir veikla, naudojami siekiant įvykdyti kokybės reikalavimus (Ruževičius J., 2006).

Viešasis valdymas (*angl. Public governance*) – tai tam tikrų valdymo struktūrų ir procesų visuma, kuriais valdžia priima ir įgyvendina sprendimus ir siekia efektyviai panaudoti turimus išteklius (Vidaus reikalų ministerijos ataskaita, 2021).

Viešasis sektorius (*angl. Public sector*) - tai valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai (Arimavičiūtė M., 2005).

Organizacija (*angl. Organization*) - žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tikslams įgyvendinti (Arimavičiūtė, M., 2005).

Mokesčių administravimo sistema (*ang. Governance of the tax administration system*) – mokesčių administratoriaus vykdomi procesai ir taikomos priemonės, skirtos mokesčiams administruoti (VMI, 2020).

TURINYS

IVADAS.....	10
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: TEORINIS PAGRINDIMAS	14
1.1. Paslaugų kokybės viešajame sektoriuje samprata.....	16
1.2. Paslaugų kokybės valdymo proceso etapų analizė.....	20
1.2.1. Paslaugų kokybės planavimas.....	25
1.2.2. Paslaugų kokybės organizavimas ir įgyvendinimas.....	27
1.2.3. Paslaugų kokybės stebėseną, kontrolę, vertinimas.....	29
1.2.4. Paslaugų kokybės tobulinimo prielaidos.....	32
1.3. Piliečių dalyvavimas paslaugų teikimo procese	35
1.4. Elektroninių paslaugų plėtra ir prieinamumas	37
1.5. Inovacijos, užtikrinant paslaugų kokybę	40
1.6. Paslaugų kokybės standartizacija.....	42
1.7. Mokesčių administravimo sistema: teikiamos paslaugos ir veiklos ypatumai.....	43
1.8. Lietuvos mokesčių administravimo sistemos institucijos teikiamų viešųjų paslaugų ir administracinių paslaugų takoskyros problema.....	45
1.9. Teorinės dalies apibendrinimas.....	47
2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TOBULINIMO LIETUVOS MOKESČIŲ ADMINISTRAVIMO SISTEMOJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	49
2.1. Tyrimo strategija, metodai ir etapai.....	49
2.2. Tyrimo instrumentai, imtis ir organizavimas.....	51
3. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TOBULINIMO LIETUVOS MOKESČIŲ ADMINISTRAVIMO SISTEMOJE TYRIMO REZULTATAI	
3.1. Dokumentų turinio analizė.....	55
3.1.1. Mokesčių administravimo sistemos valdymo elementai tarptautiniuose strateginiuose dokumentuose.....	55
3.1.2. Mokesčių administravimo sistemos valdymo elementai nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose.....	58
3.1.3. Paslaugų kokybės valdymo elementai Lietuvos mokesčių administravimo institucijos organizaciniuose teisės aktuose.....	65

3.2. Kokybinis tyrimas: interviu su informantais rezultatų analizė.....	67
IŠVADOS.....	92
REKOMENDACIJOS.....	93
LITERATŪRA.....	95
PRIEDAI.....	100
1 priedas.....	100
2 priedas.....	102
3 priedas. VMI vertybės.....	103

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Spartėjančių ir sunkiai prognozuojamų globalių pokyčių kontekste, organizacijos susiduria su naujais iššūkiais, kuriems spręsti reikalingas didesnis organizacijų lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių. Naujos informacinių technologijų taikymo atveriamos galimybės, privataus sektoriaus vaidmens didėjimas, nuolat augantys visuomenės lūkesčiai iškelia naujus reikalavimus ir viešųjų institucijų paslaugų valdymui. Ekonominiai svyravimai, technologinės inovacijos, nauji komunikacijos kanalai, kiti globalūs iššūkiai lemia tai, kad organizacijos turi nuolat peržiūrėti savo veiklos modelius, tobulinti valdymo sistemas. *Tinkamas organizacijos valdymas lemia veiklos rezultatus.*

Siekiant tobulinti organizacijų valdymo procesus, būtina ieškoti naujovių. Yra įvairių krypčių ir būdų, užtikrinančių geriausius organizacijų veiklos rezultatus. Šios kryptys – inovacijų kūrimas, daug dėmesio skiriant veiklos efektyvumui, greitam arba nuosaikiam augimui (Korsakienė R., Grybaitė V., Šimelytė A., 2017). Plačiaja prasme galima teigti, kad inovacijų diegimas suteikia tvirtą pagrindą organizacijos sparčiai plėtrai. Organizacijų veikloje visada svarbu reaguoti į aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuotis. Inovacinė veikla apima ne tik naujų produktų kūrimą, bet ir naujų technologijų diegimą arba naujus darbo organizavimo būdus. Inovacijos yra būtinos visuomenei ne tik ekonomikos, bet ir viešojo sektoriaus srityje ar visuomenės gyvenime. Jos svarbios dar ir tuo, kad inovacijos yra „žingsnis po žingsnio“ tobulėjimo metodas. Berkun, Scott (2007) pateikdami inovatyvumo apibrėžimą, sąvoką „inovuoti (angl. žodžių junginys In\no\vate)“ apibūdina kaip pradėti ar supažindinti su kuo nors pirmą sykį. Čia inovacijos sąvoka yra santykinai susijusi su kuriuo nors daiktu ar procesu. Prof. P. Kulviecas pateikia inovacijos apibrėžimą, apibūdindamas inovaciją kaip kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose (Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K., 2003). Todėl pirmiausia būtina inovacijas įvardyti naudojimo kontekste kaip pažangos procesą, kuriame tikslingai bendradarbiauja įmonės ir jų partneriai. Tačiau dažniausiai literatūroje inovacija minima kaip informacinių technologijų taikymas, nes būtent informacinės technologijos padeda spręsti specifines problemas, susijusias su organizacijos valdymu.

Efektyvus paslaugų valdymas yra vienas esminių viešojo administravimo tikslų.

Mokesčių administravimo sistema, kaip viena iš viešojo administravimo sistemos dalių, ne tik užtikrina valstybės pajamų surinkimą, bet ir teikia paslaugas piliečiams, todėl akivaizdu, kad paslaugų kokybės valdymo tobulinimas yra svarbus jos veiklos veiksnys. Sėkmingas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas padeda užtikrinti teikiamų paslaugų prieinamumą, skaidrumą, atliepia mokesčių mokėtojų lūkesčius, taip pat gali būti laikomas kaip pavyzdys kitų viešojo administravimo sričių (pvz., sveikatos apsaugos, socialinių paslaugų kt.) paslaugų kokybės gerinimo siekiams. Viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų kokybė ir prieinamumas tiesiogiai prisideda prie piliečių kasdienio gyvenimo gerovės, todėl sistemingas paslaugų teikimo procesų tobulinimas, naujų standartų ar inovacijų diegimas yra neatskiriama viešojo sektoriaus institucijų valdymo dalimi.

Paslaugų valdymas viešajame sektoriuje yra orientuotas į vidinius paslaugų kokybės užtikrinimo procesus (planavimas, organizavimas, įgyvendinimas, stebėsena, kontrolė ir vertinimas), finansų valdymą, institucijų bendradarbiavimą ir pan. (Bagdonienė, Hopenienė 2005; Kaziliūnas 2007; Ramanauskienė, Vanagienė 2009). *Paslaugų valdymo* viešajame sektoriuje sąvoką papildo *viešųjų paslaugų valdymas*, kuri daugiausia dėmesio skiria paslaugų gavėjui ir kaip užtikrinti jo poreikius. Šių dviejų požiūrių sintezė leidžia efektyviai ir kokybiškai organizuoti paslaugų valdymą viešajame sektoriuje ir užtikrinti piliečių lūkesčius.

Geresniems veiklos rezultatams mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymo procese reikia pokyčių ir inovacijų.

Mokesčių administravimo institucijos priima sprendimus, kurie padeda teikti aukštos kokybės paslaugas piliečiams, tobulinti ir efektyvinti pajamų surinkimo procesus (Barney A., Davis J., Dimson J., Gibbs E., Korn D., 2018, p.2). Lietuvos mokesčių administravimo institucija, tobulindama mokesčių administravimo sistemos valdymą ir diegdama bei naudodama pažangias informacinių technologijų priemones, siekia mažinti administracinę naštą tiek mokesčių administratoriui, tiek privačiam sektoriui. Technologijų plėtra yra strategiškai svarbus veiksnys, nes technologijos apima organizacijos strateginį planavimą, valdymą ir veiklos organizavimą (Chlivickas, Petrauskaitė, 2008). Tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms, naudojant informacines technologijas, reikalingos ir priemonės šioms technologijoms valdyti, kurios užtikrintų, kad informacinės technologijos suteiktų tiksliai tai, ko reikia organizacijai. Informacinių technologijų naudojimo praktikos laikotarpiu, kuris skaičiuoja jau daug dešimtmečių, buvo sukurti principai, metodai, būdai, kaip technologijos turėtų būti valdomos, kad jos atliktų tai, kas yra numatyta.

Paslaugų kokybiškas valdymas viešajame sektoriuje yra viena iš svarbių užduočių, kurios negalima ignoruoti. Kokybiškos paslaugos gali skatinti bei stiprinti bendruomenės ekonominę veiklą, todėl valstybinių institucijų, organizacijų teikiamos paslaugos turėtų tenkinti kintančius visuomenės poreikius. Mokesčių administravimo institucijos teikdamos pirmenybę kokybiškų paslaugų teikimui, jos didina savo operatyvumą ir prieinamumą mokesčių mokėtojams, o tai savo ruožtu sukuria palankią aplinką, kurioje fiziniai ir juridiniai asmenys jaučiasi palaikomi ir vedami, kad galėtų vykdyti savo mokesťines prievolės (Otsch, 2021). Viešasis sektorius, siekdamas užtikrinti veiksmingą ir operatyvų paslaugų teikimą, susiduria su iššūkiais, kad patenkinti įvairius visuomenės lūkesčius ir poreikius. Todėl teikdamas paslaugas didžiajai visuomenės daliai bei siekdamas patenkinti vartotojų poreikius, viešasis sektorius turi kelti sau naujus tikslus. Naujų tikslų ir uždavinių išsikėlimas, patobulintų neveiksmingus paslaugų kokybės valdymo metodus bei leistų geriau patenkinti vartotojų poreikius. Tiek viešojo, tiek privataus sektorių paslaugos turi būti teikiamos kokybiškai ir atitikti vartotojų lūkesčius. Todėl viešojo sektoriaus uždavinių pasiekimui, pradėti taikyti privataus sektoriaus įgūdžiai ir patirtis. Šios pagalbos dėka, viešojo sektoriaus visi organizacijų procesai bei pati veikla gali tapti veiksmingesni, o paslaugos – kokybiškesnės.

Diegiant ir planuojant informacinių technologijų valdymą, organizacijose taip pat yra verta atsižvelgti ir į užsienio šalių gerąsias praktikas, nes pasaulinės informacinių technologijų valdymo praktikos buvo kuriamos ir plėtojamos jau daug dešimtmečių. Įvairiose valstybėse valdžia susiduria su iššūkiais, kuriuos įtakoja socialiniai, ekonominiai, technologiniai iššūkiai. Sprendžiant sudėtingas problemas visuomenėje, tradiciniai valdymo modeliai ir metodai tapo neveiksmingi. Pasak Eglės Gaulės turi būti imtasi naujų iniciatyvų, siekiant įveikti netikrumo ir kompleksiskumo sąlygotus iššūkius (Jonikaitė, Juknevičienė, Mikolaitytė, 2016). Tobulėjančios, pažangios šiuolaikinės informacinės technologijos, kintančios aplinkos sąlygos, kompiuterizuojami verslo procesai bei modernios visuomenės iššūkiai daro įtaką pokyčių atsiradimui ir mokesčių administravimo sistemos proceso valdyme. Modernėjančių informacinių technologijų pažanga leidžia mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymą keisti į išmaniosios mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymą, diegiant inovatyvias informacinių technologijų priemones ir taip prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, kad patenkinti kintančius visuomenės poreikius bei sumažinti administracinę naštą.

Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės gerinimas, valdant įdiegtas išmaniąsias mokesčių administravimo sistemos paslaugas.

Išmaniaja mokesčių administravimo sistema vienu metu paliečiamos tokios mokesčių administravimo sistemos sritys, kaip pridėtinės vertės mokesčio (PVM) sąskaitos faktūros, krovininių važtaraščiai, kasos aparatai, apskaitos duomenys. Šių sričių administravimo pasikeitimai turi įtakos

ir verslo aplinkai. Todėl išmaniosios mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymo reikalavimai visuomenei kelia abejonių dėl tiesioginės naudos verslui. Tikėtina nauda verslui dėl administracinės naštos sumažėjimo, kelia dvejonių, kad administracinė našta gali padidėti. Mokesčių administravimo sistemos pokyčiai yra sudėtingas, kompleksiškas, be to ir brangus procesas. Jis veikia ne tik valstybės mokesčių administravimo funkcijas, tačiau ir įmonių apskaitos sistemas, abiejų sistemos dalyvių informacinių technologijų pokyčius, darbuotojų perkvalifikavimo poreikį. Todėl svarbu žinoti kaip mokesčių administravimo sistemos vadovai vertina sistemos paslaugų kokybės valdymą bei kokias mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis siūlo, kokias naudas, rizikas ir kaštus įžvelgia.

Tyrimo problema. Darbo autorė analizuoja Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymą naujojo viešojo valdymo ir visuotinės kokybės vadybos kontekste. Kokybiškas paslaugų valdymas viešajame sektoriuje reikalauja inovacijų, naujų sistemų diegimo. Vis tik darbo autorė konstatuoja, kad stokojama tyrimų, kurie atskleistų šiandieninėje kintančioje, globalius iššūkius patiriančioje aplinkoje, mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo iššūkius bei procesą sąlygojančius, ribojančius bei skatinančius veiksniai, identifikuotų paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo probleminiai klausimai:

- Su kokiais iššūkiais susiduria mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas šiuolaikinių viešojo valdymo teorijų bei teisinio reglamentavimo kontekste?
- Kuo pasižymi Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesas pagal kokybės vadybai būdingus valdymo etapus?
- Kokiomis priemonėmis vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas Lietuvos mokesčių administravimo sistemos institucijoje?
- Kokie identifikuotini Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesą sąlygojantys, ribojantys bei skatinantys veiksniai?
- Kaip galėtų būti tobulinamas Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas?

Tyrimo objektas: Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas ir tobulinimas.

Tyrimo tikslas: išnagrinėjus Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesą ir jį sąlygojančius, ribojančius bei skatinančius veiksniai, suformuoti paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti paslaugų kokybės valdymo teorinius aspektus naujojo viešojo valdymo ir visuotinės kokybės vadybos teorijų kontekste orientuojantis į paslaugų kokybės valdymo proceso etapus, jiems būdingus bruožus bei problemines sritis.
2. Išnagrinėti mokesčių administravimo sistemos valdymo nuostatas ES ir šalies strateginiuose dokumentuose.
3. Išanalizuoti Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesą pagal kokybės vadybai būdingus valdymo etapus, atskleidžiant jį sąlygojančius, ribojančius ir skatinančius veiksniai.
4. Suformuoti Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.

2. Dokumentų analizė (tarptautinio lygmens dokumentų, nacionalinio lygmens ir institucijos (VMI) lygmens) analizė.
3. Pusiaus struktūruotas interviu su Lietuvos mokesčių administravimo institucijos atstovais ir vadovais, kurie koordinuoja mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymą.

Ginamasis teiginys:

Modernėjančių informacinių technologijų pažanga leidžia mokesčių administravimo sistemos paslaugas keisti į išmaniosios mokesčių administravimo sistemos paslaugas ir taip patenkinti mokesčių mokėtojų kintančius poreikius.

Tyrimo mokslinis reikšmingumas. Pasirinktos magistro darbo temos mokslinį ištirtumą atskleidžia tai, kad mokslinėje literatūroje analizuojama viešojo sektoriaus elektroninės paslaugos, tačiau tyrimų, susijusių su išmaniosios mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymo tobulinimu, nėra daug.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Šiame darbe daug dėmesio skirta mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo situacijos analizei Lietuvoje, šios sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo krypties nustatymui. Kadangi tyrimų, susijusių su mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimu nėra daug, todėl šiame darbe atliktas tyrimas bei jo metu identifikuotos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptys gali prisidėti tobulinant mokesčių administravimo sistemos veiklą.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys dalys, suformuotos išvados ir rekomendacijos, anotacija, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbo pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas, priedai.

Raktiniai žodžiai : viešojo sektoriaus paslaugų kokybė, visuotinė kokybės vadyba, paslaugų kokybės valdymas, mokesčių administravimo sistema, paslaugų kokybės tobulinimas.

1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE. TEORINIS PAGRINDIMAS

Paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje per pastaruosius dešimtmečius keitėsi, atspindėdamas viešojo administravimo paradigmos kaitą. Pasikeitė viešojo administravimo prioritetai, kurie tapo labiau orientuoti į piliečių lūkesčius, išaugo skaidrumo, paslaugų efektyvumo poreikis. Naujojo viešojo valdymo paradigma pakeitė ir paslaugų valdymo sampratą viešajame sektoriuje, nes rezultatais grįstas valdymas, orientacija į klientą, bendradarbiavimas su juo, kokybės standartų taikymas ir panašūs dalykai tapo neatskiriama valdymo dalimi. Šiuolaikiniame globalių iššūkių kontekste paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje, remiasi požiūriu, integruojančiu skirtingų teorijų elementus. Paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje, teoriniu pagrindu remiasi įvairiais viešojo administravimo, vadybos, kokybės valdymo bei organizacinės teorijos principais. Teorinės koncepcijos padeda suprasti, kaip viešosios institucijos gali veiksmingai valdyti paslaugų kokybę, kad atitiktų piliečių lūkesčius bei užtikrintų visuomenės gerovę. Viešojo administravimo srityje aukštos kokybės paslaugų teikimas yra ne tik tikslas, bet ir pagrindinis įsipareigojimas piliečiams ir suinteresuotoms šalims (Husam Al-Maadeed, 2024, p. 1-2). Viešasis sektorius susiduria su unikaliais iššūkiais, kad siekiant užtikrinti veiksmingą, efektyvų ir operatyvų paslaugų teikimą, kartu tenkindamas įvairius visuomenės poreikius ir lūkesčius. Pasak autoriaus (Husam Al-Maadeed, 2024, p. 1-2), kokybės vadyba tampa svarbia disciplina šiame kontekste, siūlant struktūrizuotas metodikas ir sistemas, skirtas paslaugų kokybei gerinti, išteklių paskirstymui optimizuoti ir nuolatiniam tobulėjimui skatinti.

Visuotinės kokybės vadyba yra viena iš pagrindinių teorinių koncepcijų, susijusių su kokybės valdymu ir plačiai taikoma viešajame sektoriuje. Tai plati vadovavimo teorija su svarbiais principais, sudarančiais gerinamo darbo organizavimo pamatą (Casimir C. Barczyk, 1999, p. 15). Pagrindinė šios teorijos idėja - kokybės valdymas turi būti integruotas į visus organizacijos procesus ir būti pagrindiniu strateginiu tikslu. Visuotinės kokybės vadybos principai apima paslaugų vartotojų (klientų) poreikių, lūkesčių suvokimą, nuolatinį tobulinimą, visos organizacijos įtraukimą į kokybės gerinimą bei duomenimis grįstą sprendimų priėmimą, todėl šio magistro darbo autorė, atskleisdama mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymą ir jo tobulinimą, vadovaujasi šia teorija. Visuotinės kokybės vadybos pagrindas yra sisteminis požiūris į kokybės užtikrinimą ir organizacijos veiklos tobulinimą (Casimir C. Barczyk, 1999, p. 20).

Visuotinės kokybės vadybos filosofijoje didelę reikšmę turi nuolatinis veiklos tobulinimas (japoniškas terminas „kaizen“), kuris reiškia „nuolatinis tobulinimas“ (kai – „pakeisti“, zen – „geresnis“). Kaizen metodika (Barczyk, C. C. 1999) naudoja įvairias praktikas ir įrankius, kurie padeda pasiekti nuolatinio tobulinimo tikslą. Vienas dažniausiai taikomų metodų yra Demingo ratas (Barczyk, C. C., 1999, p.149-151), kuriuo remiamasi šiame magistro darbe. Viešajame sektoriuje Kaizen metodika vykdomas procesų tobulinimas mažais žingsniais, taip siekiant ilgalaikio veiklos gerinimo. Svarbiausias Kaizen teorijos aspektas yra darbuotojų įtraukimas į procesų analizę ir kokybės gerinimą, kurie geriausiai žino, kaip kasdien vykdomos veiklos gali būti tobulinamos. Taigi, tobulinimo siekiama ne tik esant problemoms, bet ir kasdienėje veikloje. Tai reiškia, kad kiekvienas darbuotojas privalo nuolat ieškoti būdų, kaip pagerinti savo darbą, produktus ir paslaugas. Taikant procesinį požiūrį siekiama užtikrinti, kad visi procesai būtų optimaliai veiksmingi bei prisidėtų prie galutinės kokybės. Visuotinės kokybės vadyba taip pat pabrėžia būtinybę bendradarbiauti tarp skirtingų organizacijos padalinių ir funkcijų. Tai leidžia geriau suprasti visą organizacijos veiklos procesą ir užtikrina, kad visi padaliniai siektų bendrų

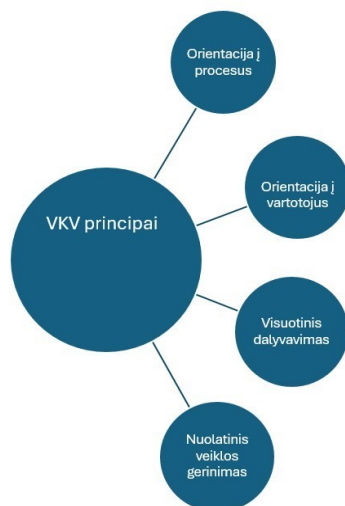
organizacijos tikslų. Visuotinės kokybės vadyba remiasi Tarptautinės standartizacijos organizacijos (toliau - ISO) 9000 serijos standartais, kuriuose išskirti pagrindiniai kokybės vadybos principai:

- orientacija į klientą;
- lyderystė;
- darbuotojų įtraukimas į procesus;
- procesinis požiūris;
- sisteminis požiūris į vadybą;
- nuolatinis organizacijos tobulinimas;
- duomenimis pagrįstas sprendimų priėmimas;
- glaudus bendradarbiavimas su tiekėjais ir partneriais.

Autoriaus Husam Al-Maadeed, 2024, p. 2). teigimu, kokybės vadybos principai gali paskatinti permainingą paslaugų kokybės gerinimą viešajame sektoriuje, taip didinant visuomenės pasitikėjimą ir pasitenkinimą.

Visuotinės kokybės vadybos koncepcija pasižymi įvairiais principais, nuostatais, tačiau galima rasti pamatinių visuotinės kokybės vadybos principų, kuriuos pritaikius galima tobulinti paslaugų kokybę bei užtikrinti kokybę geresne. Remiantis autorių Bagdonienės (2004), Barczyk (1999), Pociūtės (2002), Mikuliu (2007) ir kt. šaltiniais, išskirti pamatiniai visuotinės kokybės vadybos principai, kurie pateikiami paveiksle (žr. 1 pav.)

1 paveikslas. Visuotinės kokybės vadybos principai



1 pav. Visuotinės kokybės vadybos principai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bagdonienės (2004), Barczyk (1999), Pociūtės (2002), Mikulio (2007) ir kt.

Analizuojant pamatinius visuotinės kokybės vadybos principus, principas „orientacija į vartotojus“, pasak Bagdonienės (2004), suprantamas kaip vartotojų lūkesčių išaiškinimas, kontaktų su vartotojais palaikymas. Remiantis autoriumi Mikuliu (2007), principas „orientacija į procesus“, parodo sąsajas tarp funkcijų, vidaus tiekėjų ir klientų, norint patenkinti kliento reikalavimus. Pagal autorius Bagdonienę (2004), Barczyk (1999), Pociūtę (2002), principas „visuotinis dalyvavimas“ suprantamas kaip visų organizacijos narių įtraukimas į kokybės gerinimo procesus. Principas „nuolatinis veiklos gerinimas“, remiantis Pociūte (2002), suprantamas kaip sudėtinė valdymo dalis, apimanti veiklos proceso stebėseną, analizę, trūkumų bei problemų šalinimą ir siekį tuos procesus pagerinti.

Apibendrinant galima teigti, kad visuotinės kokybės vadyba yra vadybos koncepcija ir metodologija, kurią naudodama organizacija gali sukurti organizacijos nuolatinio tobulėjimo mechanizmą, apimančią procesų tobulinimą, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą, gali gerinti paslaugų kokybę, patenkinti klientų poreikius, lūkesčius. Visuotinės kokybės vadyba yra į

vartotojus, darbuotojus, komandinį darbą orientuota filosofija. Nuolat besikeičiančioje aplinkoje, visa tai padeda organizacijai siekti ilgalaikės sėkmės, taip pat padidina strateginių tikslų pasiekimo galimybes.

1.1. Paslaugų kokybės samprata

Analizuojant mokslinę literatūrą, publikacijas, pastebėta, kad paslaugos sąvoka turi daug reikšmių, todėl suformuluoti paslaugos apibrėžimą, priimtina laikyti visiems vienodai suprantamą, yra sudėtinga dėl šios veiklos įvairovės (L. Šalkauskienė ir kt., 2006, p. 6). Ankstyvuosiuose literatūros šaltiniuose, paslaugos apibrėžimai nurodydavo prekių ir paslaugų skirtumus, buvo akcentuojama, kad paslauga yra ne daiktas, bet vyksmas (Skačkauskienė I., Vestertė, J., 2018, p. 3), remiantis Rathmelliu J.M.). Privataus sektoriaus patirtis vis labiau perkeliama į viešąjį sektorių, nes teikiant tiek viešąsias, tiek privačias paslaugas, privatus ir viešasis sektorius turi panašių problemų. Šiuolaikiniuose paslaugos apibrėžimuose jau nurodoma, kad paslauga - tai paslaugų teikėjo ir paslaugų vartotojo santykis. L. Šalkauskienės ir kt. (2006) nuomone, visada atsiras reiškinių, netelpančių į paslaugų sąvokos apibrėžimą, nors tam tikros visuomenės dalies bus pripažįstami paslaugomis. Tam tikra paslaugos sąvokos apibrėžimų įvairovė pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė

Paslaugos sąvokos apibrėžimai

Autorius	Paslaugos sąvokos
Gargasas, Mūgienė (2018, p. 190)	Tai produkto kūrimas konkrečiam klientui, atsižvelgiant į jo poreikius ir pageidavimus, taip padedant užtikrinti gerus santykius su klientais.
Skačkauskienė ir Vestertė (2018, p. 6)	Gali būti suprantama ir kaip konkretus veiksmas, kuris vyksta konkrečiu momentu tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo.
Komskienė, Urbonavičiūtė (2014, p. 2)	Procesas, kurio metu paslaugos teikėjo elgsena teikiamas pasitenkinimas klientui (vartotojui), ko pasekoje formuojamas klientų lojalumas.
Komskienė, Švagždienė (2013, p. 111–119)	Organizacijos sprendimai, užtikrinantys vartotojų palankumą, kad klientai liktų patenkinti ir atėjus pakartotinio pirkimo laikotarpiui rinktųsi tokią organizaciją.
Lukman, S. ir kt. (2009)	Veikla ar veiksmų seka, kuri vyksta tiesiogiai fiziškai sąveikaujant asmeniui ir kitam asmeniui arba mašinai ir užtikrina klientų pasitenkinimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Analizuotų autorių (Komskienė, Švagždienė (2013, p. 111–119); Komskienė, Urbonavičiūtė (2014, p. 2); Gargasas, Mūgienė (2018, p. 190); Skačkauskienė ir Vestertė (2018, p. 8); S. Lukman, Moenir Batinggi ir Badu (2009)) „paslaugos“ apibrėžimai tik iš dalies nusako paslaugos esmę, nes autoriai remiasi savo atliktomis analizėmis. Paslaugos sąvokos aiškinimuose didelis dėmesys skiriamas vartotojo ir teikėjo dalyvavimui paslaugos teikimo metu, ko pasekoje per organizacijos personalo elgseną, individualų dėmesio klientui skyrimą, užtikrinamas klientų pasitenkinimas. D. Komskienės, E. Urbonavičiūtės (2014) vartojama paslaugos sąvoka remiasi M. Fraering ir M. S. Minor (2013) išaiškinimais ir suvokiama kaip proceso rezultatas, užtikrinantis klientų (vartotojų) palankumą. Skačkauskienė ir Vestertė (2018), paslaugą apibūdina pagal paslaugos suvokimo vertinimą, autoriai Gargasas, Mūgienė (2018) akcentuoja paslaugą kaip sėkmingą kliento

subjektyvių poreikių patenkinimą. Minimų autorių apibrėžimo “paslauga” esmė tame, kad tai proceso ir rezultato sintezė (žr. 1 lentelė). Žmogus nėra paslaugos rezultatas, jis yra jos vartotojas, dalyvaujantis ją kuriant ir teikiant. Galima būtų apibendrinti, kad be dviejų subjektų – teikėjo ir vartotojo sąveikos, paslauga neegzistuos. Kai organizacija patiria abipusę naudą, visa tai leidžia jai veiksmingai veikti ir toliau tobulėti. Teikiant paslaugą veikla tampa kliento ar vartotojo poreikių tenkinimo priemone.

Lietuvos Respublikoje teikiamų viešųjų paslaugų spektras yra platus ir apima nuo švietimo paslaugų iki teisėsaugos institucijų teikiamų paslaugų. Todėl viešąsias paslaugas galima sugrupuoti į grupes (Viešųjų paslaugų grupės ir jų charakteristikos pateikiamos 2 lentelėje).

2 lentelė

Viešųjų paslaugų grupės ir jų charakteristikos

Viešųjų paslaugų grupės	Charakteristika
Mokesčių administravimo paslaugos	Pajamų deklaravimo, mokesčių deklaracijų tvarkymo, konsultavimo mokesčių klausimais paslaugos.
Socialinės paslaugos	Paslaugos, susijusios su socialinėmis išmokomis, kompensacijomis, lengvatomis, paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai).
Švietimo paslaugos	Formalaus ir neformalaus švietimo įstaigų teikiamos paslaugos, taip pat informacinė, psichologinė, specialioji pagalba, sveikatos priežiūra mokykloje, konsultacinė, kvalifikacijos tobulinimo bei kita pagalba mokytojui bei besimokančiam.
Teisėsaugos institucijų ir įstaigų paslaugos	Teisėsaugos institucijų ir įstaigų (policijos, teismų, prokuratūros ir kt.) teikiamos paslaugos
Teisinės paslaugos	Pirminės ir antrinės teisinės pagalbos paslaugos, notarų, antstolių paslaugos.
Sveikatos apsaugos paslaugos	Valstybės sveikatos priežiūros įstaigų teikiamos paslaugos.
Kultūros ir sporto paslaugos	kultūros įstaigų ir sporto organizacijų teikiamos paslaugos (kultūros ir sporto renginiai), skirtos gyventojų kultūriniais ir sporto poreikiams tenkinti
Įsidarbinimo paslaugos	Užimtumo tarnybos teikiamos paslaugos
Paslaugos verslui	Licencijų ir leidimų išdavimas verslo subjektams, paramos suteikimas, paslaugos susijusios su verslo skatinimu, mokymai, konsultacijos smulkiojo ir vidutinio verslo atstovams.
Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo paslaugos	Paslaugos, susijusios su visuomenės turto, aplinkos apsauga ekstremalių situacijų atvejais.
Komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugos	Vandens, dujų, elektros, šilumos tiekimo, nuotekų valymo, atliekų tvarkymo, pastatų ūkio administravimo, viešosios aplinkos tvarkymo bei priežiūros paslaugos.
Paslaugos, susijusios su nekilnojamojo turto tvarkymu	Leidimų, skirtų statybai, pastatų atnaujinimui, išdavimas, nuosavybės įregistravimo, kadastrinių matavimų, nekilnojamojo turto vertinimo paslaugos.
Susisiekimo ir ryšių paslaugos	Viešojo transporto paslaugos, pašto teikiamos paslaugos, automobilių parkavimo.
Turizmo informacijos paslaugos	Turizmo informacijos centrų teikiamos paslaugos (informacijos sklaida, konsultacijos), informacinių stendų priežiūra ir pan.
Kitos paslaugos	Ši paslaugų grupė apima paslaugas, kurios nepriskirtos jokiai kitai aukščiau išvardytai grupei (asmens dokumentų išdavimo paslaugos, pažymų ir išrašų išdavimas, civilinės būklės aktų registravimas, skundų ir prašymų nagrinėjimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, patvirtintą viešųjų paslaugų sąrašą 2024-09-30.

Analizuojant viešąsias paslaugas pagal jų priskyrimą į grupes, pastebėta, kad viešosios paslaugos yra veikla, kuria sukuriamą viešoji nauda visuomenei, tai socialinės, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitos paslaugos. Šio darbo autorės nuomone, viešosios paslaugos tiesiogiai paveikia gyventojų gyvenimo kokybę, nes apima sritis, kurios veikia kasdienius gyventojų poreikius. Viešosios paslaugos apima įvairius paslaugų aspektus. Darbo autorės tyrimo sričiai yra aktualiausios mokesčių administravimo sistemos teikiamos paslaugos. Pasak mokslinio autoriaus Catur Wulan Anggraeni ir kt. (2023, p. 37), viešųjų paslaugų teikimas – tai viena iš valstybės pastangų patenkinti pagrindinius kiekvieno piliečio poreikius ir pilietines teises į viešųjų paslaugų teikėjų teikiamas paslaugas. Viešųjų paslaugų teikimas yra viešojo sektoriaus institucijų atsakomybė, tai viena iš valstybės pastangų patenkinti pagrindinius kiekvieno piliečio poreikius ir pilietines teises į viešųjų paslaugų teikėjų teikiamas paslaugas, laikantis teisės aktuose nustatytų reikalavimų (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Lietuvos Respublikos Konstitucija).

Analizuojant viešųjų paslaugų kokybę, svarbu apibrėžti viešosios paslaugos sampratą. Mokslinėje literatūroje autorių apibrėžiama viešųjų paslaugų samprata pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė

Viešųjų paslaugų apibrėžimai

Autorius	Viešųjų paslaugų sąvoka
Catur Wulan Anggraeni ir kt. (2023, p.37)	Tai paslaugų teikimas (tenkinimas) žmonių ar bendruomenių, kurie yra suinteresuoti organizacija, poreikiams pagal nustatytas pagrindines taisykles ir procedūras.
E. Gaulė ir D. Jovarauskienė (2022) remdamasis S. P. Osborne, Z. Radnor ir G. Nasi (2013)	Paslaugos, kurias valdant tikslinga išsiaiškinti paslaugų vartotojo poreikius, lūkesčius bei reikalavimus.
R. Rohadin (2021, p. 111)	Tai veikla ar keletas veiklų, susijusių su paslaugų poreikių tenkinimu, vadovaujantis įstatymais ir kitais teisės aktais kiekvienam piliečiui ir gyventojui teikiamų paslaugų, administracinių paslaugų, kurias teikia organizatoriai.
Labarca, C., Arceneaux, P. C., ir Golan, G. J. (2020)	Tai paslaugos, kurias teikiant pirmenybė teikiama viešajam interesui, palengvinamas viešųjų reikalų tvarkymas, sutrumpinamas viešųjų reikalų atlikimo laikas ir suteikiamas pasitenkinimas visuomenei.
Liukinevičienė, L. ir Paulauskienė, V. (2019)	Paslaugos, kurios teikiamos sutartiniu pagrindu, o jų teikimo procesas yra prižiūrimas politikų.
Skačkauskienė ir Vestertė (2018, p. 8)	Procesas, kuriame sukuriamas dalyvaujančias šalis tenkinanti vertė.
Nabatchi ir kt. (2017)	Tai paslaugos, kurios prieinamos visiems, nepriklausomai nuo pajamų, fizinių ar protinių gebėjimų.
Burkšienė, V. ir kt., (2017, p.21)	Tai komunalinė paslauga, tai techninė-ekonominė sąvokos interpretacija, kurią nurodo vyriausybės teikiamų paslaugų rūšis (pašto paslaugos, kelių, geležinkelių ir t.t.); tai paslauga, kurios reikšmė kyla iš aplinkybių, kai žodis viešas reiškia „viešąją sritį“ ar „bendrus reikalus“.
Didik Supriyanto (remdamasis Hardiyansyah)(2023)	Tai paslaugų teikimas (tenkinimas) žmonių ar bendruomenių, kurie yra suinteresuoti organizacija, poreikiams pagal nustatytas pagrindines taisykles ir procedūras.
Denhardt, J. V., ir Denhardt, R. B. (2015)	Tai paslaugų teikimas arba tenkinimas bendruomenės ar piliečių, kurie yra suinteresuoti organizacija, poreikių, laikantis nustatytų pagrindinių taisyklių ir procedūrų.
Denhardt, J. V., ir Denhardt, R. B. (2015)	Tai paslaugų teikimas arba tenkinimas bendruomenės ar piliečių, kurie yra suinteresuoti organizacija, poreikių, laikantis nustatytų pagrindinių taisyklių ir procedūrų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Didik Supriyanto (2023), remdamasis Hardiyansyah nuomone, akcentuoja, kad vartotojų paslaugų svarbos ir vertės suvokimui, svarbus dėmesio sutelkimas paslaugos teikimo procesui bei galutiniam rezultatui – gaunami naudai. Kitų autorių mintys taip pat susijusios su viešųjų vertybių, gėrių suvokimu bei vartotojų lūkesčių ir reikalavimų patenkinimu. Apibendrinus galima teigti, kad viešųjų paslaugų kokybės poveikį tiesiogiai jaučia visi visuomenės sluoksnių atstovai, nes viešųjų paslaugų kokybė gali būti suinteresuota daug žmonių.

Viešoji paslauga yra labiausiai matomas valdžios veiklos kriterijus, nes visuomenė gali tiesiogiai vertinti valstybinių institucijų veiklą pagal gaunamų viešųjų paslaugų kokybę (Catur Wulan Anggraeni ir kt. (2023, p.37). Pasak Catur Wulan Anggraeni ir kt. (2023, p.37), labai svarbu kurti

veiksmingą, profesionalią ir atskaitingą viešųjų paslaugų veiklą, kuri pakeltų teigiamą valstybinių institucijų įvaizdį piliečių akyse.

Paslaugų kokybė skatina organizacijas tarpusavyje konkuruoti (Didik Supriyanto, 2023, p. 119). Konkurencijos patirtis parodo, kad pranašumai galimi tuo atveju, jeigu produkto ir paslaugos kokybė geriau, greičiau ir visada patenkina vartotojų poreikius. Viešojo sektoriaus institucijos privalo išlikti konkurencingos, kad užsitikrintų vartotojų palankumą (D. Supriyanto, 2023, p. 119), suformuotų teigiamą įvaizdį, tenkintų ir tuos vartotojų poreikius, kurie įstaigoms gali atrodyti mažiau reikšmingi arba visai nereikšmingi. Siekiant išlaikyti konkurenciją, viešojo sektoriaus įstaigos, kurios teikia paslaugas didžiajai visuomenės daliai, privalo kelti sau naujus tikslus ir uždavinius, kurie neefektyvius kokybės valdymo metodus, bet patenkintų vartotojų poreikius (Žilionytė, Patapas, 2016, p. 206). Puiki paslaugų kokybė sąlygoja ne tik organizacijos konkurencingumą, bet yra ir efektyvumo prielaida. Autorių apibrėžimai apie paslaugų kokybę, pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Paslaugų kokybės apibrėžimai

Autoriai	Paslaugų kokybės apibrėžimai
Didik Supriyanto (2023)	Tai su paslaugos pasitenkinimu, susijusi samprata, kurią lemia tokie elementai kaip reagavimas, užtikrinimas, apčiuopiamumas, empatija ir patikimumas.
Eljawati, E., Tefa, G., Susilawati, S., Suwanda, S.N., ir Suwanda, D. (2022)	Tai kaip valdžia teikia puikias paslaugas bendruomenei.
Ler, E., 2017; Priyono ir kt., 2021)	Tai viešųjų paslaugų kokybės gerinimas, atsižvelgiant į bendruomenės poreikius. (Tai, kai viešosios paslaugos suteikiamos greitai, aiškiai, ekonomiškai efektyviu būdu.
R. Rohadin (2021)	Tai kokybė, kuri susijusi su teikiamų paslaugų savybėmis – įgyvendinamumu, reagavimu, įspūdingumu, užtikrinimu ir aktualumu.
Vitkienė (2008)	Tai tam tikri nustatyti standartai (reikalavimai), kurių paslaugų teikėja turi laikytis, kad pasiektų tam tikrą kokybę;
Kaziliūnas (2007, p. 18)	Tai vartotojo patenkinimo lygis;
Pociūtė ir kt. (2005, p. 6)	Tai tam tikras tobulumo, gerumo, puikumo laipsnis;
N. Langvinienė, B. Vengrienė (2005, p. 75)	Tai teikėjo suvokiamos kokybės ir vartotojo kokybės sąveika.
Barczyk (1999, p. 19)	Tai vartotojo reikalavimų tenkinimas, kai kokybės lygis yra vartotojo pasitenkinimo paslaugomis lygis;
Juran, J. (1999)	Kokybiška paslauga tai ta, kuri tinka vartotojui naudotis ar vartoti;
Vengrienė, B. (2006)	Tai paslaugų kokybės apibrėžtis, kurioje kokybė sutapatinama su reikalavimų atitiktimi, netinka paslaugoms, nes dėl jų neapčiuopiamumo, teikėjo ir vartotojo sąveikos, teikimo ir vartojimo vienovės paslaugų kokybė yra momentinė būseną;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis autore Pociūte ir kt. (2005), paslaugų kokybė gali būti apibūdinama kaip „puiki“, „gera“ arba „bloga“ (žr. 4 lentelę). Analizuojant N. Langvinienės, B. Vengrienės (2006) paslaugų kokybės apibrėžtį, galima teigti, kad kokybės vertinime taip pat svarbus vartotojo suvokimas, nes būtent vartotojas vertina kokybę per savo suvokimą, atsižvelgdamas ne vien į technologinius aspektus. Autorių teigimu, vartotojo nuomonę formuoja ir paslaugos teikėjo elgsena, paslaugos suteikimo būdas, kurių dėka paslauga pasiekia savo tikslą. Šio darbo autorės nuomone, mokesčių administravimo organizacijoje vartotojo pasitenkinimas arba nepasitenkinimas paslaugų kokybe priklauso taip pat nuo to, kokią paslaugą vartotojas gavo. Eljawati, E. ir kt. (2022) teigimu, jei suteikta paslauga viršijo vartotojo lūkesčius, tai vartotojas vertina kaip gerą kokybę, o jei paslauga

nepasiekia iš anksto susikurto lūkesčio – kaip nepriimtina. Pasak Eljawati ir kt. (2022), paslaugų kokybę apibūdina vadovaudamiesi bendruomenės kaip klientų paslaugų gavėjų, lūkesčiais ir norais. Paslauga viešajame sektoriuje yra labiausiai matomas valdžios veiklos kriterijus, nes visuomenė gali tiesiogiai vertinti valstybinių institucijų veiklą pagal gaunamų viešųjų paslaugų kokybę (Catur Wulan Anggraeni ir kt. (2023, p.37). Pasak Catur Wulan Anggraeni ir kt. (2023, p.37), labai svarbu kurti veiksmingą, profesionalią ir atskaitingą viešųjų paslaugų veiklą, kuri pakeltų teigiamą valstybinių institucijų įvaizdį piliečių akyse. Todėl autorių Kalyar, M. N., Shafique, I. ir Ahmad, B. (2019) nuomone, viešojo sektoriaus organizacijų siekis turėtų būti - laiku teikti veiksmingas ir efektyvias paslaugas bendruomenei. Pasak Al-Ttaffi ir Abdul-Jabbar (2016, p.53), mokesčių paslaugų kokybė apima visų geriausių paslaugų teikimą, kad mokesčių mokėtojai būtų maksimaliai patenkinti savo pastangomis laikytis mokesčių teisės aktų.

Kokybės apibrėžtis turėtų padėti patenkinti vartotojų ir kitų suinteresuotojų poreikius, nes paslaugų kokybė viešajame sektoriuje - tai pastangos patenkinti viską kas susiję su paslaugomis, žmonėmis, procesais, aplinka, vartotojų poreikiais ir norais, paslaugomis, kurios kaip tikimasi patenkins bendruomenės kaip vartotojų, lūkesčius ir pasitenkinimą (D. Supriyanto (2023). Kaip matome, autoriaus samprata labiau orientuota į paslaugų vartotojus bei susijusi ir su paslaugos patikimumo sąvoka, kurią pasak autoriaus apsprendžia klientų lūkesčiai. Al-Ttaffi ir Abdul-Jabbar (2016, p.52) aiškina paslaugų patikimumą, susiejant mokesčių mokėtojų pasitikėjimą mokesčių institucijomis, kurios su jais elgiasi sąžiningai, „kai mokesčių institucijos teikia pirmenybę mokesčių mokėtojų poreikiams ir įsijaučia į jų poreikius, tada suaktyvėja empatijos kokybė“. Al-Ttaffi ir Abdul-Jabbar (2016, p.58) teigimu, mokesčių administratorių empatija mokesčių mokėtojams teikiant paslaugas gali turėti teigiamą ir reikšmingą poveikį jų mokestinių prievolių vykdymo elgsenai. Tačiau autoriaus Tjiptono (2007) teigimu, paslaugų teikėjai, nustatydami paslaugų kokybę, neturi tenkinti visus vartotojų pageidavimus, bet gali lyginti paslaugų vartotojų suvokimą apie gaunamas paslaugas su paslaugomis, kurių jie iš tikrųjų tikisi. D. Supriyanto (2023) nuomone, paslaugų teikėjai, teikdami paslaugas, turi tenkinti vartotojo poreikius, tačiau tenkinti tiek, kiek tai sutampa su teisinga paslaugų etika. Taigi, kokybės apibrėžtis gali padėti organizacijai suvienyti organizacijos darbuotojus organizacijos kokybės misijai įgyvendinti.

Apibendrinant viešųjų paslaugų kokybės sampratą pasitelkiant autorių nuomones, pastebėta, kad mokslininkai paslaugų kokybę ir jos vertinimą traktuoja skirtingai. Vieni akcentuoja vartotojo kokybės suvokimą, kiti siekia atskleisti paslaugos teikimo procesą, treči paslaugų teikimą suvokia kaip sistemą. Tinkamai vykdant viešojo sektoriaus institucijų veiklą yra užtikrinamas visų visuomenės narių poreikių tenkinimas, organizacijos vidinis veiksmingumas, funkcionalumas, atsakomybė. Remiantis aukščiau pateiktų autorių išaiškinimais, kokybiškos paslaugos reiškia, kad jos atitinka vartotojų lūkesčius, yra patikimos, prieinamos ir nuosekliai teikiamos. Taigi, viešųjų paslaugų kokybės samprata apima įvairius aspektus – nuo piliečių pasitenkinimo iki paslaugų prieinamumo, patikimumo ir veiksmingumo.

1.2. Paslaugų kokybės valdymo proceso etapų analizė

Paslaugų kokybės valdymas grindžiamas atitinkamo tikslo siekimu organizacijoje ir veikimu pagal planą, užtikrinant tam tikros struktūros išsaugojimą, veiklos programų ir tikslų realizavimą. Valdymo procesas prasideda nuo tikslo išsikėlimo organizacijoje, uždavinių tikslui pasiekti parinkimo. Kaziliūno (2007, p. 16) teigimu, kokybės valdymas yra kokybės vadybos dalis, sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti ir suprantamas kaip nuolatinis procesas, kuris leidžia užtikrinti kokybės tikslus veiklos metu. Veiklų atlikimui naudojami įvairūs ištekliai, kurie paverčiami rezultatais. Paslaugų teikimas reiškia ilgalaikį ir nuoseklų elgesį teikiant paslaugas, kuris visiškai priklauso nuo bendrųjų visuomenės reikalavimų (Lin, H., Chi, O. H. Gursoy, D. (2020, p. 530-549). Rezultatai pateikiami klientui, todėl jie turi būti kokybiški, kad patenkintų vartotojų poreikius. Paslaugų kokybės valdymo procese galima būtų išskirti 3 pagrindines grupes tokias kaip: administracija, darbuotojai, vartotojai. Administracijos lygmenyje yra planuojamos programos, nustatomi pagrindiniai paslaugų kokybės kontrolės matai. Darbuotojų lygmenyje, svarbu tai, kad

darbuotojai su vartotojais sąveikaujantys, gali išsiaiškinti vartotojų lūkesčius. Jie gali analizuoti vartotojų norus, nes tuo pačiu metu jie dalyvauja paslaugos teikimo ir vartojimo procese. Vartotojų lygmenyje, vartotojai tikisi tam tikros paslaugos kokybės ir ją patyrę lieka patenkinti, arba ne. Vartotojų kokybės vertinimo rezultatas - priimtinos kokybės nustatymas (Vitkienė V., 2004). Pasak Dwi Ayu Kusumaningtyas ir kt. (2017, p. 39), mokesčių administracijos institucijų darbuotojų teikiamų mokestinių paslaugų kokybė, padedant mokesčių mokėtojams - konsultuojant, informuojant ir taip suteikiant žinias ir supratimą apie mokesčius, užtikrina geresnį mokestinių prievolių vykdymą (Paslaugų teikimas viešajame sektoriuje, (žr. 2 pav.). Autorių nuomone, „jei mokesčių mokėtojų poreikiai gali būti patenkinti, mokesčių mokėtojai įvykdys savo mokestines prievoles“.



2 pav. Paslaugų teikimas viešajame sektoriuje (Mokesčių administravimo institucijoje)

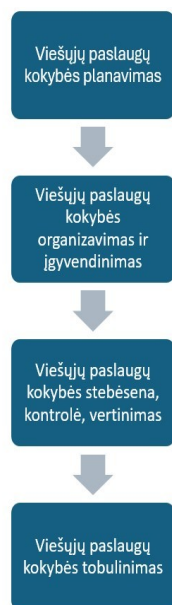
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kusumaningtyas, D.A. ir kt. (2017)

Davis, G., ir Rhodes, R. A. W. (2020) teigimu, strateginė pozicija viešojo sektoriaus paslaugų valdyme yra išsiaiškinti ir nubrėžti tikslus, nustatyti problemas, sukurti būdus tikslams pasiekti ir nustatyti misijas tikslams pasiekti. Todėl paslaugų kokybės valdymo analizė yra procesas, skirtas išsiaiškinti, ar veiksmingai ir kokybiškai viešosios institucijos teikia paslaugas piliečiams. Autorių teigimu, tokios analizės tikslas – nustatyti stiprybes ir trūkumus, rasti galimybių tobulinti procesus bei pagerinti paslaugų teikimą. Barney A. ir kt. (2018, p.14) nuomone, mokesčių administravimo institucijos, norėdamos daryti pažangą skaitmeniniame amžiuje, turi išnagrinėti savo dabartines stipriąsias ir silpnąsias puses.

Paslaugų kokybės valdymo procesas yra dinamiškas reiškinys, nes reikia įvertinti, kad nauda, kurios ieško vartotojas, per laiką keičiasi, todėl keičiasi ir vartotojo paslaugos kokybės suvokimas. Todėl tikslinga remtis Kaziliūno (2007) nuomone, kad valdant paslaugų kokybės procesą, svarbu yra nustatyti kokybės reikalavimus organizacijoje, kurie atspindėtų klientų reikalavimus, aiškiai juos aprašyti bei jais vadovautis, teikiant paslaugas viešajame sektoriuje. D. Supriyanto (2023) nuomone, aiškūs paslaugų standartai yra svarbūs darbuotojų gairėms, aptarnaujant paslaugų vartotojus paslaugų teikimo procese. Kaziliūno (2007) teigimu, organizacijose paslaugų kokybės reikalavimus įvykdyti, padeda paslaugų kokybės užtikrinimas, pavyzdžiui tokiomis kokybės užtikrinimo sistemomis kaip Tarptautinio standartizacijos organizacijos (ISO) kokybės vadybos standartai, Bendras vertinimo modelis (BVM) ir kokybės valdymo metodika. Šios sistemos padeda organizacijoms sistemingai vertinti savo veiklos kokybę, procesų veiksmingumą ir siūlyti sprendimus jų tobulinimui.

Kiekvienos organizacijos kokybės valdymo sistema yra sukurta vadovaujantis universaliais kokybės sistemų modeliais ir rekomendacijomis. Remiantis D. Pociūtės (2002) teigimu, kokybės valdymo sistema yra aiškiai apibrėžta ir integruota į bendrą organizacijos valdymo sistemą. Remiantis geriausia užsienio šalių praktika, pamatiniais bendrosios vadybos principais ir privataus sektoriaus organizacijose sukaupta praktika, pasak J. Gavėno (2009), viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo sistemoms yra būdingi pagrindiniai veiklos valdymo etapai tokie kaip analizė ir planavimas, veiklos organizavimas, koordinavimas veiksmų, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas, veiklos ir jos rezultatų stebėseną, vertinimas ir kontrolė. Autorius H. Klases (2003) veiklos valdymo cikle, papildomai išskiria vizijos ir misijos formulavimą bei mokymąsi, kad būtų galima pagerinti

kokybės valdymą. Veiklų, susijusių su kokybe, nukreipimas ir valdymas dažniausiai apima visumą, susidedančią iš kokybės politikos, kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės užtikrinimo, kokybės kontrolės ir kokybės gerinimo (A. Kaziliūnas, 2007). Paslaugų kokybės valdymo sistema pateikiama 3 paveiksle, kuria bus vadovaujamasi atskleidžiant ir Lietuvos mokesčių administravimo sistemos institucijos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymą, empirinio tyrimo metu.



3 pav. Paslaugų kokybės valdymo sistema
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kaziliūną, A. (2007)

Remiantis aukščiau minėtų autorių nuomonėmis, pastebėta, kad visuose organizacijos veiklos strategijos bei valdymo proceso etapuose (tiek kūrime, sprendimuose, įgyvendinime, tiek priežiūroje bei vertinime) orientuojamasi į paslaugų vartotoją (Paslaugų teikimo sistema, žr. 4 pav.), todėl galima teigti, kad paslaugos teikėjas ir vartotojas paslaugų kokybės valdymo sistemoje, yra du pagrindiniai elementai.



4 pav. Paslaugų teikimo sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įvairių autorių nuomonėmis

Viešajame sektoriuje paslaugų teikimo veiksmingumo plėtra, visada apima tris pagrindinius paslaugų elementus, t. y. paslaugų teikėjo institucinius elementus, paslaugų teikimo procesą ir paslaugų teikėjo žmogiškuosius išteklius (Catur Wulan Anggraeni, Ellin Herlina, Abdul Aziz, 2023, p. 35). Nepaisant to, kad organizacijų kokybės valdymo sistemos sukurtos vadovaujantis universaliomis kokybės sistemų rekomendacijomis ir modeliais, pasak, Pociūtės (2002), kiekvienos organizacijos kokybės valdymo originalumą lemia tos organizacijos darbuotojai. Galutinė teikiamų paslaugų kokybė priklauso nuo kiekvieno žmogaus, kuris dalyvauja paslaugos teikimo procese. Pavyzdžiui, mokesčių administravimo institucijose, pasak Ali ir kt. (2021), kad elektroninis deklarasavimas būtų veiksmingas, reikalingi tokie veiksniai kaip kvalifikuoti darbuotojai, patikima IT infrastruktūra, gera aplinka. Pasak autoriaus Sudarsono (2016), žmogiškieji ištekliai yra potencialūs darbuotojai, kurie negali būti atskirti nuo organizacijų ar darbo padalinių; kai darbo rezultatai yra geri, gerai sekasi įgyvendinti organizacijos tikslus. Patikima žmogiškųjų išteklių valdymo praktika yra labai svarbi, nepriklausomai nuo mokesčių institucijos skaitmeninės brandos (Barney A. ir kt., 2018, p. 11.).

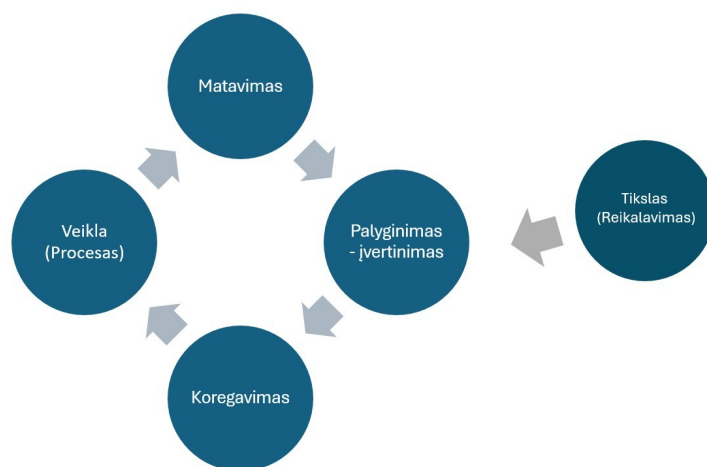
Todėl labai svarbus tinkamas organizacijos paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje, kad organizacijos darbuotojai būtų įtraukti į kokybiškų paslaugų teikimo procesą. Rohadin, R. remdamasis Nawawi, H. (2016) teigimu, pasisako, kad žmogiškieji ištekliai – tai kaip organizacijos varomoji jėga, įgyvendinant savo egzistavimą. T. L. Doberty ir T. Horne (2002) savo pateiktame viešojo sektoriaus paslaugų kokybės valdymo apibrėžime, mini organizacijos komandinį darbą kaip vieną iš paslaugų kokybės valdymo etapų. Pasak Rivai (2018), organizacijos veiklos rezultatai (darbo pasiekimai), tai darbo kokybės ir kiekybės rezultatas, kurį darbuotojas pasiekia atlikdamas savo pareigas; darbuotojų veiklos rezultatai yra svarbus veiksnys, nes organizacijos pažanga priklauso nuo jos turimų išteklių. Be to, Rivai ir Basri (2015) teigia, kad veiklos rezultatai – tai asmens arba visumos sėkmės rezultatas arba lygis per tam tikrą laikotarpį atliekant užduotis, palyginti su įvairiomis galimybėmis, pavyzdžiui, darbo standartais, tikslais, uždaviniais arba iš anksto nustatytais kriterijais, dėl kurių susitarta abipusiu susitarimu.

Taigi, vadovavimas gali būti apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu nustatomos bendros gairės bei daroma įtaka asmenims ar grupėms, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Eljawati, E., Tefa, G., Susilawati, S., Suwanda, S. N., ir Suwanda, D. (2022). Šių autorių nuomone, vadovavimas turi įtakos bendruomenei teikiamų paslaugų rezultatų kokybei, būtent žmogiškųjų išteklių gebėjimų, kuriuos sudaro įgūdžiai, tobulėjančios žinios ir nuostatos, aspektu, nes tai turi įtakos jų pareigų įgyvendinimui efektyviau, profesionaliau dirbti, ko pasekoje tai lemia geresnę paslaugų kokybę.

Autoriai Imran M., Robina-Ramirez R., Awais M. (2022, p. 191) teigia, kad organizacinė struktūra gali būti potencialus veiksnys, prisidedantis prie paslaugų teikimo rezultatų. Felicio, Samagaio ir Rodrigues (2021) teigimu, organizacinė struktūra potencialiai gali prisidėti prie aukštesnių paslaugų teikimo rezultatų viešajame sektoriuje. Kaip matome, autoriai pabrėžia, kad organizacinė struktūra yra organizacijos sėkmę lemiantis veiksnys, gerinant bei tobulinant paslaugų kokybę. Kiti autoriai (pavyzdžiui, Androniceanu ir Georgescu, 2021) teigia, kad organizacijoms geriau bendrauti su klientais ir sėkmingai teikti paslaugas, padeda informacinės technologijos ir skaitmeninės priemonės. Pasak Hamza ir kt. (2021), mokesčių institucijos, kaip valdžios institucijos, vis dažniau renkasi elektroninės valdžios sprendimus, tokius kaip elektroninis mokesčių deklarasavimas (e.deklarasavimas), nes tai pagerina viešųjų paslaugų teikimą ir fiskalinį efektyvumą. Sabir ir kt. (2021) akcentavo e.deklarasavimą ir apibrėžė jį kaip „procesą, kurio metu mokesčių dokumentai arba mokesčių deklaracijos pateikiamos internetu, paprastai nepateikiant popierinių deklaracijų“. Pasak Aziz ir kt. (2021), elektroninis apmokestinimas (e. apmokestinimas) apima interneto technologijų, pasaulinio tinklo ir programinės įrangos naudojimą įvairiais mokesčių administravimo ir atitikties užtikrinimo tikslais. Todėl autoriai paslaugų kokybės valdyme, gerinant paslaugų teikimą, išskiria paslaugų naujovių diegimo svarbą.

Kokybės tobulinimo etapas kokybiškų paslaugų teikimo procese yra labai svarbus, nes gali padėti gerinant esamų paslaugų teikimą ir (arba) naujų kūrimą, kad būtų pasiektas esminis tikslas, t. y. galutinis paslaugų teikimo proceso rezultatas viešajame sektoriuje – kokybiškai teikiamos paslaugos ir vartotojų pasitenkinimas jomis. Todėl kokybės valdymo analizėje reikia išskirtinį dėmesį skirti piliečių dalyvavimui. Paslaugų vartotojų nuomonės, atsiliepimai yra svarbūs, siekiant tiksliai įvertinti paslaugų kokybę. Darbo autorės nuomone, visa tai padeda viešojo sektoriaus organizacijoms, geriau suprasti vartotojų poreikius, tobulinant paslaugas.

Remiantis Kaziliūno, A. (2007) kokybės valdymo išaiškinimu, tai yra kokybės vadybos dalis, sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti. Pasak Kaziliūno, A. (2007), kokybės reikalavimai gali būti išdėstyti standarte, specifikacijoje, programoje. Todėl autoriaus teigimu, kokybės valdymą galima apibūdinti kaip procesus, įdiegtus siekiant laikytis numatytų kokybės reikalavimų, kai kokybės valdymą sudaro nuolatinis įvairių operacijų atlikimo stebėjimas, lyginimas su numatytais reikalavimais ir tam tikrų priemonių taikymas, jeigu atlikimas per daug skiriasi (žr. 5 pav.).



5 pav. Kokybės valdymo proceso veiksmai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kaziliūną, A. (2007)

Valdymas plačiai taikomas siekiant organizacijos tikslų, vengiant nepalankių pakeitimų. Darbo autorės nuomone, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad paslaugų teikimo procese gali atsirasti veiksnių, trukdančių įgyvendinti žmoniškųjų išteklių pareigas - tai personalo trūkumas, tinkamų administracinių patalpų paslaugų teikimui trūkumas, infrastruktūra. Kadangi mokesčių administravimo institucijų veikla keičiasi atsiradus pažangiai analitikai, skaitmeniniams metodams, ir procesų automatizavimui, žmoniškųjų išteklių valdymo, įdarbinimo, perkvalifikavimo ir išlaikymo klausimai daugeliui institucijų tampa tikromis problemomis (Barney A. ir kt. 2018, p.11). Todėl būtina vykdyti atsiradusių kliūčių apsaugos svarbą, kad sumažinti arba pašalinti kliūtis, kurios atsirastų paslaugų teikimo srityje. Šio darbo autorės nuomone, tai apimtų darbuotojų gebėjimų, kompetencijų susijusių su jų vykdomomis funkcijomis, uždaviniais, didinimu. Be to, darbo autorė mano, kad remiantis paslaugų standartais, paslaugų teikimo procesas vyktų sklandžiau bei būtų pasiekti paslaugų teikimo tikslai.

Svarbiausia kokybės valdymo procese yra teisingas matavimas, nes tik išmatavę galime palyginti, įvertinti ir pritaikyti reikiamus korekcinis veiksmus. Paslaugų kokybei matuoti naudojami rodikliai (paslaugų prieinamumo, klaidingumo lygio, ekonominio efektyvumo, piliečių pasitenkinimo), kurie leidžia suprasti, kuriose srityse paslaugų teikimas funkcionuoja gerai ir kurias reikia tobulinti

Apibendrinus galime teigti, kad valdymo procesui būdingi bendrieji ir specifiniai procesai. Prie bendrųjų valdymo procesų priskiriami tokie kaip planavimas, vykdymas, įvertinimas ir gerinimas, kurie nepriklausomai nuo organizacijos tipo, lieka tokie pat. Specialieji valdymo procesai, priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio, konkrečių organizacijos vidinių ir išorinių sąlygų. Nuolatinė stebėsena ir grįžtamasis ryšys yra labai svarbi kokybės valdymo analizės dalis. Pasak Husam Al-

Maadeed (2024, p. 6), nuolatinė stebėseną ir vertinimą užtikrina tvarų paslaugų kokybės gerinimą, todėl viešojo sektoriaus subjektai geriau reaguoja į kintančius piliečių poreikius ir lūkesčius. Kokybės valdymo analizė apima rezultatus ir rekomendacijų formulavimą, kurį sudaro ilgalaikės strategijos, kokybės gerinimo priemonės, veiklos auditas. Apibendrinant autorių nuomones, matome, kad paslaugų kokybės valdymo analizė padeda užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos veiksmingai, kokybiškai bei atitiktų vartotojų poreikius. Todėl šio darbo autorė teigia, kad paslaugų kokybės valdymo analizė viešajame sektoriuje turi būti nuolatinis procesas, reikalaujantis sistemingo vertinimo, piliečių įtraukimo, inovacijų taikymo, siekiant nuolat gerinti paslaugų teikimo rezultatus.

1.2.1. Paslaugų kokybės planavimas

Kokybės planavimas – kokybės vadybos dalis, nukreipta kokybės tikslams nustatyti ir reikiams veiklos procesams bei su jais susijusiems ištekliams, būtiniesiems kokybės tikslams pasiekti, apibrėžti (Kaziliūnas, 2007, p. 16). Proceso planavimas suprantamas kaip proceso vyksmas (tai, kas proceso metu iš tikrųjų daroma) bei proceso galimybės (tai, ką procesas galėtų duoti). Norint, kad organizacijos rezultatai gerėtų, tikslai turėtų būti keliami pagal proceso galimybes. Planuojant procesą, svarbu atsižvelgti į procesų kitimo mastą (kasdienės aplinkos ypatybės, žmonių fizinės savybės ir kt.). Juran (1988, p. 169) apibūdina procesą kaip sistemingą veiksmų seriją tikslui pasiekti. Autoriaus Juran apibrėžime yra 5 reikšmingi apibūdinimai:

- tinkanti visiems procesams, kaip bendrinė sąvoka;
- kai kokybės užduotys ir standartai turi būti nustatyti, vadinasi orientuota į tikslą;
- sisteminė, kai veiksmai ir veiklos rūšys, turintys savo tvarką, sudaro procesą ir yra susieti tarpusavyje bei vienas nuo kito priklauso;
- kai procesas tam tikromis aplinkybėmis, turi atitikti kokybės siekius;
- teisinė, kai procesą vykdo žmonės, kurie turi jo atžvilgiu valdžios ir atsakomybės.

Pagal aukščiau minėtą J. M. Juran (1988) apibrėžtį, tai pamatas procesui planuoti, kur galutinis tokio planavimo rezultatas yra procesas, susidedantis iš vieno ar kelių elementų tokių kaip:

- veiklos, kurią atlikus, sistema gali atitikti jai išskeltus tikslus;
- fizinės įrangos, kuri reikalinga procese numatytoms operacijoms atlikti, pvz. teikti paslaugas;
- informacijos, paaiškinančios kaip naudoti fizinę įrangą ir kaip tą procesą atlikti.

Casimir C-Barczyk (1999, p. 148) remiasi J. M. Juran požiūriu į procesą.

Kaziliūno (2007) pateiktu kokybės vadybos apibrėžimu, ji yra bendrosios valdymo funkcijos dalis, kurioje nustatoma kokybės politika, tikslai ir pareigos, bei tam naudojamos priemonės – kokybės planavimas, jos valdymas, kokybės užtikrinimas ir gerinimas, remiantis kokybės sistema.

Pasak mokslininkų Vitkienės, 2004, Kaziliūno, 2007, Ruževičiaus, 2006, Jurkauskos, 2006, Doberty, 2002 ir kt.) nagrinėjusių paslaugų teikimo valdymą etapais, paslaugų teikimo organizavimas pradedamas nuo situacijos analizės, planavimo, planavimo rezultatų įforminimo dokumentuose. Pasak Kaziliūno (2007), kokybės planavimas gali būti strateginis ir taktinis. Strateginis kokybės planavimas – tai ilgai trunkantis procesas, kurio metu nustatomi strateginiai kokybės tikslai ir apibrėžiami metodai tiems tikslams pasiekti. Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema strategijai sutinkamai su organizacijos misija ir tikslais parengti bei įgyvendinti. Strategijos įgyvendinimas apima strategijos atraminių planų rengimą ir strateginio plano įgyvendinimą (Vasiliauskas, A., 2001). Autoriaus Vasiliausko, A. (2001) teigimu, strateginį kokybės planavimą vykdo ir plėtoja vadovybė organizacijose. Plačiai naudojamą strateginio kokybės planavimo modelį, sudaro:

- organizacijos misijos apibrėžimas;
- galimybių ir pavojų analizė;
- pranašumų ir trūkumų analizė;
- alternatyvių strategijų vertinimas;
- strategijos pasirinkimas;
- tikslų plėtojimas;
- trumpalaikių išsamių planų rengimas;

- planų perkėlimas į biudžetą;
- vykdymo stebėseną.

Planavimas nurodo kryptis kokybės tikslams nustatyti. Planavimo rezultatu laikomas kokybės plano sudarymas (Kaziliūnas (2007)). Tai reiškia, kad toks sudarytas dokumentas gali būti atskiras ar sudėtinė dalis bendro organizacijos plano. Planuojant organizacijos veiklą, sprendžiama kokios paslaugos, kam turėtų būti teikiamos, kokiomis sąlygomis. Planavimo metu taip pat įvertinamas laikas, kuris irgi svarbus konkurencine prasme.

Kokybės planavimas kaip veikla nustatanti tikslus ir reikalavimus kokybei, ir reikalavimus kokybės sistemų elementų panaudojimui, apima keturias pagrindines sritis:

- kokybės planų rengimą
- kokybės gerinimo planavimą
- produkto planavimą
- visos vadybos ir bendro darbo planavimą

Organizacijų vadovai turi rūpintis, kad organizacijose būtų kiekvienam produktui, paslaugai ir procesui parengti, prižiūrimi ir atnaujinami dokumentais įforminti kokybės planai. Kokybės plane turi būti išdėstomi su konkretaus produkto, projekto ar sutarties kokybe susijusi veiksmų seka, veikimo būdai, ištekliai. Juose taip pat turi būti nurodoma:

1. Taikytinos procedūros ir instrukcijos, įformintos dokumentuose;
2. Kontrolės, audito programos, skirtos priežiūrai ir kontrolei atlikti;
3. Paskirstymas pareigų ir įgaliojimų, taip pat išteklių paskirstymas projektų įgyvendinimo etapuose;
4. Turi būti dokumentuose įformintos kokybės plano keitimo ir modifikavimo savybės;
5. Metodai, kuriais bus nustatoma ar pasiekti kokybės reikalavimai;
6. Rezultatai, kurie turės būti pateikti;
7. Kiti veiksniai, kurie būtini kokybės tikslų pasiekimui.

Tik parengus planą, atsiranda galimybė paskirstyti užduotis, parenkant vykdytojus, sudarant struktūrą, perduodant funkcijas, vadovauti vykdytojams, užtikrinant komunikaciją tarp jų, vertinti jų darbo kokybę. Remiantis Vasiliausku, A. (2001), planavimą sudaro tam tikrų žingsnių seka:

- proceso inicijavimas
- planavimo prielaidų apibrėžimas
- tikslų formulavimas
- alternatyvų nustatymas
- alternatyvų įvertinimas
- geriausios alternatyvos parinkimas
- atraminių planų kūrimas
- plano įgyvendinimas.

Kaip matome, planavimas prasideda nuo inicijavimo, kur planavimo procesą gali inicijuoti aukštesnieji vadovai, pavesdami pavaldiniams parengti planus, detalizuojant aukštesnio lygio planą. Darbuotojams įžvelgus grėsmes arba galimybes, vykdant tam tikras funkcijas tiesiogiai, kurios susijusios su jų funkcijų vykdymu, planavimas gali būti pradedamas ir šių darbuotojų iniciatyva, tai reiškia, kad be nurodymo iš aukštesnės valdžios.

Apibrėžiant planavimo prielaidas, kreipiamas dėmesys į svarbiausius veiksnius, kurie gali daryti įtaką būsimo plano įgyvendinimui bei gali nulemti plano sėkmę ar nesėkmę. Suformuluoti tikslai parodo kas turi būti pasiekta, taip pat apibrėžia kryptį, kokius tolesnius veiksmus parinkti. Atsižvelgiant į suformuluotus tikslus, planavimo prielaidas, vertinamos alternatyvos, kad nustatyti silpnynes ir stiprybes. Geriausia alternatyva išrenkama ta, kuri garantuoja išsikeltų tikslų įgyvendinimą.

Ismael ir kt. (2021) teigimu, mokesčių administravimo institucijose tam, kad elektroninio deklaratavimo ir elektroninio mokėjimo sistemų paslaugos būtų veiksmingos, jos turi būti įtrauktos į išsamų informacinių technologijų projektavimo, kūrimo ir įgyvendinimo planą. Pshdar Abdalla Hamza ir kt. (2021) nuomone, idėjų ir veiksmų, pageidaujamų rezultatų ir terminų kiekvienam

komponentui dokumentavimas yra pirmas žingsnis rengiant elektroninių mokesčių sistemų paslaugų strateginį planą. Pasak Qader ir kt. (2021), tai daroma atsižvelgiant į mokesčių administravimo sistemos stipriasias ir silpnąsias puses, taip pat į aplinkos galimybes ir grėsmes. Plane taip pat rekomenduojama aprašyti įgyvendinimo strategiją, kuri turėtų apimti jos įgyvendinimo būdą (Hamad ir kt., 2021).

Išanalizavus aukščiau pateiktų autorių nuomones bei remiantis jomis, viešojo sektoriaus organizacijos pasitvirtinusios planus, turėtų parengti ir atraminius planus, kurie sukonkretintų bendrą planą. Atraminių planų rengimas apima visus aukščiau išvardytus planavimo proceso žingsnius. Planavimo proceso žingsniai yra aprašomi procedūromis ir taisyklėmis.

Planavimas yra neatsiejamas nuo kontrolės, bet glaudžiai susijęs, kadangi pagrindinis kontrolės tikslas yra garantuoti planų įgyvendinimą. Parengtas ir patvirtintas planas realizuojamas per kitas valdymo funkcijas, tokias kaip organizavimas, įtakos darymas ir kontrolė.

1.2.2. Paslaugų kokybės organizavimas ir įgyvendinimas

Atlikus situacijos analizę ir paslaugų kokybės gerinimo planavimo etapą, po to seka veiklos organizavimo tai kokybei pasiekti ir įgyvendinti etapas. Autoriaus R. Rohadin (2021) nuomone, paslaugų įgyvendinimas viešajame sektoriuje vykdomas pasitelkiant įvairias institucinės struktūros politikos priemones, paslaugų teikimo naujoves ir paslaugų teikimo projektus. Autorius siūlo keletą paslaugų įgyvendinimo strategijų viešajame sektoriuje, kurios taikomos vyriausybiniams organizacijoms, siekiant pagerinti paslaugų kokybę (Rohadin, 2021, p. 120):

- Pasekmių strategija, kuri būtų įgyvendinama organizacijos lygmeniu, nustatant paskatų sistemą gerai dirbančioms vyriausybiniams organizacijoms. Autoriaus Rohadin (2021) teigimu, teigiamų pasekmių įgyvendinimas sukurtų konkurenciją tarp paslaugų vienetų viešajame sektoriuje dėl apdovanojimo, motyvuotų diegti naujoves. Autorius taip pat siūlo pasekmių strategiją įgyvendinti organizacijose ir darbuotojų lygmenyje.

- Vartotojų (klientų) strategija, kuri dalį atsakomybės perkelia klientui. Rohadin (2021) teigimu, paslaugų teikimo ir gavimo sėkmės apibrėžtį būtina paversti paslaugų standartais. Sėkmės kriterijai būtų nurodyti paslaugos standarte, kuriuos žinotų ne tik paslaugų teikėjai, bet ir paslaugų gavėjai.

- Kontrolės strategija, kuri įgalina darbuotojus, nes sprendimų priėmimo įgaliojimai, reagavimas į klientų poreikius ir problemų sprendimas būtų perduodamas tiems, kurie turi žinių iš pirmosios grandies. Toks įgaliojimų perdavimas padėtų paspartinti paslaugų teikimą.

- Kultūros strategija, kuri įgalina taikyti etikos kodekso nuostatas, kurios reglamentuoja darbuotojų elgesį organizacijoje.

Paslaugų teikimas viešajame sektoriuje turi būti grindžiamas aiškiai apibrėžtais tikslais ir kokybės standartais. Lietuvoje viešojo administravimo įstaigose labiausiai paplitę ir taikomi modeliai yra ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai ir pagal Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pavyzdį sukurtas Bendrojo vertinimo modelis (sutrumpintai BVM). Kokybės organizavimui taikomos kokybės valdymo sistemos ISO 9000 serijos ar kitokios kokybės gerinimo metodikos, leidžia užtikrinti, kad valstybinės institucijos veikia pagal nustatytus procesus, o kokybė nuolat tobulinama. Šios sistemos padeda nustatyti veiklos standartus, aiškiau apibrėžti atsakomybes bei sukurti procedūras organizacijoje, užtikrinančias kokybišką paslaugų teikimą. Standartuose teigiama, kad tik aktyviai dalyvaujant aukščiausiai organizacijos vadovybei gali būti tinkamai parengta ir išplėtotą kokybės vadybos sistema, įgyvendinti visi aštuoni kokybės vadybos principai (Kaziliūnas, A., 2007, p.189). Kokybės vadybos principai leidžia lengviau organizacijai pasiekti kokybės tikslų. ISO kokybės valdymo standartai yra paremti 8 kokybės vadybos principais tokiais kaip orientacija į klientą, lyderystę, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu valdymu, nuolatiniu tobulinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu, abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais. Kokybės vadybos sistemos turi būti įforminamos dokumentais. Tai sukuria klientams pasitikėjimą organizacijos galimybėmis. Kokybės vadybos sistemos dokumentai turi hierarchinę struktūrą ir apima kokybės vadovą, dokumentais įformintas procedūras, darbo instrukcijas ir kitus dokumentus (žr. 6 pav.)



6 pav. Kokybės vadybos sistemos dokumentų hierarchija
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kaziliūną, A. (2007).

Kokybės vadybos sistemos dokumentai savo turiniu turėtų tenkinti įstatymų ir reglamentų reikalavimus, taip pat vartotojų poreikius, lūkesčius. Tačiau labai svarbu, kad kokybės vadybos sistemos dokumentai tiktų pačiai organizacijai, jos reikmėms. Sėkmė gali būti pasiekta diegiant ir palaikant valdymo sistemą, skirtą nuolat gerinti veiklą, atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių interesus ir poreikius (Kaziliūnas, A., 2007, p. 183).

Viešojo sektoriaus organizacijoms svarbu veikti pagal klientų patenkinimo įvertinimo rezultatus. Autoriaus Priyono ir kt. (2021) teigimu, kokybiškų paslaugų įgyvendinimas viešajame sektoriuje priklauso nuo gero vadovavimo, nes tai yra neatidėliotinas poreikis, siekiant pagerinti paslaugų teikimą bendruomenei. Vadovai turėtų sukurti organizacijoje vidinę atmosferą tokią, kurioje siekiant organizacijos tikslų dalyvautų visi darbuotojai, turėtų būti sukurama vertybių skalė, etikos normos, būtų skatinami darbuotojai už veiklos rezultatus. Norint gerinti procesus, būtina rūpintis kiekvieno darbuotojo mokymu, taikant nuolatinio tobulinimo metodus, priemones.

Procesų ir produktų (paslaugų) kokybės duomenys organizacijose yra matuojami. Organizacijos nusistato savo produktų (paslaugų) matavimo reikalavimus, kriterijus, kurie atitiktų vartotojų norus ir lūkesčius. (Kaziliūnas, 2007, p. 199). Organizacijos vadovybė periodiškai turi įvertinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą ir veiksmingumą (Kaziliūnas, A., 2007, p. 191). Svarbu, kad organizacijoje daromi sprendimai būtų pagrįsti faktais (t.y. tiksliais matavimais, atitinkamais duomenų apdorojimo metodais, objektyvios informacijos apdorojimu). To reikalauja netgi ISO 9000:2000 standartų septintas kokybės vadybos principas „faktais pagrįstų sprendimų priėmimas“, nes analizių, matavimų metu gauti duomenys naudojami gerinant kokybės tikslus, procesų vyksmą, produktų atitiktį nustatytiems reikalavimams gerinant kokybės sistemos veiksmingumą (Kaziliūnas, 2007, p. 199). Kad pašalinti neatitikimus ir jų priežastis, organizacijose atliekama neatitikimų analizė, kad išsiaiškinti jų atsiradimą įtakojančias priežastis. Neatitikčių analizė padeda nustatyti trūkumus, išvengti neatitikčių ir taip padeda optimizuoti ekonominį veiksmingumą, ko pasekoje pagerinti kokybę. Siekiant aukštos paslaugų kokybės mokesčių administravimo institucijose, svarbu laiku nustatyti trūkumus, kad būtų išvengta neatitikčių diegiant naujas mokesčių administravimo sistemos paslaugas. Todėl autorius Fatah ir kt. (2021) siūlo organizuojant šios sistemos mokestinių paslaugų diegimą (pavyzdžiui, elektroninio deklaravimo, mokėjimo), pasirinkti įgyvendinimą tam tikriems mokesčių mokėtojų segmentams (fiziniais ar juridiniais asmenimis), kaip etapinio plano dalį, kad būtų galima išbandyti sistemos paslaugas ankstyvaisiais etapais. Atlikdamos koregavimo veiksmus, organizacijos turi surinkti informaciją, pagal kurią nustatomi koregavimo veiksmai. Šie veiksmai skirti neatitikties priežastims pašalinti, kad išvengti jų pasikartojimo.

Be koregavimo veiksmų, organizacijose turi būti organizuojamas prevencinių veiksmų atlikimas. Prevenciniai veiksmai atliekami tuo tikslu, kad organizacijose būtų pašalintos neatitikčių atsiradimo priežastys. Tam turi būti analizuojami organizacijos trūkumai, atliekant vartotojų poreikių bei

lūkesčių analizę, atliekant vartotojų pasitenkinimo paslaugomis matavimus bei veiksmus galimoms neatitiktims ir jų priežastims nustatyti, analizuojant sukauptus įvairius informacinius šaltinius.

Organizacijos, siekdamos nustatyti savo veiklos tobulintinas sritis bei norėdamos įvertinti savo veiklą pagal išsikeltus tikslus, planus, turi analizuoti gautą informaciją iš kuo įvairesnių šaltinių. Vadovybė analizės procesą gali naudoti kaip organizacijos veiklos gerinimo galimybių nustatymo priemonę, ko pasekoje gali būti keičiama kokybės politika ir strateginiai tikslai.

Taigi, vienas iš svarbiausių ISO 9001:2000 standarto reikalavimų yra tai, kad organizacijos turi nuolat gerinti kokybės vadybos sistemą. Šiam tikslui pasiekti, organizacijos turi taikyti organizacijos kokybės politiką, tikslus, duomenų analizę, auditų rezultatus, koregavimo, prevencinius veiksmus. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoms tikslinga būtų turėti sukurta nuolatinį paslaugų gerinimo procesą, kuris būtų naudojamas kaip organizacijos kokybės vadybos sistemos veiksmingumo gerinimo priemonė.

1.2.3. Paslaugų kokybės stebėseną, kontrolę, vertinimas

Paslaugų kokybės stebėseną, kontrolę ir vertinimą viešajame sektoriuje yra svarbūs procesai, skirti užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos kokybiškai, atitiktų piliečių poreikius ir viešojo sektoriaus organizacijos pasiektų užsibrėžtus tikslus (Kaziliūnas, 2007). Šie trys aspektai padeda organizacijoms nuolat gerinti teikiamas paslaugas, nes sudaro išsamų paslaugų kokybės valdymo ciklą. Pasak Kaziliūno (2007), organizacijos atlikdamos paslaugų kokybės stebėseną, išsikelia tam tikrus tikslus. Dažniausiai organizacijose keliami tikslai:

- Gauti duomenis apie paslaugų teikimo būklę, kad suteikti informaciją organizacijų vadovams ir politikos formuotojams pagrįstų sprendimų priėmimo dėl tolimesnių veiksmų;

- Operatyviai reaguoti į paslaugų teikimo trūkumus, taip užtikrinant nuolatinę paslaugų teikimo kokybės kontrolę;

- Stebėti paslaugų teikimo veiksmingumą ir prieinamumą, siekiant išvengti neteisingo išteklių paskirstymo.

Taigi, paslaugų kokybės stebėseną yra susijusi su nuolatiniu paslaugų teikimo proceso stebėjimu ir duomenų rinkimu. Atliekant paslaugų kokybės stebėseną, gali būti naudojamos stebėsenos priemonės tokios kaip rodikliai ir/arba duomenų rinkimo sistemų naudojimas. Pagal kiekybinius ir kokybinius rodiklius galima vertinti paslaugų teikimo veiksmingumą, kokybę ir prieinamumą (pavyzdžiui, klientų pasitenkinimo lygį, aptarnavimo greitį, klaidų dažnį ir pan.).

Siekiant užtikrinti, kad paslaugų teikimas atitiktų nustatytus paslaugų kokybės standartus, teisės aktus ir numatytus tikslus, viešojo sektoriaus organizacijos vykdo teikiamų paslaugų kokybės kontrolę (Kaziliūnas, 2007). Pasak Kaziliūno (2007, p. 16), kokybės kontrolė – tai atitikties įvertinimas stebint ir priimant sprendimą, pagrįstas atitinkamu matavimu, bandymu arba lyginimu su etalonu. Šio darbo autorė, remdamasi mokslinių autorių tyrimų duomenimis bei jų rezultatais, mano, kad kontrolė gali padėti įvertinti, kaip viešosios organizacijos naudoja savo išteklius, ar pasiekia išsikeltus tikslus bei ar teikiama paslauga atitinka jai keliamus kokybės reikalavimus. Be to, paslaugų teikimas reguliuojamas tam tikromis teisės aktų normomis arba kokybės standartais, pavyzdžiui, ISO standartais. Kadangi paslaugos teikimo ir vartojimo procese, tuo pačiu metu dalyvauja tiek paslaugos vartotojas, tiek paslaugos teikėjas, todėl kokybę gali būti kontroliuojama per vartotojo ir paslaugos teikėjo sąveiką. Siekiant, kad keistųsi darbuotojų elgesys, bendraujant su klientais, organizacijos gali naudoti priemones kokybei kontroliuoti tokias kaip darbuotojų mokymai.

Siekiant veiksmingai valdyti paslaugų kokybę, reikia užtikrinti paslaugų kokybės vertinimą. Paslaugų kokybės vertinimas yra sudėtingas procesas, kuris gali vykti keliais abstrakcijos lygmenimis (Klongthong, W. ir kt., 2020). Jei kokybė nėra vertinama, ji negali būti veiksmingai valdoma. Valdant paslaugų kokybę, tikslinga įvertinti veiksniai, kurie įtakoja paslaugų kokybę. Todėl, siekiant užtikrinti kokybės valdymą, reikia nustatyti veiksniai, kuriais remiantis bus vertinama organizacijos teikiamų paslaugų kokybė. Išanalizavus autorių (Bagdonienė, Hopenienė

2005; Kaziliūnas 2007; Ramanauskienė, Vanagienė 2009) nuomones apie įtakojančius veiksnius, valdant paslaugų kokybę, būtų galima išskirti tam tikras šių veiksmų grupes: vadovų veiklą, planus ir strategiją, išteklių valdymą, procesus ir vartotojus:

- vadovų veikla (mokymai apie kokybės valdymą, informacijos sklaida, kokybės kultūros skatinimas);
- planai ir strategija (organizacijos politika, planavimas, kokybės sistema, standartizavimas);
- išteklių valdymas (darbuotojų mokymai, kompetencijų ugdymas, darbo priemonės);
- procesai (informacijos apie kokybę rinkimas, perteikimas, apdorojimas, kokybės sistemos tobulinimas, užtikrinimas, kokybės procesų valdymas bei tobulinimas);
- vartotojai (vartotojų poreikių suvokimas, patenkinimas, ryšių su vartotojais palaikymas, poveikis visuomenei).

Vengrienė, B. (2006, p. 157) siūlo vertinti kokybę per paslaugos turinio elementus, t. y. vertinant paslaugą kaip visumą, įvertinti paslaugos proceso eigą, paslaugos turinį sudarančias procedūras, darbuotojų kvalifikaciją, galutinį paslaugos rezultatą, paslaugos veiksmingumą.

Pastebėta, kad vertinant kokybę, akcentuojamas vartotojų poreikių suvokimas. Skačkauskienė ir Vestertė (2018, p. 6) išskiria dažniausius vartotojų vertinimus apie paslaugą tokius kaip: gaunama nauda, jos sukurta vertė; tam tikras procesas, veiksmas; tam tikras sandoris ar mainai; neapčiuopiami ištekliai. Vartotojas, apibūdindamas paslaugų kokybę, ją vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus. Dauguma autorių mano, kad vartotojui labai svarbus patikimumas, prieinamumas, tiekėjo pasirengimas padėti, personalo kompetetingumas (Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004 p.102, Bagdonienė L., Hopenienė R., 2009 p.135). Taigi, vartotojas vertina paslaugą, žvelgdamas iš savo poreikių pozicijos, todėl šiuo atveju paslaugų teikimo procesas turi būti valdomas atsižvelgiant į vartotojo poreikius, nes jie pagrindiniai paslaugų kokybės vertintojai. Todėl šio darbo autorė mano, kad organizacijos darbuotojai turi suprasti, išsiaiškinti vartotojų norus bei poreikius, ir tenkinti juos, stengiantis viršyti jų lūkesčius ir todėl paslaugų kokybę negali būti atskiriama nuo vartotojo suvokimo.

Paslaugų kokybę vartotojas suvokia kaip skirtumą tarp patirtos ir laukiamos paslaugų kokybės (Gavėnas, 2009, p. 22). Todėl svarbi yra analizė išorinių veiksmų bei jų vertinimas, užtikrinant, kad vartotojas turėtų teisingą informaciją apie viešojo sektoriaus institucijų veiklą, susijusią su viešųjų paslaugų teikimu ir paslaugų valdymo etapais. Autoriaus nuomone, tinkamai informuotas vartotojas, galės susikurti pagrįstus lūkesčius prieš paslaugos gavimą.

Kadangi teikiant paslaugas viešajame sektoriuje, svarbu įvertinti ne tik šių paslaugų privalumus, bet nustatyti paslaugų teikimo trūkumus ir silpnąsias vietas, vertinant teikiamų paslaugų kokybę, aptarnaujančio personalo kompetencijas, autorius Jesson J. (2005) išskiria slapto kliento metodą. Autoriaus teigimu, šis metodas tinka ten, kur paslaugos teikiamos tiesiogiai, pavyzdžiui - konsultavimas. R. Rohadin (2021, p.114) teigimu, organizuojamų paslaugų kokybę galima įvertinti, remiantis penkiais paslaugų kokybės (SERVQUAL) matmenimis, t. y. :

- Patikimumo aspektas (paslaugos teikimo savalaikiškumas ir darbuotojų drausmė);
- Materialusis aspektas (darbuotojų išvaizda, fizinės patalpos, infrastruktūra);
- Reagavimo aspektas (operatyvumas susijęs su noru padėti, atsakyti į pareiškėjų klausimus, skundus);
- Užtikrinimo aspektas (informacijos tikrumas yra esminis dalykas užtikrinimo aspekte);
- Empatijos aspektas (suteikiama erdvė išklausančiam pareiškėjų arba būsimų pareiškėjų/klientų pastabas/paaiškinimus).

Devi Yanty ir Milla Sephiana Setyowati (2021) teigimu, vertinant mokesčių mokėtojų pasitenkinimą gali būti naudojama SERVQUAL tiek e. mokesčių paslaugų kontekste, tiek neinternetinių paslaugų kontekste. D. Yanty ir M. S. Setyowati (2021) remdamiesi Gunadi, nuomone, mokesčių mokėtojai būtų patenkinti, jei mokesčių administravimo sistemos paslaugos būtų modernios ir paprastos.

Nustatant paslaugų kokybę, autorius D. Supriyanto (2023) taip pat siūlo paslaugų kokybę vertinti pagal paslaugų patikimumą, operatyvumą bei užtikrinimą. Pasak D. Supriyanto (2023, p. 119), paslaugų kokybės koncepcija tokia kaip „RATER“ (reagavimas, užtikrinimas, apčiuopiamumas, empatija, patikimumas), formuoja paslaugų kūrėjų požiūrį ir elgseną, siekiant, kad vertinimas

atitiktų gautos paslaugos kokybę. Autoriaus teigimu, šios koncepcijos esmė yra parodyti visas paslaugų veiklos aktualizavimo formas, kurios tenkina paslaugas gaunančius žmones pagal reagavimą, skatina užtikrinimą, parodo apčiuopiamus įrodymus, kuriuos galima pamatyti pagal empatiją iš paslaugas teikiančių žmonių pagal jų patikimumą atlikti duotas paslaugų užduotis, kad nuosekliai patenkinti paslaugas gaunančius žmones. Autorius Marlan Hutahaeen (2021, p. 808) viešųjų organizacijų veiklą dėl teikiamų paslaugų kokybės siūlo vertinti ne tik organizacijos personalo lygmeniu, bet ir instituciniu lygmeniu arba programos lygmeniu. Vertinimas instituciniu lygmeniu būtų susijęs su gebėjimu formuluoti institucijų strateginius planus, apimančius vizijas, misijas, tikslų ir strategijų formulavimą. M. Hutahaeen (2021) nuomone, vertinant programos lygmeniu, vertinimas būtų susijęs su tuo ar visi esami darbuotojai sugeba pasiekti tikslus, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija ir misija. Remiantis mokslinių autorių Ramanauskienės, Vanagienės (2009), Kaziliūno (2007, p. 67) nuomonėmis, teikiamų paslaugų kokybę galima vertinti, remiantis ir nacionalinių kokybės apdovanojimų metodika. Šiuo atveju vertinimas orientuojamas į paslaugų teikimo sistemą. Procesai kokybės užtikrinimui turi didelę reikšmę, nes norimas rezultatas pasiekiamas daug veiksmingiau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Vertinant kokybę, svarbu įvertinti darbuotojų kompetenciją, nuolatinį jų mokymąsi. Šalia žmogiškųjų išteklių valdymo svarbu įvertinti ir materialinių išteklių valdymą, nes nuo materialių darbo priemonių ir techninių galimybių, priklauso galimybės organizacijos darbuotojams panaudoti savo turimas žinias ir įgūdžius teikiant paslaugas.

Adefolake ir Omodero (2022) teigimu, mokesstinės pajamos yra svarbios kiekvienos šalies ekonominiam stabilumui ir piliečių gerovei. Heriel E. N., Vaishali J. S. (2024, p.123, 128) siūlo vertinti mokesčių administravimo paslaugų kokybę pagal jų patikimumą, operatyvumą ir apčiuopiamumą. Autorių nuomone, svarbu įvertinti koks ryšys tarp paslaugų patikimumo, operatyvumo, apčiuopiamumo ir poveikio mokesčių prievolių vykdymo, mokesčių administravimo organizacijose. Autorių teigimu, tai reiškia, kad mokesčių administravimo organizacijai yra svarbu vertinti, kokią įtaką daro paslaugų patikimumas (ar mokesčių administravimo sistemos teikiamos paslaugos internete yra patikimos), operatyvumas (ar greitai reaguoja į mokesčių mokėtojų poreikius, atsakant į paklausimus, rūpimus klausimus) ir apčiuopiamumas (mokesčių administratoriaus atstovų prieinamumas įvairiais ryšių kanalais, ar teikiama visapusiška pagalba, ar užtikrinamas su mokesčiais, susijusios medžiagos aiškumas), kad mokesčių mokėtojai vykdytų savo įsipareigojimus, ko pasekoje būtų nustatyta, kas gali įtakoti efektyvesnį mokesčių pajamų surinkimą į valstybės biudžetą. Pasak Masunga ir kt. (2020) siūlo vertinti elektroninės mokesčių administravimo sistemos kokybės poveikį mokesčių prievolių vykdymui, įvertinus pagal paslaugų naudotojų pasitenkinimą, informacijos kokybę, paslaugų kokybę, sistemos kokybę, ketinimus elgtis ir elgesį, susijusį su mokesčių prievolių vykdymu (faktiniu elgesiu). Maseko ir Sawe (2022) teigimu, svarbu įvertinti ryšį tarp veiksmų, darančių įtaką mokesčių prievolių vykdymui. Taigi, organizacijos veiklos vertinimas turėtų būti vertinamas kaip nuolatinės pastangos, siekiant gerinti viešųjų organizacijų veiklą M. Hutahaeen (2021).

Remdamasi autorių nuomonėmis, jų tyrimų rezultatais, šio darbo autorė apibendrindama teigia, kad stebėsena teikia nuolatinius duomenis apie teikiamas paslaugas, kontrolė užtikrina, kad paslaugos atitiktų nustatytus kokybės standartus, o vertinimas leidžia nustatyti, kiek veiksmingai pasiekiami užsibrėžti tikslai ir kokią poveikį paslaugos daro visuomenei. Taigi, paslaugų kokybės stebėsena, kontrolė ir vertinimas yra esminiai procesai, užtikrinantys paslaugų teikimo veiksmingumą, patikimumą. Visi šie procesai kartu sudaro sistemingą paslaugų kokybės valdymo ciklą, kuris skatina nuolatinį paslaugų tobulinimą.

1.2.4. Paslaugų kokybės tobulinimo prielaidos

Didėjantys viešojo sektoriaus organizacijų klientų lūkesčiai bei reikalavimai, skatina viešojo sektoriaus organizacijas keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir siekti vis aukštesnės veiklos kokybės (Lukauskienė ir Ruževičius (2013, p. 91). Tam, kad būtų patobulinta paslaugų kokybė, o

viešojo sektoriaus veikla taptų veiksmingesnė, kokybės valdymas orientuojamas į kokybės gerinimą. Siekiant jį užtikrinti, reikia išanalizuoti veiksnius, lemiančius kokybę.

Pasak Kaziliūno (2007), akcentuojamas lemiamas vadovybės vaidmuo, sudarant strateginius tikslus, apibrėžiant vertybes ir kuriant sistemas, užtikrinančias nuolatinę organizacijos veiklos gerinimą. Autoriai Wang, Pipino ir Lee (2002) siūlo tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, remiantis subjektyviuoju ir objektyviuoju įvertinimu, šiais etapais:

1. Atlikti objektyvųjį ir subjektyvųjį paslaugų kokybės įvertinimą;
2. Palyginti įvertinimo rezultatus, identifikuoti prieštaračius ir nesutapimus, nustatyti pagrindines neatitikimų priežastis;
3. Nustatyti ir imtis būtinų priemonių, kad užtikrinti tobulinimą ir grįžtamąjį ryšį.

Paslaugų kokybės tyrimams naudojami įvairūs modeliai, kurie apjungia teoriją su praktika. Modeliuose analizuojami tie elementai, kurie daro didžiausią poveikį kokybei. Pasak Bagdonienės (2005), tirdama kokybę paslaugų organizacija turėtų taikyti ne vieną, o kelis modelius. Remiantis Juran (1992) galima teigti, kad labai svarbu, kad organizacijoje kokybės gerinimas būtų paverstas visų atsakomybe ir kiekvieno darbuotojo kasdienio darbo dalimi, bet ne kasdienio darbo priedu. Visuotinės kokybės vadyba – vadybos filosofija, kurios metodais remdamasi organizacija nuolat tobulėja ir taip pat siekia kuo labiau patenkinti vartotojų poreikius, gerina savo paslaugų bei produktų kokybę ir mažina kaštus. Be to, geresnė mokesčių administratoriaus teikiamų paslaugų kokybė, ***padeda spręsti mokesčių prievolių nevykdymo problemą*** (Al-Ttaffi ir Abdul-Jabbar, 2016). Pasak autoriaus, tai reiškia, kad mokesčių paslaugų kokybė veikia mokesčių prievolių vykdymo elgseną.

Pasak Pociūtės D., Janušauskienės V., Vitkausko R. (2005, p. 43) organizacijos veiklai gerinti vadovai turėtų remtis tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) rekomenduojamais kokybės vadybos principais:

1. Lyderystė
2. Darbuotojų dalyvavimu
3. Orientavimusi į vartotoją
4. Procesiniu požiūriu
5. Sisteminiu požiūriu
6. Nuolatinis veiklos gerinimas
7. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais
8. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas

Autoriaus Marlan Hutahaean (2021, p. 808) nuomone, kiekvienoje organizacijoje turi būti skiriami lyderiai, turintys tam tikras savybes: turintys viziją, įgalinantys, kontroliuojantys emocijų santykį, gebantys taikyti laimėjimo principą, pasižymintys dvasiniu intelektu, darbštūs. Remiantis lyderystės principu, plėtojamas komandinis darbas ir bendravimas. Šis principas padeda vadovams kurti bendravimu grįstą aplinką. Vadovas turi tobulinti vadovavimą, ugdydamas darnų komandinį darbą organizacijoje. Pasak Rivai ir Basri (2015), vadovavimas vadovui yra vienas iš svarbiausių lyderystės aspektų. Tai pasiekama, vadovui tampant lyderiu. Todėl Rivai ir Basri (2015) teigimu, lyderio buvimas organizacijoje reikalingas tam, kad organizacija pasiektų užsibrėžtus tikslus. Pasak Eljawati, E. ir kt. (2022), gero valdymo eroje, lyderystė yra raktas į organizacijos tikslus, kuriais siekiama naujovių ir tobulumo. Wirawan (2015) teigimu, norint, kad organizacijos darbuotojai dėtų papildomas pastangas organizacijos tikslams pasiekti, lyderio vaidmuo svarbus tame, kad gebėtų atkreipti dėmesį į organizacijos darbuotojų rūpesčius ir saviugdos poreikius. Gani (2020) teigimu, lyderiai su savo vadovavimo stiliumi lemia organizacijos strategiją tiek ilguoju, tiek trumpuoju laikotarpiu. W. E. Demingo požiūriu „lyderis turi planuoti pokyčius žingsnis po žingsnio, daryti įtaigą darbuotojams, sugebant įtraukti žmones tai padaryti (C. C. Barczyk, 1999, p. 149-150). Taigi, pasak Pociūtės D., Janušauskienės V., Vitkausko R. (2005, p. 189-190) galima pasiekti nuolatinę kokybės sistemos gerinimą, naudojant W. E. Demingo ratu vadinamą, problemų sprendimo ir procesų tobulinimo metodą, kuris reiškia : Planuok – daryk - tikrink – veik (sutrumpintai būtų

PDTV) ir suteikia galimybes nuolatos tobulinti veiklą, siekiant išsikeltų tikslų organizacijoje bei aukštesnės kokybės.

Pirmiausia sprendžiamos organizacijos problemos, kad pagerinti kokybę, vėliau jau galima realizuoti kokybės gerinimo priemones. Gerai organizuotas procesas atitinka visus reikalavimus, todėl gaunama geresnė paslauga. Joseph M. Juran (1992) yra nurodęs tam tikrus kokybės gerinimo žingsnius:

1. Nustatyti tobulinimo tikslus;
2. Organizuoti tikslų siekimo sistemą;
3. Užtikrinti mokymą;
4. Formuoti supratimą, kad tobulėti reikia ir galima;
5. Informuoti apie pažangą;
6. Spręsti kokybės gerinimo problemas;
7. Dalytis rezultatais;
8. Rengti metinius kokybės gerinimo planus;
9. Vesti apskaitą.

Kokybės gerinimo apibrėžimų yra įvairių. Palyginimui, pateikiami autorių apibrėžimai apie kokybės gerinimą 5 lentelėje.

5 lentelė

Kokybės gerinimo apibrėžimai

Autorius	Kokybės gerinimo apibrėžimai
Shingo, S. (2021, p.196)	Kol geresnė procedūra nepažįstama, jai reikės daugiau laiko, nei senajai, nes kils visokių abejonių dėl būsimojo, dar sunkiai įsivaizduojamo produkto. Tikrasis gerinimo poveikis atsiskleidžia tik po tam tikro praktikos periodo.
Barczyk, C. C. (1999, p.149) pagal W. E. Demingo	Nuspręsti be paliovos tobulinti kokybę. Kokybės žmonėmis prasideda, žmonėmis ir baigiasi. Todėl kokybės kelias turi prasidėti nuo kokybės pranašumų pripažinimo.
Barczyk, C. C. (1999, p.148) pagal Juran J. M.	Supratimo formavimas, kad tobulėti būtina ir galima; tobulinimo tikslų nustatymas; tikslų siekimo sistemos organizavimas; mokymų užtikrinimas.
Pociūtė, 2005 (p.197) pagal Cyro (1992)	Nuolatinis kokybės gerinimas nėra nauja programa „...“ ir krizių vadybą, koks nors trumpalaikis projektas, įsakymai ir kontrolė
Barczyk, C. C. (1999) pagal Kaizen	Niekad nesibaigiantis gerinimas, atskleidžiamas vadybos veiksmams.
Pociūtės D., Janušauskienės V., Vitkausko R. (2005, p. 195) pagal ISO 9000	Tai kokybės vadybos dalis, sutelkta didinti organizacijos gebėjimą įvykdyti nustatytus reikalavimus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Paslaugų kokybės gerinimas gali apimti ir naujų kokybės valdymo metodų diegimą, paslaugų standartizavimą. Kokybiškos paslaugos turi būti veiksmingos, tiksliai atitinkančios vartotojų poreikius, todėl viešojo valdymo institucijos gali naudoti kokybės valdymo modelius, tokius kaip ISO standartai arba bendras kokybės valdymas, siekiant nuolat gerinti paslaugų teikimo procesus. Mokesčių administravimo organizacijai gali būti aktualus paslaugų standartizavimas. N. Langvinienės, B. Vengrienės (2005, p. 87) teigimu, vartotojai paslaugą priima kaip kokybišką, jei jos suteikimas neužtrunka, t. y. trunka tam tikrą laiką. Pasak Marlan Hutahaeen (2021, p. 15), procedūra, kuri buvo labai ilga, turi būti sutrumpinta, procedūrų skaičius turi būti sumažintas, darbų atlikimas turi turėti aiškius standartus, ko pasekoje būtina supaprastinti ir automatizuoti. Tobulinant teikiamas paslaugas, svarbu užtikrinti, kad jos būtų prieinamos visiems visuomenės nariams,

nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos, socialinio statuso ar kitų veiksnių (V. Burkšienė ir kt., 2017, p. 110). Šių autorių teigimu, paslaugų prieinamumo didinimas taip pat apima socialinę įtrauktį – užtikrinimą, kad tokios grupės kaip senjorai, neįgalieji ar mažas pajamas turintys asmenys, galėtų lengviau naudotis paslaugomis viešajame sektoriuje.

Kokybės gerinimo sistemų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos poreikių. Pasak Marlan Hutahaeen (2021) svarbus veiksnys organizacijoje, siekiant paslaugų kokybės gerinimo, yra organizacijos stiprinimas, daugiausia dėmesio skiriant valdymo sistemai, kuri apima vadovavimą, bendravimą, valdymo struktūrą, esamo personalo panaudojimą. Gali būti priimtos taikyti darbuotojų siūlymų sistemos, kai darbuotojai skatinami teikti pasiūlymus, idėjas, leidžiant kiekvienam darbuotojui mąstyti, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų organizacijoje (Kaziliūnas, A., 2007, p. 37). Šio darbo autorės nuomone, organizacijoje svarbus grįžtamasis ryšys tarp vadovų ir personalo darbuotojų, kad vėliau šios idėjos būtų išdiskutuojamos ir apibendrinamos, pateikiant atsakymus apie jas darbuotojams, kurie teikė idėjas, pasiūlymus, pastabas. Autoriaus Hutahaeen, M. (2021) nuomone, dar vienas svarbus veiksnys, į kurį reikia atsižvelgti, tai darbo atmosferos veiksnys organizacijoje. Pasak autoriaus, tai reiškia, kad turi vyrauti kolegialumo ir partnerystės modelis, kai vadovai laiko savo pavaldinius kolegomis arba partneriais, kurie yra suinteresuoti siekti organizacijos tikslų.

Kokybės gerinimas yra nuolatinis naujų galimybių ieškojimas, remiantis darbuotojų mokymu, jų gebėjimų tobulinimu. Mascagni ir Santoro (2018), Okunogbe ir Santoro (2023), siūlo stiprinti darbuotojų gebėjimus, mokesčių įstatymų ir kitų teisės aktų peržiūrą bei mokesčių mokėtojų švietimo gerinimą mokesčių administravimo institucijose. Kintančiomis konkurencijos sąlygomis, svarbu, kad darbuotojai sugebėtų spręsti problemas, taikytų įvairius sprendimo būdus, todėl pasak Kaziliūno, A., 2007, p. 24), laiku organizuota darbuotojų mokymosi sistema turi didelę reikšmę organizacijos kokybės gerinimui. Be to, kiekviena organizacija gali turėti skirtingas vertybes, ypatybes, kultūras, kurios gali turėti įtakos pagrindiniams aktyviems gebėjimams, reikalingiems inovacijoms tobulinti (Limaj ir Bernroider, 2017).

Siekiant padidinti mokesčių pajamų surinkimą, gali būti dedamos sutelktos pastangos diegti naujoves mokesčių sistemoje, išplečiant jos taikymo sritį, ko pasekoje taip mažinant šešėlinę ekonomiką (Dube ir Casale, 2019). Taigi, tobulinant paslaugas, siekiama ne tik gerinti jų kokybę, bet ir užtikrinti inovatyvumą, skaidrumą bei didesnę piliečių įsitraukimą. Pasak Aleksandrovos A. (2020), tikėtina, kad mokesčių mokėtojai noriai vykdys savo įsipareigojimus, kai mokesčių sistemą suvokia kaip sąžiningą, skaidrią ir atitinkančią jų poreikius. Piliečių įtraukimas didina pasitikėjimą viešuoju sektoriumi, o dalyvavimo mechanizmai skatina bendradarbiavimą tarp valdžios ir visuomenės, ko pasekoje didėja viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų skaidrumas.

Svarbus viešųjų paslaugų tobulinimo būdas yra paslaugų skaitmenizacija, naujų technologijų taikymas. Remiantis autoriais Mascagni ir Santoro (2018), Okunogbe ir Santoro (2023), siekiant pagerinti mokesčių prievolių vykdymą, teikiant kokybiškas mokesčių paslaugas, siūloma imtis pastangų, kurios apima pažangių technologijų diegimą ir mokesčių administravimo institucijose. Autorių nuomone, elektroninės valdžios sistemos piliečiams suteikia galimybę gauti lengviau ir greičiau paslaugas internetu (pavyzdžiui, nuo mokesčių mokėjimo iki įvairių pažymų gavimo). Taip paslaugos suteikiamos ne tik greičiau, be to paslaugos tampa patogesnės vartotojams. Pasak Tangi ir kt. (2021), skaitmeninės transformacijos naudojimas organizacinėje struktūroje, gali veiksmingai pakeisti paslaugų teikimą viešajame sektoriuje. Autorių Imran M. ir kt. (2022) nuomone, santykių su klientais duomenimis pagrįstos technologijos gali tam tikrais būdais pasinaudoti skaitmenine transformacija, pavyzdžiui didžiųjų duomenų valdymu, taip didinant efektyvumą organizacijos veikloje bei konkuruojant su kitomis organizacijomis; organizacijos taip pat gali tobulinti savo darbuotojų įgūdžius, kad jie galėtų atlikti būtinas skaitmenines funkcijas.

Aukštos kokybės mokesčių paslaugos padeda ne tik sklandžiau bendrauti mokesčių mokėtojams ir valdžios institucijoms, bet ir skatina partnerystės jausmą vykdant platesnius šalies fiskalinius įsipareigojimus, taip pat stiprinant tvirtos ir teisingos mokesčių sistemos pagrindą (Huiskens – Stoop ir Gribnau, 2019). Mokesčių paslaugų kokybė yra labai svarbi, ugdant mokesčių mokėtojų ir

mokesčių institucijų pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, o tai prisideda prie geresnio mokesčių prievolių vykdymo (Jajja ir Bhatti, 2022). Šio darbo autorės nuomone, kokybiškos paslaugos viešajame sektoriuje skatina institucijų bendradarbiavimą ir koordinaciją, nes kai įvairios viešojo sektoriaus institucijos dalijasi informacija ir resursais, paslaugos tampa veiksmingesnės. Pasak Risvina Ridwan, Basri Modding, Tenriwaru (2024), mokesčių mokėtojams turėtų būti teikiamos kokybiškos paslaugos, kad mokesčių mokėtojai geriau laikytųsi reikalavimų.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant paslaugų tobulinimo, būtina užtikrinti veiksmingesnį valdymą ir piliečių pasitenkinimą. Nuosekliai investuojant į personalo ugdymą, inovacijas ir piliečių dalyvavimą, galima pasiekti reikšmingus paslaugų kokybės gerinimo rezultatus. Tobulinant mokesčių paslaugas, mokesčių mokėtojams bus užtikrintas komforto, saugumo, sklandumo ir pasitenkinimo jausmas (Risvina Ridwan, Basri Modding, Tenriwaru, 2024).

1.3. Piliečių dalyvavimas paslaugų teikimo procese

Viešasis sektorius XXI amžiuje, nors ir skirtingais tempais, kurie priklauso nuo šalies išsivystymo lygio, įgyvendina naujojo viešojo valdymo principus. Ši valdymo paradigma akcentuoja piliečių aktyvų dalyvavimą ir bendradarbiavimą viešajame gyvenime. Kitaip tariant, naujasis viešasis valdymas yra glaudžiai susijęs su piliečių įsitraukimu į viešųjų paslaugų organizavimą ir teikimą.

Piliečių dalyvavimas paslaugų teikimo procese viešajame sektoriuje yra esminis veiksnys, kuris ne tik stiprina demokratijos principus, bet ir padeda užtikrinti paslaugų kokybę bei jų atitikimą piliečių poreikiams. Šis dalyvavimas suteikia piliečiams galimybę aktyviai įsitraukti į sprendimų priėmimą, viešųjų paslaugų planavimą, vykdymą, stebėseną ir vertinimą. Šiuolaikinėse viešojo administravimo sistemose piliečių įtraukimas vertinamas kaip svarbus paslaugų valdymo ir tobulinimo aspektas viešajame sektoriuje. Piliečių dalyvavimas bendrai kuriant paslaugas viešajame sektoriuje traktuojamas kaip fenomenas, kylanti paradigma, paslaugų teikimo forma ar modelis viešajame administravime (Raipa A., Petukienė E., 2009). Visų pirma jis glaudžiai susijęs su demokratinių priemonių naudojimu, kada paslaugų gavėjai užima svarbią vietą priimančiam sprendimui ir juos įgyvendinant. Dauguma mokslininkų naujuoju požiūriu į viešąjį valdymą akcentuoja piliečių ir bendruomenių dalyvavimą, įtraukimą ir pan., kuriant bendrai paslaugas viešajame sektoriuje. Piliečių dalyvavimas, įtrauktas kuriant šias paslaugas šiuolaikiniame viešajame valdyme yra ypač reikšmingas dėl kelių priežasčių: senėjančios visuomenės, vis didesnės demokratijos trūkumo įvairiuose viešojo valdymo lygmenyse, vis dažnesnių ekonominių krizių. Dėl to reikia ieškoti socialinių inovatyvių piliečių dalyvavimo įvairiose šio sektoriaus srityse (sveikatos apsaugos, švietimo, visuomenės saugumo ir t.t.), tuo pačiu didinant piliečių įtraukimą į paslaugų teikimą viešajame sektoriuje (E. Vaidelytė, G. Žilinskas, R. Rauleckas, 2016). Svarbus bendruomenės dalyvavimas turėtų būti ir rengiant paslaugų standartus. Kai rengiami paslaugų standartai, taikant procesą, kurio metu sukuriami produktai, nedalyvaujant bendruomenei, kaip subjektams, kurie patiria paslaugų standartų poveikį, šis procesas virsta tam tikru „iš viršaus į apačią“ principu (Defny Holidin (2020, p. 70).

Paslaugų marketingo mokslinėje literatūroje aktyvus piliečio, kaip kliento, dalyvavimas teikiant paslaugas dažnai siejamas su bendruoju paslaugų kūrimu viešajame sektoriuje, o pilietis kaip politinės bendruomenės ar konkrečios valstybės visuomenės narys yra įtrauktas skirtinguose lygmenyse ir skirtingu laipsniu į paslaugų teikimo procesą, nes jis yra neatsiejama viešųjų paslaugų dalis, kadangi tiek pati paslauga, tiek valdžios institucijų pastangos gerinti paslaugos kokybę yra orientuotos į pilietį, kuris tam tikra prasme įgalioja valdžios institucijas paslaugas teikti. Viešoji paslauga be piliečio praranda prasmę, nes nelieka viešosios paslaugos kūrėjo (finansinė prasme) ir gavėjo (bendros gerovės paskirstymo prasme) (E. Stumbraitė-Vilkišienė, 2013). Todėl šiuo atveju piliečių dalyvavimas paslaugų teikime yra esminis veiksnys, turintis daugialypę svarbą:

- Piliečių įtraukimas į paslaugų teikimo procesą, institucijoms teikia tiesioginį grįžtamąjį ryšį apie piliečių lūkesčius, poreikius, ko pasekoje pagerina paslaugų kokybę, padeda formuoti viešąsias paslaugas taip, kad jos labiau atitiktų bendruomenės poreikius, būtų veiksmingesnės;
- Piliečių įtraukimas į paslaugų kūrimą ir valdymą viešajame sektoriuje didina skaidrumą, pasitikėjimą viešosiomis institucijomis, mažina korupcijos riziką bei stiprina pasitikėjimą viešuoju sektoriumi;
- Dalyvavimas paslaugų teikime viešajame sektoriuje, prisidedant prie sprendimų priėmimo, padeda skatinti pilietinį aktyvumą, įsitraukimą į politinį bei socialinį gyvenimą;
- Įtraukiant piliečius, viešosios institucijos gali panaudoti jų idėjas, kurios gali padėti spręsti viešojo sektoriaus iššūkius, ko pasekoje tam tikros paslaugos gali būti pagerintos arba nauji sprendimai gali būti pritaikyti praktikoje, pavyzdžiui skatinti inovacijų diegimą.

A. Raipa (2009) savo darbuose pabrėžia, kad piliečių dalyvavimas gali būti vykdomas įvairiais būdais – nuo tiesioginio įsitraukimo į sprendimų priėmimo procesus iki dalyvavimo per nevyriausybinės organizacijas ar konsultacinius komitetus. Taip pat svarbu, kad piliečių balsas būtų girdimas ir atsižvelgtų į jų nuomonę, o dalyvavimo mechanizmai būtų prieinami ir skaidrūs. Išanalizavus įvairią literatūrą pavyko išsiaiškinti įvairius piliečių dalyvavimo paslaugų teikime būdus. Piliečiai turi visas galimybes prisidėti prie paslaugų teikimo, dalyvauti sprendimų priėmimo procese, aktyviai įsitraukti į aktualių klausimų sprendimą ir taip pasinaudoti savo pilietinio dalyvavimo teise.

Piliečių dalyvavimo būdai paslaugų teikimo procese viešajame sektoriuje:

- Piliečiams suteikiant informaciją apie paslaugas viešajame sektoriuje, jų planavimą ar įgyvendinimą per viešus susitikimus, svetaines, socialinius tinklus ar specializuotas platformas, taip padedant didinti paslaugų skaidrumą viešajame sektoriuje;
- Konsultavimo proceso metu suteikiant piliečiams galimybę išreikšti nuomonę ir pasiūlymus dėl paslaugų teikimo per viešųjų institucijų organizuojamas apklausas, viešus svarstymus, kad tokiu būdu surinkti piliečių nuomonę. Tai padeda gauti grįžtamąjį ryšį prieš priimant svarbius sprendimus, susijusius su paslaugomis viešajame sektoriuje;
- Bendradarbiavimo (dalyvavimo) metu atsiranda artimesnis piliečių įtraukimas į viešųjų paslaugų planavimo ir vykdymo procesą. Tai gali būti viešųjų ir privačių organizacijų ar nevyriausybinių organizacijų bendros iniciatyvos, kuriose piliečiai dalyvauja kartu su valdžios institucijomis (pavyzdžiui, bendruomenės projektai, kuriuose gyventojai tiesiogiai dalyvauja kuriant ir valdant vietos infrastruktūrą).

Paslaugų gavėjai dalyvaudami paslaugų teikimo procese nebūtinai siekia pakeisti paslaugos teikimo procesą visai visuomenei, tačiau dalyvavimas gali būti priemonė pagerinti paslaugos kokybę (t. y. padidinti pasitenkinimą) daliai visuomenės kaimynystės ar bendruomenės lygmenyje, paslaugų gavėjams dalyvaujant paslaugos kūrimo, tiekimo bei vertinimo procesuose, tiek individualia, tiek kolektyvine forma.

Pasak E. Stumbraitės -Vilkišienės (2013) piliečių dalyvavimo formos paslaugose yra susijusios ir su klausimu, kas organizuoja arba inicijuoja dalyvavimą bendram paslaugos kūrimui:

- Individualus dalyvavimas būdingas paslaugoms, kuriose bendras paslaugos kūrimas gali būti atliekamas tik paties asmens (paprastai paslaugos vartotojas, pvz. savanoris perduoda paslaugos gavėjų skundus ir pageidavimus paslaugos tiekėjui);
- Kolektyvinis dalyvavimas būdingas paslaugoms, kuriose bendras paslaugų kūrimas gali būti užtikrintas tik dviejų ar daugiau asmenų dėka, kurie dalyvaudami veikia kaip grupė;
- Kai kurios bendrai kuriamos paslaugos apima tiek individualų, tiek kolektyvinį dalyvavimą (pvz. atliekų perdirbimo paslaugoje dalis asmenų tiesiogiai pristato šiukšles į perdirbimo centrus, o dalis organizuojasi kaimynystės ribose).

Šiuo atveju taip pat galima išskirti kelis piliečių dalyvavimo viešųjų paslaugų teikime pavyzdžius:

- Dalyvaujamasis biudžetas - tai procesas, kai piliečiai ar bendruomenės gali tiesiogiai įsitraukti į viešųjų lėšų paskirstymo sprendimus. Pavyzdžiui, savivaldybės gali skirti dalį biudžeto viešųjų erdvių gerinimui, ir piliečiai ar bendruomenės gali siūlyti bei balsuoti, kaip turėtų būti naudojami

šie pinigai. Tokie projektai skatina bendruomenės įsitraukimą ir padeda tiksliau atspindėti visuomenės poreikius.

-Elektroninės platformos ir atviros valdžios iniciatyvos, kai daugelis šiuolaikinių savivaldybių ir valstybinių institucijų naudoja skaitmenines platformas, leidžiančias piliečiams išreikšti savo nuomonę ir aktyviai dalyvauti viešųjų paslaugų stebėjime. Pavyzdžiui, gali turėti mobilias programas ar svetaines, kuriose piliečiai gali pranešti apie problemas, tokias kaip nefunkcionuojanti infrastruktūra, arba pasiūlyti idėjų savivaldybės ar valstybinės institucijos teikiamų viešųjų paslaugų plėtrai.

-Tarybos ir komisijos, kai vietos savivaldos ir valstybės institucijos sudaro specialias tarybas arba komisijas, kurios įtraukia piliečius į viešųjų paslaugų planavimo procesą. Pavyzdžiui, mokyklos švietimo taryba, sudaryta iš tėvų, mokyklos administracijos, mokytojų ir mokinių atstovų, gali padėti formuoti mokyklos politiką ir paslaugų teikimą. Apibendrinant galima teigti, kad piliečių dalyvavimas paslaugų teikimo procese yra veiksmingas būdas siekti norimos paslaugų kokybės, siekti sumažinti teikimo išlaidas ir patenkinti tiek piliečių, tiek paslaugos tiekėjų poreikius. Siekiant sėkmingo rezultato, svarbu ne tik teikėjo gebėjimas efektyviai valdyti paslaugų teikimo procesą, bet ir kliento noras bei gebėjimas aktyviai dalyvauti paslaugos teikimo procese. Tam reikalingos žinios, patirtis, aktyvumas, įgūdžiai, motyvacija ir kiti išteklių, kurie leidžia bendradarbiaujant dalyvauti paslaugos kūrimo ir teikimo procese viešajame sektoriuje.

1.4. Elektroninių paslaugų plėtra ir prieinamumas

Šiuolaikinėje visuomenėje informacinės technologijos tapo neatsiejamomis kasdienybės dalimis, o jų naudojimas sparčiai plečiasi įvairiose gyvenimo srityse. Viena iš jų yra elektroninių paslaugų teikimas viešajame sektoriuje. Elektroninių paslaugų teikimas viešajame sektoriuje - tai procesas, kai viešosios institucijos teikia paslaugas piliečiams, įmonėms ar kitoms institucijoms internetu, taip optimizuodamos savo veiklą, mažindamos biurokratiją ir didindamos paslaugų prieinamumą. Elektroninės paslaugos arba kitaip e. valdžia modernizuoja valstybės administravimą, užtikrina didesnę skaidrumą ir palengvina piliečių sąveiką su valdžios įstaigomis.

Elektroninė paslauga – tai nuotoliniu būdu, pasinaudojant įvairiais informacinių ir ryšių technologijų kanalais ir priemonėmis (pavyzdžiui, kompiuteriu, mobiliuoju telefonu, interaktyvia skaitmenine televizija ar kt.), Lietuvos ir užsienio valstybių fiziniams ir (ar) juridiniams asmenims teikiama viešoji ar administracinė paslauga, kuri apima visų veiksmų seką nuo paslaugos inicijavimo momento iki siekiamo paslaugos rezultato suteikimo. Elektroninę paslaugą inicijuoti gali tiek paslaugos gavėjas, tiek paslaugą teikianti institucija, be atskiros paslaugos gavėjo kreipimosi ir sutikimo. Elektroninė viešoji paslauga - paslauga, suteikianti asmeniui galimybę jo buvimo vietoje skaitmeniniu pavidalu viešaisiais kompiuterių tinklais atlikti jo poreikius tenkinančias įvairias procedūras ir gauti informaciją (Paliulis, Pabedinskaitė, Šablinskas, 2007). Elektroninės paslaugos viešajame sektoriuje yra siejamos su valdžios teikiamomis paslaugomis ir šios valdžios naudojimosi įvairiais elektroniniais kanalais šių paslaugų teikimui. Elektroninių paslaugų sąvoką įvairūs mokslininkai apibrėžia įvairiais aspektais. Pagrindinių viešųjų e. paslaugų sąrašas pateikiamas 6 lentelėje, kurioje numatytos ne tik pavienės paslaugos, bet ir jų grupės. Pavyzdžiui, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos teikiamos elektroninės paslaugos gali apimti kelias ar net keliasdešimt atskirų paslaugų.

6 lentelė

Pagrindinių viešųjų e. paslaugų sąrašas

Paslaugos verslui	Paslaugos gyventojams
-------------------	-----------------------

1. Socialinės išmokos darbuotojams. 2. Pelno mokestis. 3. Pridėtinės vertės mokestis (PVM). 4. Juridinio asmens registravimas. 5. Duomenų teikimas Statistikos departamentui. 6. Muitinės deklaracijos. 7. Aplinkosaugos leidimai. 8. Viešieji pirkimai.	1. Pajamų deklaravimas. 2. Darbo paieška (įskaitant ir valstybės tarnyboje). 3. Socialinės išmokos (nedarbo išmokos, vaikų priežiūros išmokos, kompensacijos už vaistus). 4. Asmens dokumentai (paso, vairuotojo pažymėjimų išdavimas). 5. Transporto priemonių registravimas. 6. Statybos leidimai. 7. Pareiškimai policijai. 8. Viešųjų bibliotekų katalogai. 9. Santuokos, gimimo liudijimai. 10. Gyvenamosios vietos deklaravimas. 11. Paraiškos mokytis aukštojoje mokykloje. 12. Sveikatos elektroninės paslaugos.
---	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal LR Vidaus reikalų ministerijos patvirtintą viešųjų paslaugų sąrašą.

Lietuvoje viešosios elektroninės paslaugos apibrėžiamos kaip teisės aktais nustatyta duomenų, informacijos bei dokumentų teikimo ar gavimo tvarka, kurios procedūros atliekamos asmens buvimo vietoje bei jo pageidavimu, skaitmeniniu pavidalu, nuotoliniu būdu per internetą ar (ir) kitomis telekomunikacijų priemonėmis ir apima visą gyventojų ar verslo subjekto bendravimą su viešojo administravimo subjektais“ (Butkevičienė, Rutkauskienė, 2008).

Pasak E. Barcevičiaus (2010), e. valdžia - tai informacinių komunikacinių technologijų taikymas įgyvendinant viešosios valdžios funkcijas. Tas pats autorius pateikia ir kitą apibrėžimą, nurodantį, kad e. valdžia- tai informacinių technologijų taikymas komunikacijai ir vidinei bei išorinei sąveikai su piliečiais, verslu, kitomis vyriausybės organizacijomis.

Kiti autoriai (Garuckas R., Kaziliūnas A., 2008), nagrinėjantys e. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikas Lietuvoje, savo straipsnyje nurodo, kad e. valdžia viešajam administravimui yra priemonė įgyvendinti valstybės valdymo reformą ir ji yra priemonė valstybės funkcijoms atlikti. Limba (2007) elektroninę valdžią apibūdina kaip valstybinės valdžios tąsą elektroninėje erdvėje, pasireiškiančią kaip valstybės funkcijų realizavimą, organizacinių pokyčių tobulinimą pasitelkiant informacines technologijas.

Iš keleto e. valdžios apibūdinimų galima išskirti dviejų lygių – siaurąją ir plačiąją – e. valdžios sampratas. Siaurąją prasme e. valdžia siejama su valdžios institucijų informacijos ir paslaugų teikimu elektroniniais kanalais. Plačiąją prasme ji apima įvairius informacinių ir telekomunikacijų technologijų diegimo viešajame sektoriuje aspektus, kadangi paslaugų teikimas neatsiejamas nuo platesnio konteksto: teikimo kanalų ir būdų, bendravimo tarp piliečių ir valdžios institucijų priemonių, valstybės ir savivaldybių tarnautojų kompetencijos informacinių technologijų srityje, galiausiai – gyventojų galimybių pasinaudoti informacinių technologijų priemonėmis. Šios skirtingos sampratos atsiskleidžia ir atskirų valstybių e. valdžios plėtros planavimo dokumentuose (Žilionienė 2004).

Elektroninių paslaugų ir veiklos įvairovė yra labai didelė – ji apima ne tik naujus verslo modelius ir viešojo administravimo būdus, bet ir naujos žiniasklaidos formos bei geriausios formos naujus ekonominius ir politinius santykius. Autoriai Ali ir Anwar (2021) nurodo informacinių technologijų (IT) naudojimo viešojo sektoriaus institucijų veiklai valdyti ir paslaugoms teikti privalumus, tokius kaip: didesnis administracinis veiksmingumas, efektyvumas ir produktyvumas, geresnė paslaugų teikimo kokybė. Anwar ir Abdullah (2021) nurodo, kad IT naudojimas gali mažinti viešųjų institucijų administravimo, veiklos ir sandorių sąnaudas. Autoriai (Ali ir Anwar, 2021), Anwar ir Abdullah, (2021) pateikia privalumus mokesčių administravimo institucijose dėl IT naudojimo: momentinis mokesčių prievolės apskaičiavimas, naudojantis internetinėmis mokesčių skaičiuoklėmis, sumažėjusios mokesčių mokėtojų registravimo sąnaudos, momentinis mokesčių identifikacinio numerio sugeneravimas. Pasak Pshdar A., H. ir kt. (2021, p. 41), mokesčių institucijos, kaip valdžios institucijos, vis dažniau renkasi elektroninės valdžios sprendimus, pavyzdžiui, elektroninį mokesčių deklaravimą, nes tai pagerina paslaugų teikimą ir fiskalinį

veiksmingumą. Autorius Fatah ir kt. (2021) apie IT pagrįstos mokesčių sistemos viešųjų paslaugų tinkamumą, teigia, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp automatizavimo sistemų naudojimo ir mokesčių administravimo sistemų sąnaudų, taip pat ryšys tarp automatizavimo ir pajamų surinkimo efektyvumo.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, kurioje pateikiami tiek teoriniai elektroninių paslaugų organizavimo aspektai, tiek įvairių empirinių tyrimų rezultatai, apibendrinti elektroninių paslaugų paslaugų teikimo modeliai, kuriuos galima suskirstyti į tris kategorijas: 1) vyriausybė – pilietis; 2) vyriausybė – verslas; 3) vyriausybė – vyriausybė (Dzemydienė, Naujikienė, 2009):

- Vyriausybė - pilietis (G2C – valdžios bendravimas su piliečiais, angl. Government to Citizens). Tai elektroninės paslaugos piliečiams nuo eilinės informacijos pateikimo iki e. registrų ir dokumentų, e. mokesčių administravimo, e. socialinių paslaugų, e. sveikata, e. balsavimas ir pan.
- Vyriausybė – verslas (G2B - valdžios bendravimas su verslu, angl. Government to Business). Tai elektroninės paslaugos verslui nuo informacijos apie konkursus (viešųjų pirkimų konkursai, aukcionai, e. mokesčių administravimo (skaičiuoklės, atsiskaitymai, išskaitinės), taip pat e. dokumentų išdavimai (verslo leidimai, licencijos, pažymos, statybų leidimai, planai) ir pan.
- Vyriausybė – vyriausybė (G2G – bendravimas tarp viešojo sektoriaus institucijų. angl. Government to Government). Tai elektroninės paslaugos tarp valdžios institucijų, kurių pagalba vykdomi tarpinstituciniai e. ryšiai (tarpvalstybiniai, lokalūs hierarchiniai bei mišrūs), pažangūs e. procesai (duomenų mainai, lėšų pervedimai, leidimų išdavimai) ir pan.

Kai kuriuose mokslinės literatūros šaltiniuose išskiriami ne trys, o keturi e. valdžios paslaugų teikimo modeliai: e. valdžia – visuomenei; e. valdžia – verslui; e. valdžia – tarnautojui; e. valdžia – valdžiai. Modelis e. valdžia – tarnautojui apima elektroninės valdžios priemones tarnautojų darbo santykiams valdyti, savitarnos paslaugoms bei žinioms ir kompetencijai valdyti ir pan. (Garuckas, R. 2008, Kaziliūnas, A., 2008, Burkšienė V. ir kt. (2017).

Pažymėtina ir tai, kad elektroninės paslaugos turi reikšmingą dinaminę savybę: pradiniam lygmenyje funkcionalumas yra ribotas, o paskutinis lygmuo – pasižymi visų valdymo lygių (vietos ir kitų valdžios institucijų, fizinių ar juridinių asmenų) integravimu. R. Garuckas, A. Kaziliūnas (2008,) išskiria keturis elektroninių paslaugų brandos lygius: išskirti keturi viešųjų paslaugų perkėlimo į internetą lygiai: pirmasis lygis – informacija, kai internetiniame puslapyje yra paslaugai gauti reikalinga informacija; antrasis lygis – vienpusė sąveika kai viešai prieinama interneto svetainė suteikia galimybę gauti reikalingo dokumento formas, kurias užpildžius, šios gali būti pateikiamos į atitinkamas institucijas ne elektroniniu būdu; trečiasis lygis – abipusė sąveika, kai interneto svetainė suteikia galimybę užpildyti paslaugai gauti reikalingas formas ir jas perduoti elektroniniu būdu (tam būtina asmens autentifikavimo sistema); ketvirtasis lygis – visiškai internetinis aptarnavimas, kai yra galimybė gauti visas paslaugas elektroniniu būdu, nenaudojant jokių popierinių dokumentų formų procedūroms užbaigti.

Elektroninės paslaugos arba e. valdžia apima ne tik paslaugų teikimą viešajame sektoriuje, bet ir visuomenės įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, vadinamąjį elektroninį dalyvavimą. Šie du aspektai yra glaudžiai susiję ir turi būti įgyvendinami vienu metu. E. valdžia tapo esmine viešojo sektoriaus reformos dalimi, siekiant padidinti institucijų efektyvumą ir stiprinti ryšį su visuomene.

Apibendrinant galima teikti, jog e. valdžia yra viešosios politikos sritis, apimanti arba glaudžiai besisiejanti su kitomis sritimis, tokiomis kaip informacinės visuomenės plėtra, elektroninės paslaugos, piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimą taip stiprinant demokratinius procesus, valstybės informacinių išteklių valdymas, informacinių ryšių technologijos, informacinių technologijų sauga, privatumo ir asmens duomenų apsauga.

1.5. Inovacijos, užtikrinant paslaugų kokybę

Visuomenė keičiasi sparčiai, todėl valstybės ir jų teikiamos paslaugos turi neatsilikti nuo naujų iššūkių bei galimybių, kad užtikrintų gerovę, skaidrumą ir ilgalaikį vystymąsi. Paslaugų inovacijos viešajame sektoriuje tampa neišvengiama sąlyga šiuolaikinės visuomenės raidai dėl daugybės

veiksnių, įskaitant technologijų, socialinius ir ekonominius pokyčius. Inovacijos yra būdas kurti šiuolaikiškas, lanksčias ir veiksmingas paslaugas viešajame sektoriuje, kurios atitiktų tiek piliečių, tiek visuomenės poreikius. Pasak D. Pociūtės ir kt. (2005, p. 210), inovacija – tai naujų technologijų, idėjų, metodų kūrimas, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir procesus. Inovacinės veiklos plėtra sudaro sąlygas tobulinti jau naudojamą technologijas, modernizuoti paslaugų teikimo procesus, gerinti paslaugų kokybę bei konkurencingumą.

Kokybės gerinimas susijęs su inovacijų (naujovių) diegimu, jas tobulinant ir (arba) pakeičiant jas naujomis, labiau atliepiančiomis vartotojų poreikius. Grawe, Chen ir Daugherty (2009) teigimu, paslaugų inovacijos – tai naujos paslaugos, kuri suvokiama kaip nauja ir naudinga klientams, kūrimas. Autorių Imran M. ir kt. (2022) nuomone, paslaugų inovacijos – tai visiškos arba laipsniškos inovacijos paslaugose. Šių autorių teigimu, paslaugų inovacijos gali ne tik naujoviškai pagerinti paslaugų teikimą, bet ir pagerinti organizacijos struktūrą ir kultūrą. Gebėjimas diegti naujoves, organizacinė struktūra daro įtaką organizacijos darbuotojų darbo stiliui, elgsenai, paslaugų plėtros schemoms ir paslaugų rezultatams (Lam, L., Nguyen, P., Le, N. Tran, K. (2021).

Pasaulio ekonomikoje bei pačioje visuomenėje nuolat vyksta greiti pokyčiai, kurie kyla dėl technologijų pažangos, socialinių pokyčių, klimato kaitos ir globalizacijos procesų. Siekiant, kad paslaugos išliktų veiksmingos ir atitiktų piliečių poreikius, viešajam sektoriui būtinas lankstumas bei gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Paslaugų inovacijos viešajame sektoriuje, padeda užtikrinti ir padeda institucijoms veiksmingai reaguoti tiek į vietinius, tiek į pasaulinius iššūkius. Paslaugų inovacijos viešajame sektoriuje yra reikšmingas veiksnys, leidžiantis viešajam sektoriui veiksmingai reaguoti į šiuolaikinius visuomenės iššūkius, gerinti gyvenimo kokybę ir pritaikyti prie tvarios ekonominės bei socialinės plėtros. Inovacijų diegimas viešajame sektoriuje glaudžiai susijęs tarp valdžios institucijų ir piliečių, skatinant didesnę visuomenės pasitenkinimą.

Šiuolaikinės technologijos keičia tradicinius viešojo sektoriaus procesus, įgalindamos greitesnę, skaidresnę ir prieinamesnę paslaugų teikimą. Todėl technologijų integravimas į paslaugas leidžia greičiau prisitaikyti prie krizių ar ekstremalių situacijų, užtikrinti aukštesnio paslaugų kokybės lygį, didesnę veiksmingumą ir geresnę piliečių pasitenkinimą. Viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimas taip pat leidžia atsirasti paslaugų inovacijoms viešajame sektoriuje bei bendradarbiaujant leidžia sėkmingai įgyvendinti jas.

Viešojo sektoriaus inovacijų tikslas – kurti paslaugas, labiau pritaikytas konkrečioms piliečių poreikiams (pvz., sveikatos apsaugos ar socialinės apsaugos sritis, atsižvelgdamos į kiekvieną piliečio specifinę situaciją, mokesčių administravimo sritis, atsižvelgiant į verslo sektoriui teikiamas paslaugas). Personalizuotos paslaugos gerina piliečių patirtis ir veiksmingesnę viešųjų resursų panaudojimą. Šio darbo autorei aktuali skaitmenizacija, kuri didina paslaugų kokybės veiksmingumą mokesčių administravimo institucijoje, nes automatizuoja visą paslaugų procesą, tiek laiko, tiek žmoniškųjų išteklių. Pasak Risvina Ridwan, Basri Modding, Tenriwaru (2024), mokesčių administravimo institucijoms svarbu tobulinti paslaugas, susijusias su verslo procesais, kur visa tai pasiekama skaitmeninant paslaugas, panaudojus informacines technologijas. Autoriaus teigimu, skaitmenizuota mokesčių administravimo sistema, sukuria veiksmingesnes ir efektyvesnes paslaugas. Pavyzdžiui, mokesčių administravimo sistemos institucijoje automatizuotos sistemos gali apdoroti dokumentus, analizuoti duomenis ir priimti sprendimus, taip sumažinant klaidas.

Skaitmenizacija mokesčių administravimo institucijoje gali būti laikoma pagrindiniu viešųjų paslaugų inovacijų veiksmu viešajame sektoriuje. Pasak Risvina Ridwan, Basri Modding, Tenriwaru (2024, p. 1080), dėl mokesčių administravimo paslaugų skaitmenizavimo, gali pagerėti mokesčių mokėtojų teikiamų paslaugų kokybė tiek laiko, tiek kokybės požiūriu. Šiuolaikinės technologijos padeda patogiau, greičiau ir tiksliau teikti paslaugas, taip sutrumpinant procesus (pavyzdžiui sutrumpina dokumentų tvarkymo laiką). Mokesčių administravimo institucijos, kurios turi daugiau automatizuotų procesų, siūlo iš anksto užpildytas ir savarankiškai pataisytas deklaracijas, integruoja mokesčių mokėtojų sąskaitas įvairiuose mokestiniuose produktuose (Barney A. ir kt., 2018, p.10).

Valstybės, kurios nuolat diegia inovacijas viešajame sektoriuje, tampa konkurencingesnės netgi tarptautiniu mastu. Valstybės, kurios atsilieka nuo inovacijų diegimo viešajame sektoriuje, gali prarasti piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis dėl lankstumo nebuvimo vartotojų atžvilgiu.

Pastebimi paslaugų teikimo nauji organizavimo būdai, kurie tampa neatskiriami nuo inovacinio proceso. Tai procesas apimantis teikėjo ir vartotojo santykių organizavimo formą, t. y. jų kontaktavimo žmogiškąjį faktorių. Mobiliosios technologijos suteikia galimybę piliečiams gauti paslaugas bet kur ir bet kada. Dėl mobilių technologijų suteikiančių galimybių, gyventojai gali užsiregistruoti pas gydytoją, teikti prašymus valstybės institucijoms. Elektroninės valdžios paslaugos užtikrina, kad paslaugas gyventojai galėtų gauti internetu, taupydami laiką ir pastangas. Be to, skatinamas geresnis piliečių įsitraukimas į valstybės valdymą per įvairias platformas, programėles, mobilias svetaines, piliečiai gali išsakyti savo nuomonę, pateikti pastabas, siūlymus, susijusius su paslaugomis viešajame sektoriuje.

Sukauptų duomenų analizė padeda valdžios institucijoms geriau suprasti piliečių poreikius. Surinkti duomenys gali būti naudojami, siekiant optimizuoti paslaugas, geriau planuoti infrastruktūrą arba veiksmingai valdyti krizines situacijas. Šiuolaikinės technologijos suteikia viešajam sektoriui lanksčiai ir veiksmingai valdyti savo informacinių technologijų (IT) išteklius. Naudojantis naujausiomis programinės įrangos priemonėmis, galima apdoroti didelius duomenų kiekius. Tai padeda ne tik sutaupyti lėšas, bet ir suteikia daugiau lankstumo greitai keisti ar atnaujinti paslaugas.

Inovatyvūs būdai, išmaniosios technologijos padeda užtikrinti duomenų saugumą, skaidrumą viešajame sektoriuje, leidžia saugiai saugoti duomenis, užtikrinant, kad informacija būtų patikima. Tai gali būti naudojamas įvairiose srityse, pradedant viešųjų pirkimų procesu ir baigiant piliečių tapatybės patvirtinimu. Heriel E. N., Vaishali J. S. (2024) siūlo mokesčių administravimo institucijoms didinti mokesčių procedūrų ir politikos skaidrumą bei palaikyti patikimas mokesčių pateikimo internetu sistemas. Inovacijos padeda viešajam sektoriui teikti aukštesnės kokybės paslaugas, kurios atitinka besikeičiančius piliečių poreikius. Technologijų integravimas į paslaugas suteikia daug privalumų, tačiau tuo pačiu valstybinėms institucijoms reikia spręsti iššūkį, susijusį su tuo, kad technologinės inovacijos būtų naudingos visiems piliečiams, kad nebūtų skaitmeninė atskirtis, nes ne visi piliečiai turi vienodas galimybes naudotis technologijomis. Todėl šio darbo autoriaus nuomone, valstybinės institucijos turi užtikrinti, kad skaitmeninės paslaugos būtų prieinamos visiems, nepriklausomai nuo jų socialinio ar ekonominio statuso.

Viešajame sektoriuje paslaugų inovacijos yra būtinos šiuolaikinės visuomenės raidai, nes jos leidžia valstybei reaguoti į technologinius, socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius iššūkius. Be inovacijų viešajame sektoriuje, valstybės gali atsilikti nuo pasaulinių pokyčių, prarasti konkurencingumą ir susidurti su gilėjančiomis socialinėmis problemomis. Todėl inovacijų diegimas yra svarbus ilgalaikėje perspektyvoje.

Modernios, veiksmingos, greitai reaguojančios paslaugos viešajame sektoriuje, leidžia pritraukti daugiau investuotojų, sukurti palankesnę verslo aplinką, tai reiškia, kad viešųjų paslaugų inovacijos turi tiesioginę įtaką piliečių pasitenkinimui. Be to, kai paslaugos tampa lengviau prieinamos, skaidresnės ir veiksmingesnės, paslaugų vartotojai jaučiasi labiau įtraukti į valdymo procesus, todėl jų pasitikėjimas valstybės institucijomis didėja.

Vis daugiau naudojama bendradarbiavimo platformų, kuriose piliečiai gali siūlyti idėjas, balsuoti už projektus, dalyvauti viešuose svarstymuose, teikti pasiūlymus dėl paslaugų gerinimo. Tokiu būdu inovacijos netgi stiprina demokratiją. Taigi, inovacijos viešajame sektoriuje apima vis didesnę piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimą ir padeda kurti atviresnę ir įtraukų valdymą.

Skaitmeninių technologijų procesas apima ne tik internetinių platformų ar elektroninių portalų kūrimą, bet ir esminių paslaugų viešajame sektoriuje pertvarkymą bei optimizavimą, įdiegiant naujus technologinius sprendimus. Todėl apibendrinant galima daryti išvadą, kad paslaugų inovacijos viešajame sektoriuje atneša daug teigiamų pokyčių tiek piliečiams, tiek pačioms viešojo sektoriaus organizacijoms, nes padeda gerinti paslaugų kokybę, taupyti resursus, didina piliečių pasitenkinimą.

1.6. Paslaugų kokybės standartizacija

Organizacijoje paslaugų kokybės valdymui svarbu turėti aiškiai patvirtintus kokybės standartus ir nustatytus kriterijus, kurie gali būti grindžiami nacionaliniais ar tarptautiniais normatyvais (pvz., ISO kokybės vadybos sistema). Šie standartai padeda apibrėžti, kokie paslaugų aspektai yra svarbiausi (laikas, paslaugos kokybė, prieinamumas), ir kaip jie bus vertinami. Pasak Ruževičiaus, J. (2006, p. 47), standartizaciją galima apibūdinti kaip veiklą, kurios tikslas – įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje, pateikiant bendrąsias nuostatas ar reikalavimus. Autorius standartizaciją įvardija kaip vieną iš būdų užtikrinančių paslaugų kokybę, tai reiškia, kad standartizacija gali būti suprantama kaip kokybės užtikrinimo metodas, kuris gali būti taikomas paslaugoms. Ruževičiaus, J. (2006, p. 47) teigimu, vertinant bendruoju požiūriu, vienas iš standartizacijos uždavinių yra gerinti paslaugų kokybę, siekiant jų konkurencingumo vidaus, regioninėje, tarptautinėje rinkoje, nes sertifikatas padeda įtikinti vartotojus (klientus), kad organizacija yra įdiegusi būtinus vidinius procesus ir vykdo išsipareigojimus. Taigi, galima teigti, kad kokybės vadybos sistemą, atskirais atvejais tikslinga, o kai kada netgi privaloma sertifikuoti.

ISO 9000 serijos standartai nustato, kas turėtų būti reglamentuota kokybės vadybos sistemos struktūroje, bet nenustato, kaip tai padaryti. ISO 9000 standartai yra pripažinti nacionalinių ir regioninių institucijų, todėl šiuo metu visos išsivysčiusios šalys ISO 9000 serijos standartus yra priėmusios kaip nacionalinius. D. Serafino (2011, p.26) teigimu, ISO 9001 standartas taikomas paslaugų srityje ir apima vadovybės atsakomybę, kokybės vadybos sistemos įdiegimą, dokumentavimą, matavimą, vertinamąją analizę, gerinimą, nuolatinį tobulinimą. ISO 9001 sertifikatas patvirtina, kad organizacijos kokybės vadybos sistema atitinka standarto reikalavimus ir yra sertifikuota pagal geriausios praktikos standartą (D. Serafinas, 2018, p. 35-36). Standartizacijos organizacijos apsiribojo tik reikalavimų, susijusių su organizacijų kokybės vadybos sistemomis, standartizavimu, todėl kiekviena organizacija išsaugo galimybę sukurti kokybės vadybos sistemą individualiu būdu, kuris tinka jos individualiems poreikiams (A. Kaziliūnas, 2007, p. 179).

Pasak D. Serafino (2011, p. 35), ISO 9001 standartas, kaip modelis, suformuluoja reikalavimus, keliamus kokybės vadybos sistemai, todėl šis standartas skirtas kokybės vadybos sistemos (KVS) rezultatyvumui didinti, atsižvelgiant į vartotojo poreikius. Todėl autoriaus teigimu, veiksmingai naudojant kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 serijos standartą, gauna naudą tiek vartotojai, tiek organizacijos darbuotojai bei vadovai.

Apibendrintai galima teigti, kad kokybės valdymo sistema (ISO 9001 ar kitos sertifikavimo sistemos) leidžia sukurti aiškias veiklos gaires, kurios padeda efektyviau valdyti paslaugų teikimą viešajame sektoriuje. Kokybės valdymo sistemos (ISO 9001) įdiegimas mokesčių administravimo institucijai yra svarbus, nes sistema užtikrina, kad mokesčių administravimo institucijos veikla atitiktų tarptautinius kokybės standartus, kuriuose numatyti konkretūs reikalavimai paslaugų planavimui, teikimui, stebėsenai bei gerinimui. Naudojant kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 serijos standartą mokesčių administravimo sistemoje, vartotojai gali patirti naudą dėl sumažėjusių klaidų skaičiaus, darbuotojai – dėl atsiradusios motyvacijos, nes organizacijos aiškūs darbo metodai, tikslai, aiški valdymo struktūra darbuotojus skatina stengtis kuo geriau suteikti paslaugas, vadovams – tai efektyvus valdymo įrankis, nes kokybės vadybos sistema apima procedūras, organizacijos tikslus. Pasak J. Ruževičiaus (2006, p. 51), standartai sudaro tvirtą pagrindą paslaugų kokybės vertinimui, skatina bei palengvina bendradarbiavimą daugelyje veiklos sričių. Taigi, organizacijoje diegiant standartizaciją kaip kokybės užtikrinimo metodą, tokiu būdu galima pasiekti sėkmę organizacijoje, taip gerinant paslaugų teikimo kokybę, atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių interesus ir poreikius.

1.7. Mokesčių administravimo sistema: teikiamos paslaugos ir veiklos ypatumai

Mokesčių administravimo sistemos paslaugos teikiamos gyventojams, verslo subjektams ar kitoms organizacijoms, siekiant užtikrinti mokesčių prievolių vykdymą, konsultacijas, informacijos sklaidą bei bendrą sistemos skaidrumą. Šios paslaugos yra svarbios siekiant užtikrinti, kad mokesčių sistema būtų efektyvi, lengvai prieinama ir aiški visiems šalies gyventojams bei verslams. Pagrindinės mokesčių administravimo sistemos paslaugos yra šios:

1. Mokesčių prievolių administravimas ir apskaita

- Mokesčių registracija ir deklaravimas: leidžia gyventojams ir įmonėms registruoti mokesčių mokėtojų statusą, pateikti deklaracijas ir ataskaitas.
- Automatizuotas mokesčių apskaičiavimas: naudojamas siekiant palengvinti mokesčių mokėtojams apskaičiuoti privalomus mokesčius, kaip, pavyzdžiui, gyventojų pajamų mokesčio, PVM ar pelno mokesčio apskaičiavimas.
- Mokesčių prievolių vykdymo stebėseną: teikiama informacija apie mokesčių mokėtojų mokesčių prievolės, jų vykdymo terminus ir atsiskaitymo būklę.

2. Informavimo ir konsultavimo paslaugos

- Mokesčių mokėtojų konsultavimas: teikiamos konsultacijos dėl mokesčių apskaičiavimo, deklaravimo, mokesčių lengvatų ar mokesčių administravimo taisyklių.
- Elektroninių informacijos kanalų palaikymas: pasitelkiamos įvairios priemonės, tokios kaip internetinės svetainės, elektroninės pašto dėžutės, pokalbių platformos, skirtos teikti informaciją ir atsakyti į klausimus.
- Informacijos apie naujausius teisės aktus sklaida: gyventojams ir verslo subjektams suteikiama informacija apie naujus ar pasikeitusius teisės aktus bei mokesčių administravimo taisykles.

3. Elektroninės savitarnos paslaugos

- Elektroninė deklaravimo sistema (EDS): leidžia mokesčių mokėtojams teikti ir peržiūrėti deklaracijas internetu, patogiai stebėti mokesčių įsipareigojimų būklę.
- Mokesčių grąžinimo prašymai: galimybė elektroniniu būdu pateikti prašymus dėl permokėtų mokesčių grąžinimo arba mokesčių kreditų pritaikymo.
- Elektroninė sąskaita: leidžia gyventojams ir įmonėms stebėti mokėjimų istoriją ir įsiskolinimus.

4. Mokesčių skolų ir baudų administravimas

- Skolų valdymas ir išieškojimas: skirta identifikuoti ir pranešti apie mokesčių mokėtojų skolas, taip pat siūlyti skolos išieškojimo galimybes ir išmokėjimo grafikus.
- Delspinigių ir baudų apskaičiavimas: automatiškai arba pagal užklausą apskaičiuojami delspinigiai ar baudos už pavėluotą mokesčių prievolių vykdymą.

5. Mokesčių duomenų prieinamumo užtikrinimas

- Atvirų duomenų teikimas: skiriama atvira prieiga prie viešų mokesčių duomenų, kaip, pavyzdžiui, įmonių mokesčių atskaitomybės, kuri gali būti naudinga tyrimams, analizėms ar visuomenės informavimui.
- Suderinamų ataskaitų pateikimas su kitomis institucijomis: mokesčių duomenų integravimas su kitomis viešosiomis institucijomis leidžia efektyviau atlikti finansinę analizę, užtikrinti duomenų tikslumą ir skaidrumą.

6. Mokesčių lengvatų administravimas

- Lengvatų suteikimo procesai: administruojamos mokesčių lengvatos, tokios kaip mokesčių paskolų sutarčių sudarymas gyventojams ir verslo sektoriui, išdėstant mokesčių nepriemokos sumokėjimą pagal grafiką.

7. Mokesčių ginčų ir skundų nagrinėjimas

- Ginčų sprendimo procedūros: galimybė mokesčių mokėtojams kreiptis į mokesčių administratorių dėl mokestinių klausimų arba prieštaravimų sprendimo, esant nesutarimams dėl mokesčių apskaičiavimo.
- Skundų nagrinėjimas: skundų valdymo procesai užtikrina, kad mokesčių mokėtojai galėtų pranešti apie nekokybiškas paslaugas ar administravimo spragas, o institucija imtųsi priemonių jų išsprendimui.

8. Mokesčių administravimo skaidrumo didinimo priemonės

- Metinės veiklos ataskaitos: teikiamos viešai prieinamos ataskaitos apie mokesčių administratoriaus veiklą, skaidrumą ir pasiektus rezultatus.
- Paslaugų kokybės vertinimas: nuolat atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai, vertinant paslaugų kokybę, kad būtų identifikuojamos tobulintinos sritys.

9. Švietimo ir informavimo programos

- Mokesčių švietimas: rengiamos šviečiamosios programos, seminarai ir mokymai, skirti padėti mokesčių mokėtojams geriau suprasti mokestines prievoles, mokesčių sistemą ir savitarnos platformų naudojimą.
- Informacijos sklaida per žiniasklaidą ar socialinius tinklus apie aktualias mokestines naujienas, pasikeitusius reglamentus ar lengvatas.

Taigi, mokesčių administravimo sistemos paslaugos prisideda prie mokesčių administravimo sistemos skaidrumo, efektyvumo bei patogumo vartotojams. Jos užtikrina, kad mokesčių mokėtojai turėtų pakankamai informacijos apie savo pareigas, galimybes naudotis savitarnos priemonėmis, konsultacijas bei aiškų mokesčių administravimo sistemos procesą.

Vykstant pokyčiams išorinėje aplinkoje (politinėje, teisinėje, ekonominėje, socialinėje ir pan.), kintant visuomenės poreikiams, atsiranda poreikis spręsti specifines viešojo sektoriaus organizacijų problemas, susijusias su organizacijų veiklos procesų valdymu. Informacinės technologijos kaip viena iš organizacijos procesų valdymo priemonių, gali padėti spręsti tokias specifines problemas. Lietuvos mokesčių administravimo institucija, atsižvelgdama į pokyčius šalies ekonominėje aplinkoje, siekdama sumažinti šešėlinės ekonomikos augimą bei pasitelkdama inovatyvius technologinius sprendimus, ėmėsi iniciatyvos diegti išmaniąją mokesčių administravimo sistemą (toliau - i.MAS), kurdama išmaniąsias elektronines priemones, kad spręsti problemą, susijusią su neefektyviu mokestinių pajamų surinkimu. i.MAS elektroninių priemonių kūrimas, taip pat buvo susietas ir su tikslu, kad mažinti administracinę naštą. Išmaniosios mokesčių administravimo sistemos diegimas Lietuvos mokesčių administravimo sistemoje laikomas kaip inovacija, kuri reikalinga kokybiškam mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymui. Kokybiškas paslaugų valdymas užtikrina geresnį mokestinių prievolių vykdymą. Kadangi kokybiškas paslaugų valdymas reikalauja naujų sistemų diegimo, Lietuvos mokesčių administravimo institucija reaguodama į iškylančias problemas, susijusias su šešėlinės ekonomikos didėjimu valstybėje, administracinės naštos didėjimu tiek mokesčių administratoriui, tiek verslo sektoriui, priėmė sprendimą dėl veiksmingesnio mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo, sukuriant šiuolaikiškas, lanksčias, išmanias viešąsias mokesčių administravimo sistemos paslaugas.

1.8. Lietuvos mokesčių administravimo sistemos institucijos teikiamų viešųjų paslaugų ir administracinių paslaugų takoskyros problema

Šio magistro darbo autorei, proceso eigoje rengiant ir rašant magistro darbą, išanalizavus teorinius viešųjų paslaugų ir administracinių paslaugų apibrėžimų aspektus, išanalizavus teisinę bazę, iškilo papildoma problema, t.y. šiame poskyryje atskleisime, kokios Lietuvos mokesčių administravimo

institucijos teikiamos paslaugos yra priskiriamos viešųjų paslaugų kategorijai, o kokios administracinių paslaugų kategorijai. Pirmiausia tikslinga pažymėti, kad LR Vidaus reikalų ministerijos patvirtintų viešųjų paslaugų sąraše, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos teikiamos paslaugos nėra įtrauktos, o Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vidiniuose teisės aktuose nėra patvirtinto ir numatyto teikiamų administracinių paslaugų sąrašo, nors toks reikalavimas numatytas LR Viešojo administravimo įstatyme ir tokius sąrašus turi visos valstybinės institucijos. Atsižvelgiant į tai, tiksliai atriboti šias teikiamų paslaugų kategorijas, šio darbo autorės nuomone, negalime. Taip pat negalime teigti, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucija teikia vien tik viešąsias paslaugas ar vien tik administracines paslaugas.

Pažymėtina, kad viešojo valdymo teorijoje vieningas viešosios paslaugos apibrėžimas neegzistuoja, o skirtingi teoretikai, akcentuodami savitus parametrus, nevienodai apibrėžia ir pačią viešąją paslaugą (žr. 3 lentelę). Neegzistuoja ir vieninga viešosios paslaugos, kaip vienos iš paslaugų rūšių, samprata. Viešąsias paslaugas apibrėžti sudėtinga dėl itin didelės tokių paslaugų įvairovės bei skirtingose valstybėse vyraujančio skirtingo požiūrio į tai, kokios gi paslaugos turėtų būti laikomos viešosiomis (Stasiukynas, p.13, 2010). Pažymėtina, kad Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme yra išryškinta viešųjų paslaugų sąvoka ir įstatymas apibūdina ją taip: „Viešoji paslauga – pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriamą valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda“ (2 str. 19 p.). Šiame įstatyme numatytas viešosios paslaugos apibrėžimas gali būti kritikuojamas dėl nepakankamo konkretumo, kadangi tai valstybės sektoriuje dirbančioms institucijoms gali kelti praktinio taikymo problemų – ką derėtų laikyti viešąja paslauga, o ką – ne. Ką ir parodo Lietuvos mokesčių administravimo sistemos atvejis. Įstatyme viešoji paslauga apibrėžta neaiškiai, yra *pateikiamas nebaigtinis sąrašas sričių, kuriose vykdoma veikla yra laikoma viešąja paslauga*. Pagal šiuo metu galiojantį apibrėžimą, viešąją paslaugą gali būti laikoma bet kokia įstatymų numatyta paslauga, kurią įstatymų numatytais atvejais gali teikti bet koks asmuo (valstybinė institucija, viešoji įstaiga, valstybinis ar privatus juridinis asmuo). Kaip jau buvo minėta, jog problemos egzistavimą patvirtina ir VMI atvejis ir remiantis tuo galime teigti, kad *iki šiol valstybėje nėra bendro viešosios paslaugos sąvokos suvokimo*.

Apibendrinus šiame magistro darbe paminėtus teorinius ir teisinius viešųjų paslaugų sampratos apibrėžimus, šio darbo autorei artimiausias toks viešosios paslaugos apibrėžimas (sudarytas pačios darbo autorės): Viešosios paslaugos – tai valstybės, savivaldybių ar kitų viešojo sektoriaus subjektų teikiamos nemokamos ir mokamos paslaugos, yra prieinamos visiems, skirtos tenkinti visuomenės poreikius užtikrinant bendrą gerovę ir naudą. Jos apima tokias sritis kaip švietimas, sveikatos apsauga, socialinė rūpyba, viešasis transportas, vandens tiekimas, atliekų tvarkymas, viešosios tvarkos palaikymas, krašto apsauga, bei tvarus ir veiksmingas mokesčių sistemos administravimas. Šios paslaugos paprastai finansuojamos iš viešųjų lėšų ir yra prieinamos visiems gyventojams, dažnai siekiant užtikrinti lygybę ir socialinį teisingumą. Iš pateikto viešųjų paslaugų apibrėžimo matyti, kad viešųjų paslaugų teikimas yra finansuojamas iš viešųjų lėšų, todėl mokesčių sistemos administravimas (Lietuvos mokesčių administravimo sistemos teikiamos paslaugos), šio magistro darbo autorės nuomone, laikytinos viešųjų paslaugų teikimo sudėtine ir nedaloma viešųjų paslaugų teikimo dalimi, be kurios negalėtų egzistuoti ir pati viešųjų paslaugų teikimo sistema.

Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, kad LR Viešojo administravimo įstatyme numatytas administracinės paslaugų apibrėžimas yra aiškus, numatytos aiškos administracinių paslaugų kategorijos, ir tai jokių probleminių klausimų nekelia. Įstatyme numatyta, kad „Administracinė paslauga – šio įstatymo nurodyta viešojo administravimo veikla, susijusi su dokumentų išdavimu ar informacijos teikimu“ (2 str. 1 d., 19 str. 1 d.):

- teisės aktų nustatytų dokumentų, kurių turėjimas patvirtina viešojo administravimo subjekto suteikiamos teisės įgijimą, išdavimas;

- viešojo administravimo subjekto veiksmai išduodant teisės aktų nustatytus dokumentus su valstybės registruose, valstybės informacinėse sistemose, archyvuose ar paties viešojo administravimo subjekto turima informacija;
- teisės aktų nustatytų ir asmenų privalomai viešojo administravimo subjektams teikiamų dokumentų ar informacijos priėmimas;
- teisės aktų nustatytos informacijos registravimas valstybės registruose ar valstybės informacinėse sistemose asmens prašymu.

Remiantis aukščiau išdėstytu, galime išryškinti pagrindinius viešųjų paslaugų ir administracinių paslaugų skirtumus.

7 lentelė

Viešųjų paslaugų ir administracinių paslaugų skirtumų palyginimas

Kriterijus	Viešosios paslaugos	Administracinės paslaugos
Tikslas	Gerinti visuomenės gyvenimo kokybę, tenkinti bendrus gyventojų poreikius.	Keisti ar nustatyti konkretaus asmens teisinį statusą, užtikrinti teisių ir pareigų įgyvendinimą.
Teikėjai	Valstybės, savivaldybių institucijos, privačios organizacijos.	Valstybės ir savivaldybių institucijos, reglamentuotos įstatymais.
Gavėjai	Visi gyventojai arba tam tikra visuomenės grupė (pvz., studentai, pacientai, juridiniai asmenys).	Konkretūs fiziniai ar juridiniai asmenys, besikreipiantys dėl paslaugų suteikimo.
Teisinės Pasekmės	Neturi tiesioginių teisinių pasekmių, dažniausiai orientuotos į paslaugų naudą visuomenei.	Sukelia teises pasekmes (nustatomos teisės, pareigos, išduodami leidimai, registruojama veikla).
Pavyzdžiai	Švietimo, sveikatos apsaugos, viešojo transporto, krašto apsauga, mokesčių administravimas.	Paso, leidimo statyti, individualios veiklos pažymos išdavimas, juridinio asmens registracija.
Reguliavimo lygis	Reguliuojamos įstatymais, bet dažnai laisvesnės, priklauso nuo teikėjo darbo	Griežtai reglamentuotos įstatymais, nustatomos procedūros, formos ir terminai.
Teikimo forma	Gali būti teikiamos tiesiogiai valstybinėse institucijose (mokyklose, ligoninėse) arba per partnerystes su privačiu sektoriumi.	Teikiamos tik viešojo administravimo subjektų pagal teisės aktų nustatytą tvarką.
Finansavimas	Dažnai finansuojamos iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, kartais taikomi vartotojo mokesčiai.	Finansuojamos iš biudžeto, bet gali būti renkami valstybės nustatyti mokesčiai ar rinkliavos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis teisės aktais.

7 lentelė rodo, kad viešosios paslaugos labiau orientuotos į visuomenės poreikius, o administracinės – į konkrečių asmenų teises ir pareigų nustatymą pagal įstatymus. Taigi, apibendrinat galima teigti, kad :

- vieningos viešosios paslaugos ar administracinės paslaugos samprata neegzistuoja. Nepaisant to, galima sutikti, jog šios paslaugos vaidina esminį vaidmenį tenkinant visuomenės narių poreikius, užtikrinant jų gyvenimo kokybę bei gerovę;
- dėl teisinio reglamentavimo spragų, negalime tiksliai apibrėžti takoskyros tarp VMI teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų. Lietuvos mokesčių administravimo institucijos teikiamos paslaugos turi tiek viešųjų, tiek ir administracinių paslaugų bruožų;

- administracinės paslaugos apibrėžiamos konkrečiai, orientuotos į konkrečių asmenų teises ar pareigų nustatymą arba keitimą, sukuriant aiškias teises pasekmes (pvz., santuokos registracijos, leidimų išdavimas);
- skirtumas – viešosios paslaugos yra bendro pobūdžio prieinamos visiems fiziniams ar juridiniams asmenims, o administracinės – individualiai pritaikytos konkrečiam fiziniam ar juridiniam asmeniui ir teisiškai sukuriančios tam tikras teises ir pareigas.

1.9. Teorinės dalies apibendrinimas

Apibendrinant šio magistro darbo teorinę dalį galime teigti, kad paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje evoliucionavo kartu su viešojo administravimo paradigmu kaita. Daugiausia dėmesio skiriama piliečių lūkesčiams, efektyvumui ir skaidrumui. Integruojant įvairias teorines koncepcijas, tokias kaip Visuotinės kokybės vadyba, siekiama sisteminio požiūrio, remiantis duomenimis ir nuolat gerinamo valdymo. Pabrėžiami tokie principai kaip klientų orientacija, procesinis požiūris ir bendradarbiavimas. Šie metodai parodo, kad siekiama viešojo sektoriaus efektyvumo didinimo, visuomenės pasitikėjimo stiprinimo ir geresnių paslaugų teikimo. Pažymėtina, kad paslaugų kokybės samprata viešajame sektoriuje apima vartotojų lūkesčių atitikimą, paslaugų patikimumą, prieinamumą ir nuoseklumą. Mokslininkai šią sąvoką vertina įvairiai: nuo vartotojų suvokimo iki procesų ir sisteminio požiūrio. Tinkama viešojo sektoriaus veikla užtikrina visuomenės poreikių tenkinimą, efektyvumą ir atsakomybę.

Paslaugų valdymo procesui būdingi tokie bendrieji ir specifiniai procesai, kaip planavimas, vykdymas, įvertinimas ir tobulinimas, bei specialieji procesai, kurie priklauso nuo organizacijos specifikos. Nuolatinė stebėseną, grįžtamasis ryšys ir vertinimas yra būtini tvariam paslaugų kokybės gerinimui, užtikrinant vartotojų poreikių patenkinimą. Viešojo sektoriaus organizacijoms svarbu turėti nuolatinį paslaugų gerinimo procesą, integruotą į kokybės vadybos sistemą. Stebėseną, kontrolę ir vertinimą kartu sudaro ciklą, skatinantį nuolatinį tobulinimą. Investicijos į asmeninį ugdymą, inovacijos ir piliečių dalyvavimas yra esminės, siekiant didesnio paslaugų kokybės ir vartotojų pasitenkinimo.

Pažymėtina, kad piliečių įsitraukimas į paslaugų teikimo procesą yra efektyvus būdas siekti aukštos paslaugų kokybės, mažinti teikimo išlaidas ir patenkinti abu – tiek piliečių, tiek paslaugų teikėjų – poreikius. Sėkmingam rezultatui pasiekti svarbu ne tik paslaugų teikėjo gebėjimas efektyviai valdyti procesą, bet ir piliečių noras bei gebėjimas aktyviai įsitraukti. Tam būtinos žinios, patirtis, aktyvumas, įgūdžiai, motyvacija ir kiti ištekliai, leidžiantys veiksmingai bendradarbiauti kuriant ir teikiant paslaugas viešajame sektoriuje.

Vienas iš piliečių įtraukimo į paslaugų teikimo procesą yra e.valdžia, kuri apima ne tik paslaugų teikimą viešajame sektoriuje, bet ir visuomenės dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose, vadinamąjį elektroninį dalyvavimą. Šie du aspektai yra glaudžiai susiję ir turėtų būti įgyvendinami vienu metu. E. valdžia tapo svarbia viešojo sektoriaus reformų dalimi, siekiant padidinti institucijų efektyvumą ir stiprinti ryšį su visuomene. Apibendrinant galima teigti, kad e. valdžia yra šios politikos sritis, glaudžiai susijusi su kitomis sritimis, tokiomis kaip informacinės visuomenės plėtra, elektroninės paslaugos, piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimą, demokratinį procesų stiprinimas, valstybės informacinių išteklių valdymas, informacinių ryšių technologijos, kibernetinė sauga, privatumo ir asmens duomenų apsauga.

Skaitmeninių technologijų diegimas apima ne tik internetinių platformų ar elektroninių portalų kūrimą, bet ir esminį viešojo sektoriaus pertvarkymą bei optimizavimą, pritaikant naujus technologinius paslaugų sprendimus. Apibendrinant galima teigti, kad inovacijos viešajame sektoriuje suteikia reikšmingų privalumų tiek piliečiams, tiek pačioms organizacijomis, nes gerina paslaugų kokybę, efektyviai naudoja išteklius ir didina piliečių pasitenkinimą.

Kokybės valdymo sistemos, tokios kaip ISO 9001, įdiegtas viešajame sektoriuje, ypač mokesčių administravimo institucijose, kurios padeda užtikrinti atitiktį tarptautiniams paslaugų kokybės standartams. Tai leidžia sumažinti klaidų skaičių, didina darbuotojų motyvaciją, aiškina veiklos struktūrą ir yra veiksmingas valdymo įrankis vadovams. Pasak J. Ruževičiaus, sudaro tvirtą pagrindą kokybės vertinimui ir bendradarbiavimo skatinimui, taip pat patvirtintų teigiamų organizacijų veiklos ir kokybiškų paslaugų teikimo.

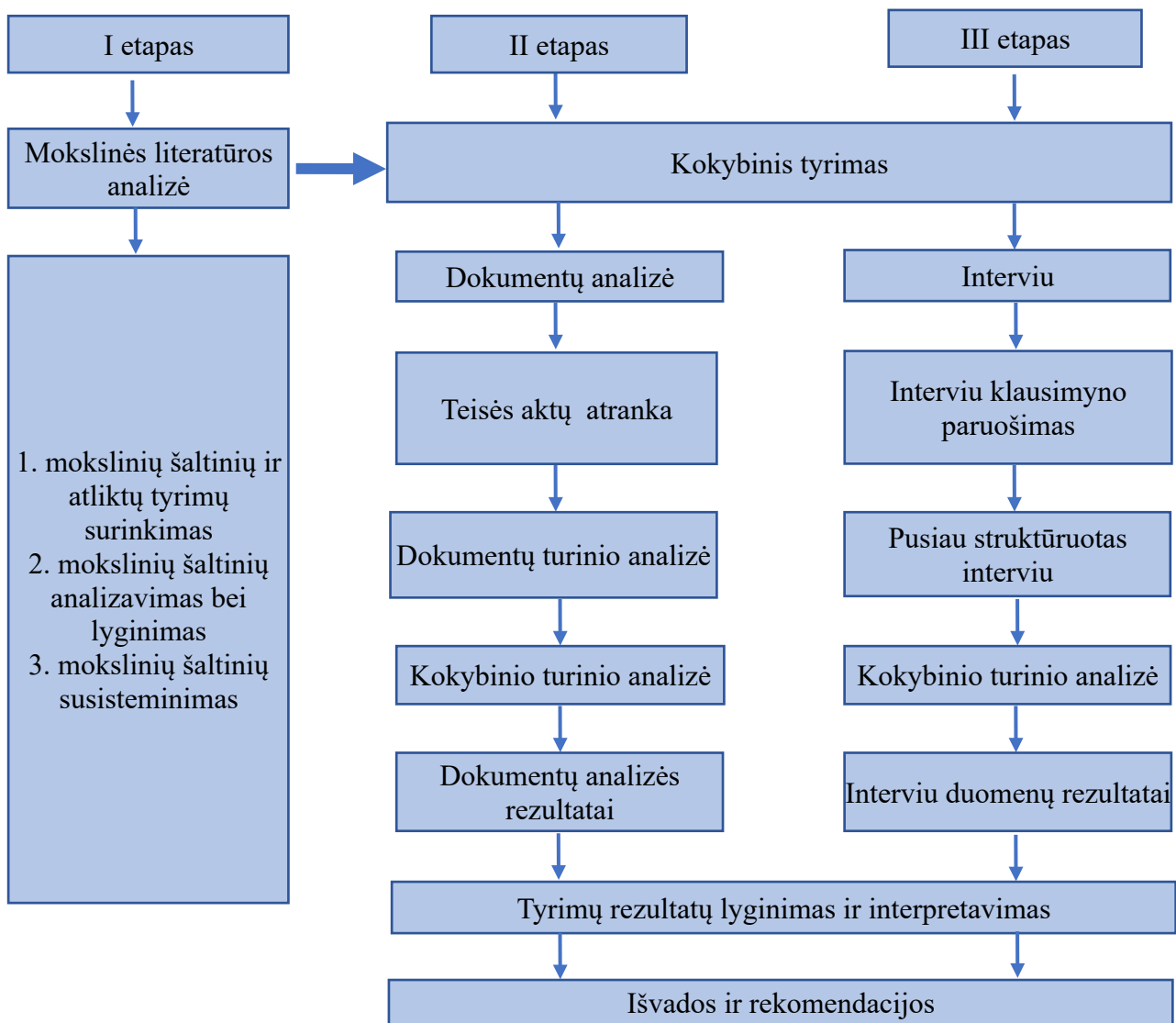
Lietuvos mokesčių administravimo sistemos išmaniosios mokesčių administravimo sistemos diegimas atitinka inovatyvių sprendimų, siekiant užtikrinti aukštos kokybės paslaugų valdymą. Tokios sistemos leidžia efektyviai vykdyti mokesčių prievoles ir spręsti problemas, susijusias su šešėlinės ekonomikos augimu bei administraciniais naštos didėjimu tiek mokesčių administratoriams, tiek verslui. Reaguodama į šias problemas, Lietuvos mokesčių administravimo institucija priėmė sprendimą diegti modernias, lanksčias ir išmaniąsias paslaugas, kurios veda prie veiksmingesnio paslaugų kokybės valdymo.

Viešųjų paslaugų samprata nėra vieninga dėl jų įvairovės ir įvairiausio požiūrio tarp valstybių, tačiau šios paslaugos yra svarbios visuomenės gerovei užtikrinti. Lietuvos mokesčių administravimo institucijos paslaugos turi ir viešųjų, ir administracinių paslaugų bruožų. Administracinės teisinės paslaugos yra aiškiai apibrėžtos, orientuotos į konkrečių asmenų teises ar pareigų nustatymą su pasekmėmis (pvz., leidimų išdavimas), o viešosios paslaugos yra bendro pobūdžio ir prieinamos visiems. Esminis skirtumas – individualizacija ir teisinių pasekmių atsiradimas.

2.EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo strategija, metodai ir etapai

Magistro darbas pradedamas teorine darbo dalimi, naudojant mokslinės literatūros šaltinių analizę, kurios metu buvo susipažinta, analizuojama, gretinama bei sisteminama įvairių užsienio ir Lietuvos autorių moksliniai darbai, jų atlikti tyrimai, susiję su paslaugų kokybės valdymu viešajame sektoriuje. Teorinis pagrindimas suteikia tyrimui kontekstą bei parodo tyrimo svarbą. Mokslinės literatūros analizės paskirtis – metodologiškai pagrįsti tiriamąją analitinę dalį bei vykdyti tam tikrą tęstinumą empirinėje dalyje (Daubarienė, 2018). Magistro darbe naudota kokybinio tyrimo strategija. Analizuojant duomenis buvo naudojama loginė indukcija. Siekiant atskleisti paslaugų kokybės valdymo metodus, empirinėje dalyje buvo taikomi šie kokybinio tyrimo metodai: dokumentų, t. y. tarptautinių teisės aktų ir nacionalinių teisės aktų turinio analizė, pusiau struktūruota informantų apklausa. Empirinio tyrimo loginė schema (žr.7 pav.)



7 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

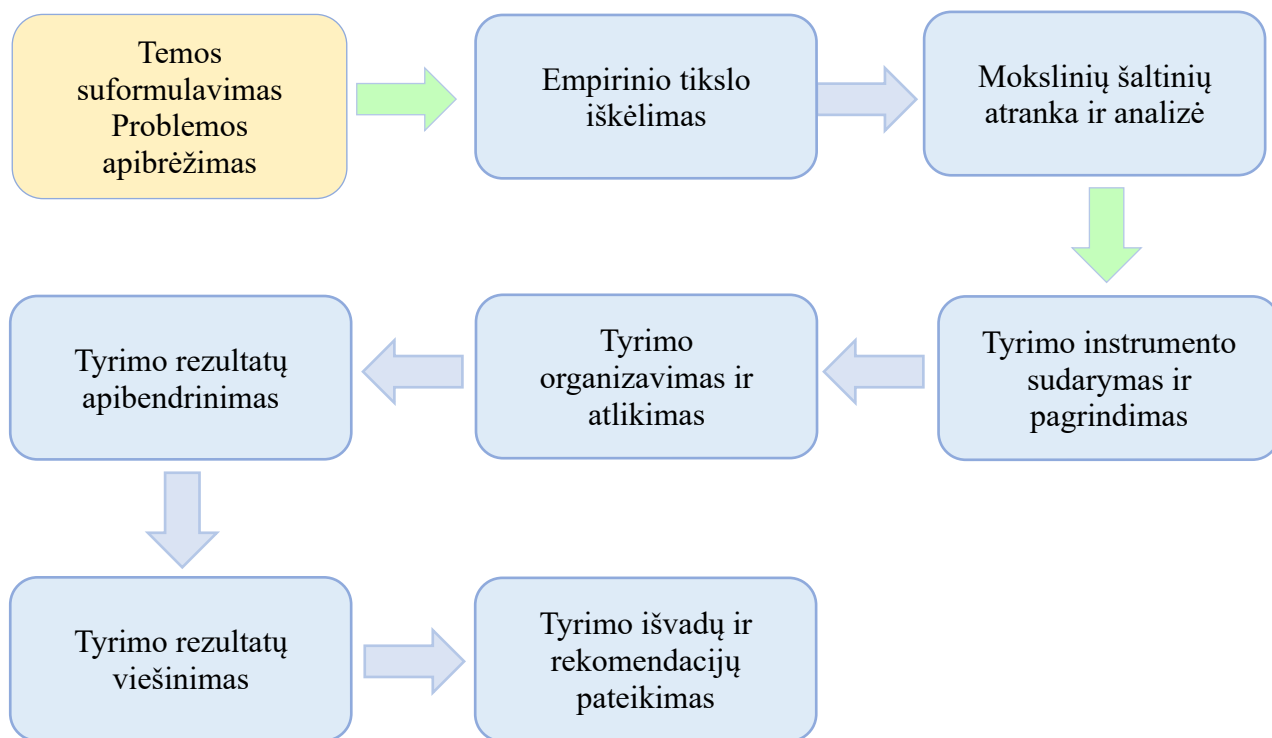
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Magistro baigiamąjį darbą sudaro tyrimo objekto teorinis pagrindimas ir empirinis tyrimas, kurių pagrindu numatoma suformuluoti išvadas bei rekomendacijas Lietuvos mokesčių administravimo institucijai dėl paslaugų kokybės valdymo.

Naudojant mokslinės literatūros šaltinių analizę buvo rengiamas teorinis pagrindimas, kurio metu buvo išanalizuoti ir apibendrinti įvairių užsienio bei Lietuvos mokslininkų darbai, atlikti jų tyrimai, susiję su paslaugų kokybės valdymu viešajame sektoriuje. Teorinėje dalyje pateikiama paslaugų, paslaugų kokybės samprata, paslaugų kokybės valdymo analizė ir paslaugų įtaka piliečiui, privačioms ir valstybinėms organizacijoms bei visuomenei. Toliau teorinėje dalyje buvo analizuojamos galimos paslaugų kokybės valdymo priemonės bei procesai, juos integruojant į viešojo sektoriaus organizacijos valdymo procesą.

Empirinis tyrimas. Siekiant atskleisti paslaugų kokybės valdymo ypatumus Lietuvos mokesčių administravimo sistemos institucijoje, buvo atliekamas kokybinis tyrimas. Empirinio tyrimo metu buvo taikomi šie duomenų rinkimo metodai: dokumentų (ES, nacionalinių, organizacijos strateginių dokumentų, teisės aktų) turinio analizė ir pusiau struktūruotas informantų interviu. Kokybinio

tyrimo metodas padėjo išsiaiškinti, kokie yra įtvirtinti paslaugų kokybės valdymo elementai ES, Lietuvos strateginiuose dokumentuose, teisės aktuose ir viešojo sektoriaus organizacijose, tame tarpe Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vidiniuose dokumentuose. Šis metodas atskleidė informantų įžvalgas apie paslaugų kokybės valdymą Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje. Tiek dokumentų turinio analizė, tiek interviu yra glaudžiai susiję, nes pasirinkti duomenų rinkimo metodai padeda įvertinti esamą padėtį Lietuvos mokesčių administravimo institucijos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo srityje, taip pat atskleidžia tobulintinas kryptis tokių paslaugų teikime. Atlikto empirinio tyrimo etapai (žr. pav. 8).



8 pav. Atlikto empirinio tyrimo etapai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

2.2. Tyrimo instrumentai, imtis ir organizavimas

Kokybinis tyrimas (dokumentų turinio analizė). Dokumentų turinio analizės metu buvo naudojama sisteminė procedūra dokumentiniams duomenims analizuoti ir atsakyti į konkrečius tyrimo metu išsikeltus klausimus. Tyrimo metu taikoma dedukcinė turinio analizė, nes išeities taškas yra išankstinės teorinės žinios, kurios turi įtakos duomenų rinkimo etapui bei jų analizei (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Dokumentų turinio analizės metodo pagrindimas. Šiuo metodu remiamasi siekiant nustatyti paslaugų kokybės valdymo priemones, procesus ir struktūras reglamentuojančiuose analizuojamuose dokumentuose. Atliekant dokumentų turinio analizės metodą galima tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai įvertinti analizuojamą turinį, pagal tam tikrus išsikeltus kriterijus (Bryman, 2012). Šis metodas pasižymi lankstumu, kurį galima naudoti įvairiais būdais. Dokumentų turinio analizės metu, analizuojamų dokumentų turinys buvo grupuojamas į tam tikras temas, kurių dėka buvo nustatyti interviu klausimyno orientyrai. Sudarytas interviu klausimynas padėjo suvokti

informantų požiūrį į galiojančius teisės aktus, kurie susiję su paslaugų kokybės valdymu viešajame sektoriuje.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentą sudarė šios pagrindinės keturios klausimų kategorijos: išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai; paslaugų kokybės valdymo priemonės; paslaugų kokybės valdymo priemonių analizė (šioje kategorijoje apimant ne tik planavimą, organizavimą ir įgyvendinimą, stebėseną, kontrolę ir vertinimą, bet ir vadovų bei darbuotojų atsakomybes) ir paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimas.

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą buvo analizuojami 3 tarptautinio lygio dokumentai, 8 nacionalinio lygio dokumentų ir 4 Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vidiniai dokumentai. Analizuojant dokumentus buvo siekiama išsiaiškinti, kokie paslaugų kokybės valdymo elementai atspindi įvairių kategorijų dokumentuose. Atliekant dokumentų turinio analizę, naudotų dokumentų detalesnis sąrašas pateikiamas literatūros sąrašė.

8 lentelė

Dokumentų analizės tyrimo imtis

Kategorija	Pavadinimas	Analizuotos redakcijos data
Tarptautinio lygmens	Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos 2015 m. rugsėjo 25 d. rezoliucija „Keiskime mūsų pasaulį: „Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“	2015-09-25
	2022 m. gruodžio 14 d. Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas (ES)2022/2481 „Skaitmeninio dešimtmečio kelias“	2022-12-14
	2020 m. vasario 19 d. Europos komisijos patvirtinta „Europos duomenų strategija“	2020-02-19
Nacionalinio lygmens	LR Konstitucija	1992-10-25
	LR viešojo administravimo įstatymas	2024-01-01
	LR mokesčių administravimo įstatymas	2024-11-01
	LR vietos savivaldos įstatymas	2024-10-17
	LR Vyriausybės 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu patvirtintas „2023-2025 metų Strateginis veiklos planas“	2020-12-11
	LR Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu patvirtintas „2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas“	2020-09-09
	LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu patvirtinta „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“	2012-05-15
Organizacijos lygmens	Valstybinės mokesčių inspekcijos nuostatai (Lietuvos Respublikos finansų ministro 1997 m. liepos 29 d. įsakymas Nr. 110 (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2021 m. gruodžio 9 d. įsakymo Nr. 1K-380 redakcija)	2021-12-09
	Išmaniosios mokesčių administravimo informacinės sistemos nuostatai (VMI viršininko 2015-04-28 įsakymas Nr. VA-30, 2019-12-19 redakcija)	2019-12-19
	Valstybinės mokesčių inspekcijos 2024 m. veiklos planas (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2024 m. balandžio 15 d. įsakymas Nr.	2024-04-15

	1K-141).	
--	----------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo organizavimas. Dokumentų turinio analizei buvo naudojami oficialūs, viešai interneto svetainėse skelbiami dokumentai. Tyrimo metu buvo analizuojami dokumentai, kurie reglamentuoja paslaugų kokybės valdymą.

Tyrimo etika. Magistro baigiamajame darbe buvo analizuojami tik oficialūs dokumentai, kurių turinys buvo cituojamas nepažeidžiant pateiktų duomenų esmės ir tikslumo. Tai patvirtina, kad tyrime buvo laikomasi dokumentų turinio analizės metodikos taikomų etikos principų.

Kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Išnagrinėjus dokumentų turinio analizės rezultatus, susijusius su paslaugų kokybės valdymu, toliau buvo siekiama išsamiai analizuoti paslaugų kokybės valdymo aspektus viešojo sektoriaus organizacijoje. Norint detaliau suprasti tiriamuosius reiškinius ir jų valdymo procesus, buvo taikomas kokybinis tyrimo metodo – pusiau struktūruotas interviu. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl galimybės detaliau pažvelgti į tyrimo dalyvių požiūrį, surinkti tyrimo rezultatus bei gauti reikšmingus duomenis. Pusiau struktūruotas interviu remiasi interviu planu su iš anksto numatytais konkrečiais klausimais, iš anksto apgalvota jų pateikimo seka. Tyrimo eigoje informantams buvo pateikiami ir patikslinantys klausimai. Interviu metu, į klausimus tiriamieji atsakinėjo pasitelkdami savo asmeninę patirtį bei įžvalgas.

Interviu metodo pagrindimas. Interviu tikslas – identifikuoti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės bei įgyvenimą praktikoje, taip pat mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis. Interviu metodas pasižymi savo naudingumu, nes jo pagalba galima surinkti mus dominančią informaciją. Be to, šis metodas suteikia galimybę atskleisti informantų požiūrį į nagrinėjamą reiškinį bei įžvelgti galimas tobulinimo kryptis.

Tyrimo instrumentas. Kokybinio tyrimo metu pasirinktiems informantams buvo pateikti iš anksto numatyti 12 konkrečių klausimų (žr. 1 priedą). Pagrindinis atlikto interviu privalumas yra tas, kad visi informantai į pateiktus klausimus atsakinėjo pasitelkdami savo asmeninę patirtį, įžvalgas apie mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymą atstovaujamoje organizacijoje.

Pusiau struktūruoto interviu klausimynas yra sudarytas iš 4 klausimų kategorijų ir 16 subkategorijų.

9 lentelė

Interviu klausimų blokai

Blokas	Aprašymas	Interviu klausimas
Paslaugų kokybės valdymo priemonių raiška	Pateikiami klausimai, leidžiantys sužinoti apie dabartiniu metu naudojamas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones, kokios iš jų veiksmingiausios, kokie pagrindiniai iššūkiai, užtikrina paslaugų kokybę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.	1, 2, 3
Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai	Klausama informanto nuomonės apie mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės	4, 5

	valdymo išorinius, vidinius veiksnus, turinčius įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui, taip pat klausama, kokie skatinantys ir ribojantys (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksniai turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui.	
Paslaugų kokybės valdymas	Informantui pateikiami klausimai apie tai, kaip Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių <i>planavimas, organizavimas ir įgyvendinimas</i> . Klausama informanto nuomonės apie jo įsipareigojimus bei darbuotojų indėlį, įgyvendinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje. Taip pat klausama, kokiais būdais ir metodais Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje vykdoma mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių <i>stebėseną, kontrolę, vertinimą</i> .	6, 7, 8, 9, 10
Paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimas	Informantui pateikiami klausimai apie tai, kokias pagrindines problemas pastebi dabartinėje mokesčių administravimo paslaugų kokybės valdymo sistemoje Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, kaip šios problemos galėtų būti sprendžiamos. Klausama, kokios mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės galėtų būti tobulinamos Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.	11, 12

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kokybinio tyrimo imtis. Siekiant kuo detaliau ištirti paslaugų kokybės valdymą viešojo sektoriaus organizacijoje, taikytas kriterinės atrankos metodas pasirenkant tikslinę informantų imtį. Bendras atrankos kriterijus – informantų susietumas su paslaugų valdymu viešojo sektoriaus organizacijoje. Kokybiniame tyrime dalyvavo 5 informantai.

Tyrimo imtis formuota pagal atsakymų pasikartojimo efekto principą, t.y. informantų atsakymams pradėjus kartotis, tyrimo imtis laikoma pakankama.

Kokybinio tyrimo organizavimas. Interviu buvo atliktas 2024 metų lapkričio mėnesį. Pasirinkti 5 informantai sutiko interviu duoti nuotoliniu būdu, prieš tai susipažinimui klausimus jiems pateikiant elektroniniu paštu. Visi interviu klausimai buvo suformuluoti taip, kad nebūtų įpareigojantys, o tyrimo dalyviai galėjo laisvai atsakyti remdamiesi savo asmenine patirtimi. Surinkti interviu duomenys buvo transkribuoti, o gauta informacija buvo išsamiai analizuojama, išskiriami pagrindiniai paslaugų kokybės valdymo elementai ir pateikiami laikantis loginio nuoseklumo principo.

Tyrimo etika. Norint užtikrinti tyrimo kokybę, svarbu pasirūpinti informantų gerove tiekimo apklausos metu, tiek po jos. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014), tyrėjai privalo aiškiai paaiškinti dalyviams apklausos tikslus, užtikrinti jų savanorišką dalyvavimą bei garantuoti informacijos konfidencialumą.

Atliekant kokybinį tyrimą buvo užtikrintas informantų privatumas ir pateikta išsami informacija apie tyrimo pobūdį. Visi dalyviai buvo informuoti, kad jų asmeninė informacija nebus viešinama, o tyrimo rezultatai bus tik magistro baigiamajame darbe.

Informantai geranoriškai dalyvavo pusiau struktūruotame interviu, laikantis pagrindinių tyrimo etikos principų. Interviu metu buvo užtikrintas konfidencialumas – tyrimo dalyviams atsitiktine tvarka suteikti numeriai nuo Nr. 1 iki Nr. 5, kurio atitikimą konkrečioms asmenims žino tik tyrimo autorė. Tyrimo imtį sudarė du aukščiausios grandies, du vidurinės grandies ir vienas žemiausios grandies vadovas, atstovaujantys Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Magistro darbe naudojamas turinio analizės metodas, duomenys buvo susisteminti bei sugrupuoti. Taip išskirtos reikšmingos atsakymų į klausimus kategorijos ir subkategorijos.

3.PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TOBULINIMO ASPEKTAI VIEŠAJAME SEKTORIJE: LIETUVOS MOKESČIŲ ADMINISTRAVIMO SISTEMOS ATVEJIS

3.1. Paslaugų kokybės valdymo Lietuvos mokesčių administravimo sistemoje reglamentavimas: dokumentų turinio analizė

3.1.1. Mokesčių administravimo sistemos valdymo elementai tarptautiniuose strateginiuose dokumentuose

Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymui didelę įtaką daro Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau – EBPO), kuri siekia skatinti ekonominį bendradarbiavimą ir tvarų ekonomikos augimą visame pasaulyje. EBPO yra viena iš didžiausių pasaulio organizacijų, kuri skatina laisvąją prekybą ir investicijas tarp savo narių, taip pat teikia techninę pagalbą besivystančioms šalims. EBPO skatina tarptautinę mokesčių konkurenciją ir siekia užkirsti kelią mokesčių vengimui. Tai padeda skatinti teisingą mokesčių sistemos

funkcionavimą, taip pat užkirsti kelią dideliems pelnams, kurie yra siejami su mokesčių vengimu. Lietuvos mokesčių administravimo institucija, siekdama savo strateginių tikslų, orientuojasi į kokybiškų, išmanių elektroninių paslaugų teikimą visuomenei, ko pasekoje tai padeda institucijai gauti teisingus duomenis bei juos analizuoti realiu laiku bei taip mažinti mokesčių vengimą ir gerinti mokestinių pajamų surinkimą.

EBPO svarstomų klausimų spektras gan platus — makroekonomika, aplinkosauga, švietimas, mokslas, technologijos, inovacijos, tačiau šio darbo autorei artimiausia EBPO sritis, yra EBPO Mokesčių administratorių forumas (Forum on Tax Administration), kuris sukurtas 2002 m. Forumo tikslas - gerinti paslaugų mokesčių mokėtojams kokybę ir mokestinių prievolių vykdymą, skatinti tarptautinį bendradarbiavimą, didinti mokesčių administratorių veiklos efektyvumą optimaliai naudojant administracinius kaštus. EBPO mokesčių administratorių forumo iniciatyva siekiama remti tarptautinį bendradarbiavimą, gerinti mokesčių surinkimą ir plėtoti ateities mokesčių administravimo klausimus.

EBPO Mokesčių administratorių forumas siekdamas savo užsibrėžtų tikslų leidžia įvairias publikacijas mokesčių administravimo klausimais. Viena iš tokių publikacijų, kuri yra aktuali ir šio darbo autorei tai - „*Skaitmeninės paslaugos*“ (Digital Services), kuria siekiama skatinti valstybes nares diegti skaitmenines paslaugas savo mokesčių administravimo sistemose. Dokumente aptariami skaitmeninės paslaugų pranašumai, taip pat apibrėžiamos kliūtys, kurios gali kilti diegiant skaitmenines paslaugas. Pabrėžiama, kaip skaitmeninės paslaugos gali padėti mokesčių mokėtojams vykdyti savo mokestinius įsipareigojimus, todėl sumažėja administracinė našta ir padidėja mokesčių rodikliai, nes siekiama mokesčių administravimo procesų integravimo į įmonės finansinės veiklos ar fizinio asmens finansinės veiklos skaitmeninę aplinką ir tai yra labai svarbu siekiant sklandaus apmokestinimo. Taip pat akcentuojama, kad skaitmeninės paslaugos turi būti skatinamos ir plėtojamos, kad būtų užtikrinta nuolatinė jų plėtra ir tobulinimas, kad jos atitiktų naujas technologines ir socialines sąlygas.

Taip pat ne mažiau aktuali EBPO Mokesčių administratorių forumo publikacija - „*Nepertraukiamo apmokestinimo link*“ (Towards Seamless Taxation). Šia publikacija siekiama skatinti valstybes nares diegti nepertraukiamą apmokestinimo sistemą. Dokumente pabrėžiama, kad nepertraukiamas apmokestinimas yra būtinas siekiant užtikrinti efektyvų mokesčių administravimą, kuris turi būti pagrįstas moderniais technologiniais sprendimais, tokiais kaip automatizuoti mokesčių surinkimo procesai ir duomenų apdorojimas. Tai yra mokesčių administravimo sistema, kuri leidžia valstybei stebėti mokesčių mokėjimų srautą realiu laiku, kadangi duomenys yra pateikiami automatiškai. Ši sistema leis sumažinti klaidų, susijusių su rankiniu mokesčių deklaravimu ir apskaičiavimu, tiek mokesčių administratoriaus, tiek mokesčių mokėtojo atvejais. Nepertraukiamas apmokestinimas leis užtikrinti didesnę skaidrumą mokesčių mokėjimų srityje, kadangi srautai bus stebimi realiu laiku ir valdžios institucijos turės galimybę greitai reaguoti į pažeidimus. Dokumente akcentuojama, kad ši sistema turėtų būti orientuota į mokesčių mokėtoją, aplink kurį bus struktūrizuoti ir valdomi mokesčių administravimo procesai. Pagrindinis sėkmės veiksnys yra žmoniškųjų darbuotojų ir įgūdžių persipynimas su pažangiomis analizės ir sprendimų priėmimo priemonėmis, tokiomis kaip *dirbtinis intelektas*. Šis derinys padėtų mokesčių mokėtojams laikytis reikalavimų, nes sumažėtų sričių, kuriose vis dar būtų piktnaudžiavimo ar klaidų, skaičius. Sistema taip pat aptiktų mokesčių sistemos anomalijas ir trūkumus, kas leistų mokesčių administravimo sistemos paslaugas nuolat tobulinti. Žmonių, procesų ir sistemų lankstumas užtikrins, kad mokesčių administratorius galėtų prisitaikyti prie visuomenės ir ekonomikos pokyčių, taip pat reaguotų į pasikeitusias aplinkybes, įskaitant krizes. Mokesčių mokėtojai turėtų galimybę realiu laiku patikrinti apskaičiuotus, sumokėtus ir mokėtinus mokesčius. Būtų aišku, kokios taisyklės kokiems duomenims, atspindintiems faktus ir aplinkybes, buvo taikomos. Tai leistų mokesčių mokėtojams skųsti tiek

automatizuotus, tiek žmogaus (mokesčių administravimo institucijos darbuotojo) sprendimus. Piliečiai ir įmonės galėtų patikrinti naudojamų duomenų kilmę ir tikslumą ir suteikti arba nesuteikti prieigos prie asmens duomenų šaltinių, kurių nereikia mokesčių administravimo tikslais.

Europos Sąjunga kaip tarptautinė organizacija, būdama unikali ekonominė ir politinė Europos šalių partnerystė, siekia glaudesnės ekonominės ir politinės integracijos, taikos ir stabilumo Europoje. Kiekvienos naujos Europos Komisijos kadencijos pradžioje, Komisijos pirmininkas nustato prioritetines sritis, kurioms Europos Komisija numato skirti didžiausią dėmesį. Atsižvelgdama į 2019 m. Europos Parlamento rinkimų rezultatus ir Europos Vadovų Tarybos sprendimus, Europos Komisija iškėlė ambicingus Europos ateities tikslus. Todėl analizuoti Europos Sąjungos tikslai, siektini iki 2030 m. Pagal Europos Komisijos iškeltus tikslus, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos paslaugų kokybės valdymui, aktualiausias yra įgyvendinti Europos Sąjungos skaitmeninę transformaciją (iki 2030 m.), nes sutampa su vienu iš institucijos strateginių tikslų.

Europos Komisija taip pat yra nustačiusi šešis pagrindinius prioritetus, iš kurių Lietuvos mokesčių administravimo institucijos paslaugų kokybės valdymui, labiausiai artimas Europos prioritetas – tai prie skaitmeninio amžiaus prisitaikiusi Europa. Šio darbo autorė analizuoja Lietuvos mokesčių administravimo institucijos paslaugų kokybės valdymo aktualijas, problemas ir tobulinimo galimybes, todėl reikšmingas šis Europos Komisijos nustatytas prioritetas.

Šiuo prioritetu Europos Komisija siekia, kad skaitmeninė transformacija būtų naudinga žmonėms ir įmonėms bei padėtų pasiekti tikslą iki 2050 m. užtikrinti neutralų Europos poveikį klimatui. Komisija yra pasiryžusi pasiekti, kad šis dešimtmetis taptų Europos skaitmeniniu dešimtmečiu. Europa dabar turi stiprinti savo skaitmeninį suverenumą ir nusistatyti standartus, o ne vadovautis kitų standartais, pagrindinį dėmesį skirdama duomenims, technologijai ir infrastruktūrai.

Europos Komisija, dirbdama ties šiuo prioritetu, pagrinde veiklą plėtoja šiose srityse:

- Skaitmeninių paslaugų aktas*, siekiant saugios ir atskaitingos interneto aplinkos užtikrinimo;
- Europos lustų aktas, siekiant Europos konkurencingumo ir atsparumo puslaidininkių technologijų srityje stiprinimo;
- Dirbtinis intelektas*, siekiant geresnės sveikatos priežiūros, saugesnio ir švaresnio transporto, veiksmingesnės gamybos, pigesnės ir tvaresnės energijos užtikrinimas pasitelkiant dirbtinį intelektą);
- Europos pramonės strategija*, kai Europos pramonė imasi iniciatyvos vykdyti pertvarką, siekiant poveikio klimatui neutralumo ir skaitmeninės lyderystės;
- Skaitmeninių rinkų aktas*, siekiant užtikrinti sąlygas sąžiningoms ir atviroms skaitmeninėms rinkoms;
- Europos skaitmeninė tapatybė*, kuria siekiama, kad kiekvienas ES pilietis ir gyventojas Europos Sąjungoje galėtų naudotis asmenine skaitmenine tapatybe;
- Europos duomenų strategija*, kuria siekiama, kad ES taptų duomenimis grindžiamos visuomenės lydere;
- ES ir JAV prekybos ir technologijų taryba*, siekiant užtikrinti, kad prekyba ir technologijos tarnautų mūsų visuomenei ir ekonomikai, kartu išsaugant bendras vertybes.

Šio darbo autorei nagrinėjamai temai aktualios visos šios pažangos sritys, tačiau autorės nuomone, Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymui labiausiai reikšminga yra Europos duomenų strategija, Europos skaitmeninė tapatybė ir dirbtinis intelektas, skaitmeninių paslaugų aktas. Kaip paminėjo Europos komisija, skaitmeninės technologijos yra esminis kovos su klimato kaita ir perėjimo prie žaliosios ekonomikos veiksnys. Pristatyta Europos duomenų strategija, Europos skaitmeninė tapatybė ir galimos politikos priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti į žmogų orientuoto, į dirbtinio intelekto plėtrą, yra kaip pirmieji žingsniai siekiant tų tikslų.

Europos duomenų strategija siekiama, kad ES taptų duomenimis grindžiamos visuomenės lydere. Sukūrus bendrąją duomenų rinką, duomenys galėtų laisvai judėti Europos Sąjungoje ir tarp įvairių sektorių – tai būtų naudinga įmonėms, mokslininkams, viešojo administravimo institucijoms. Duomenimis grindžiamos inovacijos gali duoti didelės ir konkrečios naudos piliečiams, pavyzdžiui, tai gali būti:

- individualizuotos paslaugos;
- didesnis judumas;
- geresnis politikos formavimas;
- paslaugų modernizavimas viešajame sektoriuje.

Europos skaitmeninė tapatybė suteiks ES piliečiams, gyventojams ir įmonėms galimybę naudotis Europos skaitmenine tapatybe norėdami įrodyti savo tapatybę ir patvirtinti tam tikrą asmeninę informaciją. Ja galima naudotis tiek internetu, tiek ne internetu teikiamoms viešosioms ir privačiosioms paslaugoms visoje ES. Europos skaitmeninė tapatybė galima naudotis įvairiais atvejais, pavyzdžiui: naudojantis viešosiomis paslaugomis, pvz., prašant išduoti gimimo liudijimus, sveikatos pažymėjimus, pranešant apie adresą pasikeitimą; stojant į universitetą savo šalyje ar kitoje valstybėje narėje; norint išsisaugoti gydytojo receptą, kurį galima panaudoti bet kurioje Europos šalyje; teikiant mokesčių deklaracijas ir pan.

Europos komisija pažymėjo, kad dirbtinis intelektas gali padėti išspręsti daugelį visuomenės problemų. Tai galima pasiekti tik tuo atveju, jeigu technologijos bus kokybiškos ir kuriamos bei naudojamos taip, kad žmonės jomis pasitikėtų, todėl *parengus ES vertybėmis grindžiamą ES strateginę programą*, piliečiams bus suteikta pasitikėjimo naudotis dirbtinio intelekto sprendimais, o įmonės bus skatinamos juos kurti ir diegti.

Lietuvos mokesčių administravimo institucijos strateginiuose tiksluose, taip pat numatyta įgyvendinti skaitmeninę transformaciją, taip sudarant sąlygas elektroninių paslaugų plėtrai, duomenims valdyti ir institucijos informaciniais ištekliams reorganizuoti. Taigi, valdant paslaugų kokybę, Lietuvos mokesčių administravimo institucija, skaitmeninę transformaciją įžvelgia kaip galimybę spręsti daugelį problemų, todėl institucijos vienas iš strateginių tikslų yra pagerinti klientų patirties valdymą, atsižvelgiant į jų poreikius, ko sekoje tobulinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymą, diegiant pažangias, išmanias informacinių technologijų priemones, kurios mažintų administracinę naštą tiek visuomenei, tiek mokesčių administratoriui. Tačiau labai svarbu, kad diegiamos pažangios informacinių technologijų priemonės būtų kokybiškos, kuriomis visuomenė galėtų pasitikėti ir naudotųsi jomis. Europos duomenų strategija siekiama, kad duomenimis grindžiamos inovacijos duotų naudą piliečiams. Siekiai numatyti Europos duomenų strategijoje aktualūs ir Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymui. Įdiegtos išmaniosios mokesčių administravimo sistemos paslaugos yra kaip inovacija, kuri reikalinga veiksmingam mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymui Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje. Išmaniosios mokesčių administravimo sistemos tikslas yra diegti išmaniąsias elektronines paslaugas, perkelti mokesčių mokėtojų ūkinių operacijų duomenų rinkimą, tvarkymą, valdymą ir teikimą į elektroninę erdvę, taip mažinant administracinę naštą mokesčių mokėtojams, didinant mokesčių mokėtojų pajamų apskaitymą, mokesčių surinkimą ir mokesčių administratoriaus veiklos efektyvumą.

Paslaugų kokybės valdymas tarptautinių teisės aktų kontekste apima principus, standartus ir reikalavimus, direktyvas nustatytas tarptautinėse sutartyse, konvencijose, reglamentuose, siekiant užtikrinti paslaugų prieinamumą, efektyvumą, skaidrumą ir kokybę. Ši sritis yra susijusi su tarptautinėmis normomis, kurios reguliuoja paslaugų teikimą viešajame sektoriuje ir užtikrina gyventojų kokybiškas paslaugas.

Analizuojant Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos 2015 m. rugsėjo 25 d. priimtą rezoliuciją „Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“ (toliau – rezoliucija) pastebima keletas sąsajų, kurios galėtų būti prilygintos paslaugų kokybės valdymui

viešajame sektoriuje. Visų pirma rezoliucijoje užtikrinta lygiateisė ir visuotinė teisė gauti kokybišką visų lygių išsilavinimą, sveikatos priežiūrą ir socialinę apsaugą ir kuriame užtikrinama fizinė, psichinė ir socialinė gerovė. Taip pat teisė į tvarią ekonomiką, inovacijas ir tinkamą paslaugų teikimą nuo energetikos iki suskaitmenintų finansų ir mokesčių administravimo srities.

Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos rezoliucijos darbotvarkėje yra iškelti 17 darnaus vystymosi tikslų, kurie yra kompleksinio ir nedalomo pobūdžio. Jais reguliuojami trys – ekonominis, socialinis ir aplinkosaugos – darnaus vystymosi aspektai. Iš iškeltų tikslų paslaugų kokybės valdymui yra aktualiausi šie:

3 tikslas – „<....> skatinti visų amžiaus grupių gerovę“. Šis tikslas susijęs su paslaugų kokybe. Paslaugų kokybės valdymas turi būti orientuotas į aukštus kokybės užtikrinimo standartus, užtikrinant prieinamumą ir kokybę, įvairioms visuomenės socialinėms grupėms. Tai apima ne tik paslaugų teikimą, bet ir efektyvumą, sąnaudas ir paslaugų prieinamumą;

9 tikslas - kurti atsparią infrastruktūrą, skatinti visa apimančią industrializaciją ir naujovių diegimą. Šis tikslas, susijęs su pramonės, inovacijų ir infrastruktūros plėtra, skatina paslaugų valdymą viešajame sektoriuje, taikant naujas technologijas ir inovatyvius sprendimus, kad būtų pagerinta paslaugų kokybė ir pasiekiamumas. Pavyzdžiui, skaitmeniniai įrankiai ir platformos gali pagerinti sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą, švietimo kokybę ir administracinių, tame tarpe ir mokesčių administravimo, paslaugų efektyvumą.

Apibendriant Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos 2015 m. rugsėjo 25 d. priimtą rezoliuciją „Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“ galima teigti, kad šiame dokumente paslaugų kokybės valdymas apibudinamas ne tik administracinis procesas, bet ir socialinis įsipareigojimas užtikrinti, kad paslaugos atitiktų aukščiausios kokybės standartus ir būtų prieinamos visiems visuomenės nariams.

3.1.2. Mokesčių administravimo sistemos valdymo elementai nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ reikšminga ir Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo aktualijai. Pasaulis nuolat kinta, ko pasekoje būtina greičiau į tai reaguoti, išnaudoti galimybes, keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Todėl visuomenės gyvenimas, ekonomika ir valdymas turi būti pagrįsti principais, leidžiančiais drąsiai sutikti naujus iššūkius. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Tai pagrindinis planavimo dokumentas, su kuriuo turi būti derinami valstybės planai, programos ir kitos viešosios politikos iniciatyvos. Strategija yra pagrindinis ir svarbiausias ilgalaikis strateginis dokumentas. Strategija nustato šalies raidos kryptis, suprantamas ir priimtinas Lietuvos žmonėms, jų bendruomenėms, nevyriausybinėms ir verslo organizacijoms, valdžios institucijoms.

Strategijoje taip pat išskiriamos trys esminės pažangos sritys, kuriose siekiama atskleisti pažangos vertybes:

Sumani visuomenė – laiminga visuomenė, kurioje siekiama didesnio asmeninio ir ekonominio saugumo ir veiklumo, tolygesnio pajamų pasiskirstymo, švarios aplinkos, užtikrinama socialinė ir politinė įtrauktis, sudaromos plačios galimybės mokytis ir tobulinti savo gebėjimus. Lietuvos mokesčių administravimo institucijai aktualu dėl institucijos darbuotojams sudaromų galimybių tobulinti savo gebėjimus, įgyjant žinių mokantis, kad siekti strateginių tikslų, tinkamai vykdant užduotis, kokybiškai teikiant paslaugas viešajame sektoriuje, naudojantis išmaniomis priemonėmis.

Sumani ekonomika – tai lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje, aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu ir socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“

augimu. Lietuvos mokesčių administravimo institucijai aktualu dėl to, kad yra institucijos siekis teikti paslaugas viešajame sektoriuje tokias, kurios kurtų aukštą pridėtinę vertę, taip mažindamos ekonominį šešėlį valstybėje. Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje naudojamos priemonės, teikiant paslaugas, paremtos inovacijomis ir pan.

Sumanus valdymas – tai atviras ir skatinantis dalyvauti, rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas, kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia. Lietuvos mokesčių administravimo institucijai aktuali ši vertybė, nes institucijos tikslas yra užtikrinti kokybišką paslaugų valdymą viešajame sektoriuje, taip patenkinant visuomenės lūkesčius ir poreikius.

Visos valstybės valdymo institucijos turi prisidėti prie Strategijos įgyvendinimo – dinamiško ir visaapimančio proceso, skatinančio nuolat generuoti idėjas ir atlikti konkrečius darbus. Lietuvos mokesčių administravimo institucijai aktualios visos šios pažangos sritys, tačiau išmaniosios Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymui labiausiai reikšmingas yra sumanus valdymas, kadangi šioje srityje akcentuojamas atvirumas, kompetentingumas ir kryptingumas, priimant strateginius sprendimus.

Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vizija - moderni veiklių, drąsių ir kūrybingų žmonių organizacija, sąžiningų mokesčių mokėtojų partnerė. Institucijos misija - dėmesingas, efektyvus ir tikslus mokesčių administravimas visuomenei ir valstybei. Lietuvos mokesčių administravimo institucija, įgyvendindama „Lietuva 2030“ strategijoje numatytas gaires, 2021 m. patvirtino savo strategiją - „VMI POLARIS 2025“. Šio strateginio plano kūrėjai nurodo, kad „VMI POLARIS 2025“ - tai naujasis organizacijos tikslų žemėlapis, vedantis modernaus ir veiksmingo mokesčių administravimo link. Šiame dokumente pristatomos septynios pagrindinės kryptys („POLARIS“) (žr. 2 priedą), į kurias 2021–2025 m. orientuoti Lietuvos mokesčių administravimo institucijos pagrindiniai tikslai:

Paprastumas — optimizuojant ir supaprastinant procedūras, procesus, ko pasekoje paslaugos būtų labiau suprantamos, lengviau taip mažinant administracinę naštą, ko pasekoje;

Orientacija į klientą — orientuojantis į klientą, priimti patogius sprendimus mokesčių mokėtojams, plėsti elektroninių paslaugų kūrimą, diegimą;

Lankstumas — užtikrinant veiklos tęstinumą, organizacijos atsparumą šių dienų iššūkiams;

Atitiktis — visuotinis mokesčių teisių ir pareigų laikymasis, mokėtojų sąmoningumo didinimas;

Realiu laiku — mokesčių administravimo procesų vykdymas realiu laiku;

Intelektinis potencialas — žmogiškųjų išteklių, kompetencijų ir informacijos valdymas, kolektyvinio intelekto didinimas;

Skaitmeninė transformacija — perėjimas nuo dokumentų prie duomenų valdymo, atviri duomenys ir analitika.

Apibendrinant šiuos tikslus galima teigti, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucija turi kompetencijų ir yra orientuota į rezultatus, turi reikiamų gebėjimų formuoti ir įgyvendinti strategijas, nuolat stebi pasaulines ir Lietuvos tendencijas, kūrybiškai pritaiko geriausią patirtį. Vien tai, kad ši institucija *plėtoja išmanias elektronines paslaugas*, kad mokesčių administravimo procesų vykdymas vyksta realiu laiku ir kad pereina nuo popierinių dokumentų prie elektroninių duomenų valdymo, rodo, kad ši institucija sparčiai juda pažangaus, sumanaus valdymo link.

2021–2030 metų Plėtros programa reikšminga ir Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo aktualijai. 2021–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa yra strateginė, skirta modernizuoti viešojo valdymo sistemą Lietuvoje. Ji siekia veiksmingą, efektyvų ir į žmogų orientuotą viešąjį valdymą, priderinti prie valstybės ir visuomenės gerovės kūrimo. Programa

išskiria kelis pagrindinius tikslus ir uždavinius, kuriais siekiama stiprinti viešojo sektoriaus kompetencijas ir modernizuoti administracinius procesus. Viena iš įtrauktų į plėtros programą uždavinių numatyta „Stiprinti žmoniškųjų išteklių valdymo sistemą viešojo valdymo institucijose“, šioje programos dalyje didelis dėmesys skiriamas vadovams bei darbuotojams, t. y. vadovų gebėjimo ugdymui bei valstybės tarnautojų motyvacijai bei pasitenkinimui darbu, kas leistu teikti efektyvesnes paslaugas. Antruoju uždaviniu siekiama, **“Tobulinti viešojo valdymo sistemą, didinti jos efektyvumą ir atvirumą”** ir iki 2030 padidinti gyventojų, per paskutinius 12 mėnesių dalyvavusių sprendžiant viešuosius vietos reikalus, procentinę dalį padidinti iki 45 proc. nuo visų pilnamečių gyventojų. Trečiame uždavinyje numatyta “Gerinti viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų kokybę, didinti jų prieinamumą ir patrauklumą” ir įgyvendinant šį uždavinį yra svarbu, kad paslaugos būtų lengvai prieinamos įvairiems gyventojų segmentams, įskaitant regionus, mažumų grupes ar žmones su negalia. Tai apima tiek fizinę paslaugų pasiekiamumą (artumą, infrastruktūrą), tiek skaitmeninius sprendimus, leidžiančius naudotis paslaugomis internetu. Analizuojant plėtros programos nustatytus uždavinių rodiklius, pastebima, kad vienas iš siektinų rodiklių yra susijęs būtent su gyventojų skaičiaus, kurie naudojami elektroniniu būdu teikiamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis, didinimu. Analizuojant programą taip pat matyti, kad iki 2030 m. siektinas tikslas – gyventojų skaičių, kurie naudojami elektroninėmis paslaugomis padidinti iki 85 proc., nuo besinaudojančių tokiomis paslaugomis skaičiaus. Vertinant 2020-2030 m. laikotarpį pastebima, kad tokių gyventojų procentinė dalis turėtų augti nuo 55 iki 85 proc. Kita vertus, kitas šios programos tikslas nėra toks ambicingas, kadangi valstybės teikiamų elektroninių viešųjų paslaugų, kurias teikia nevyriausybinės ir bendruomeninės organizacijos, 2020-2030 m. laikotarpiu turėtų didėti tik nuo 15 iki 30 proc. Šiais aptartais uždaviniais siekiama, kad paslaugos viešajame sektoriuje būtų patogios, draugiškos vartotojams ir aiškiai suprantamos. Tai gali apimti klientų aptarnavimo kultūros gerinimą, paprastesnę paslaugų struktūrą ir teigiamą institucijų įvaizdį visuomenėje.

2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas reikšmingas ir Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo aktualijai. Lietuvos nacionalinis pažangos planas 2021–2030 yra strateginis dokumentas, nustatantis ilgalaikės šalies plėtros tikslus ir prioritetus. Šis planas skirtas stiprinti Lietuvos ekonomikos, visuomenės ir aplinkos darną, atsižvelgiant į ES ir pasaulio tvarumo tendencijas. Planas parengtas, siekiant nustatyti pagrindinius ateinančių dešimtmetį valstybėje siekiamus pokyčius, užtikrinančius pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos ir saugumo srityse. Plane numatyti strateginiai tikslai ir pažangos uždaviniai, skirti kurti valstybei, kuri, kartu su kitomis valstybėmis laikydamasi tarptautinių įsipareigojimų ir išteklių tausojimo taisyklių, sieks, kad visiems gyventojams būtų užtikrinta aukšta gyvenimo kokybė – kiekvienam sudarytos sąlygos dalyvauti visuomenės gyvenime ir kurti socialinę bei dvasinę gerovę šalyje. Plane dėmesys skiriamas ir paslaugų teikimo tobulėjimui kaip svarbiai daliai socialinės gerovės ir ekonominio konkurencingumo stiprinimo. Ši strateginė kryptis apima įvairias priemones, siekiančias pagerinti paslaugų prieinamumą, kokybę ir efektyvumą. Planuojama skatinti pažangių technologijų ir inovatyvių produktų kūrimą, diegimą ir plėtrą, taip pat didinti ekonomikos inovatyvumą ir viešojo sektoriaus inovacijas. Ypač daug dėmesio bus skiriama tvarios ir veiksmingos inovacijų, pramonės bei verslo ekosistemos kūrimui, stiprinant tarptautinį ir vietinį bendradarbiavimą bei klasterių formavimą (mokslo, verslo ir valstybės sektorių, taip pat tarptautinių lygmeniu). Bus skatinama inovacijų pasiūlos ir paklausos plėtra viešajame sektoriuje. Galiausiai, bus siekiama tobulinti inovacijų politikos formavimą ir koordinavimą. Tai įgalins valstybės – viešojo sektoriaus, ekonomikos ir visuomenės – skaitmenizaciją, kuriant sprendimus, kurie suteiktų

verslo įmonėms, viešajam sektoriui, gyventojams ir akademinėi bendruomenei reikalingų skaičiavimo, duomenų apdorojimo paslaugų teikimo bei kibernetinio saugumo priemonių. Tai stiprins pačių gyventojų gebėjimus visavertiškai pasinaudoti naujomis technologijomis, didins supratimą apie ateinančius technologinius pokyčius ir įgalins valstybę prie jų prisitaikyti, tuo pačiu gerinant paslaugų teikimą viešajame sektoriuje. Tai gerins sąlygas verslui kurti ir jam augti, stiprinti visuomenės verslumą, skatinti inovatyvaus verslo modelių plėtrą, startuolių kūrimąsi, taip didinti šalies ekonomikos aktyvumą ir spartinti vystymąsi. Plane numatyta tobulinti viešojo valdymo institucijų sistemą, optimizuoti jų tinklą ir aiškiai apibrėžti atsakomybes, funkcijas bei kompetencijas. Siekiama orientuoti viešojo sektoriaus veiklą į rezultatus, didinti jos efektyvumą ir atskaitomybę. Numatoma gerinti gyventojams ir verslui teikiamų paslaugų kokybę, didinti jų prieinamumą ir patrauklumą – mažinti administracinę naštą paslaugų gavėjams, stiprinti viešojo valdymo institucijų atsakomybę ir orientaciją į rezultatus, diegti inovatyvius (ir skaitmeninius) gyventojams patogius teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybės gerinimo sprendinius, vertinti teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę.

Nacionalinių aktų, reglamentuojančių paslaugų teikimą, apžvalga

Lietuvos Respublikos institucijos nuo pat nepriklausomybės pradžios siekia sukurti darnią šiuolaikinę viešųjų paslaugų, tame tarpe ir Lietuvos mokesčių administravimo sistemą, skatinančią sparčią ekonomikos raidą, užtikrinančią stabilias valstybės biudžeto pajamas, teisingą ir proporcingą mokesčių paskirstymą, teisingą konkurenciją. Priimti ir įsigalioję nauji mokesčių įstatymai buvo parengti vadovaujantis bendrais apmokestinimo principais ir suderinti su apmokestinimą ES reglamentuojančiais teisės aktais. Lietuvos mokesčių administravimo institucija (toliau teisės aktų apžvalgoje - Lietuvos valstybinė mokesčių inspekcija arba VMI) valdo mokesčių surinkimo procesą vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Įstatymais, įstatymų lydimaisiais teisės aktais bei savo nuostatais.

Lietuvos Respublikoje viešųjų paslaugų teikimą ir mokesčių administravimą reglamentuoja šie pagrindiniai teisės aktai:

Lietuvos Respublikos Konstitucija;

Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas;

Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas;

Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymas.

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 46 straipsnis nurodo, jog Lietuvos ūkis grindžiamas privačios nuosavybės teise, asmens ūkinės veiklos laisve ir iniciatyva. Valstybė remia visuomenei naudingas ūkines pastangas ir iniciatyvą. Valstybė reguliuoja ūkinę veiklą taip, kad ji tarnautų bendrai tautos gerovei. Taip pat Lietuvos Respublikos Konstitucijos X skirsnyje “Vietos savivalda ir valdymas” nustatyta, savivaldybės pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją, veikia laisvai ir savarankiškai. Nustatyti savivaldybių funkcijas ir jų rūšis – įstatymo leidėjo kompetencija. Be to, Lietuvoje savivaldybėms sudarytos galimybės ir savarankiškai, atsižvelgiant į vietos bendruomenės interesus, priimti įsipareigojimus, kurie nenustatyti įstatymu ir kurių neįgyvendina jokios valstybinės ir teritorinės institucijos ir įstaigos. Įstatymų priskirtoms ir savivaldybių savarankiškai priimtoms funkcijoms įgyvendinti reikalingos lėšos sukaupiamos savivaldybių biudžetuose.

Viešųjų paslaugų teikimas reglamentuotas ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme: tokių paslaugų teikimas įvardintas kaip viena iš savivaldybių funkcijų, jas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ar juridiniai asmenys (5 str. 2 d.). Vietos savivalda yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams. Savivaldybės

institucijos ir savivaldybės administracija viešųjų paslaugų neteikia, išskyrus šiame straipsnyje nustatytus atvejus. Viešąsias paslaugas gyventojams teikia biudžetinės ir viešosios įstaigos, savivaldybės įmonės, akcinės bendrovės ir kiti subjektai (54 str. 1 d.). Apžvelgiant Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme numatytas funkcijas galima teigti, kad viešojo paslauga – savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų arba viešai pasirinktų privačių asmenų veikla, teikiant gyventojams socialines, sveikatos apsaugos, švietimo, mokslo, kultūros, sporto, miesto tvarkymo, gyvenamųjų namų priežiūros, paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti, įvairių licencijų ir leidimų išdavimo, transporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas, kurios prieinamos yra kiekvienam piliečiui.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme išryškinta viešųjų paslaugų sąvoka ir įstatymas apibūdinant ją taip: „Viešojo paslauga – pagal viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriamą viešojo nauda visuomenei“ (įstatymo 2 str. 19 d.).

Viešųjų paslaugų teikimo administravimas yra įstatymų nustatyta tvarka atliekama viešojo administravimo subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir tvarką, išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas, steigiant atitinkamos formos juridinius asmenis arba parenkant kitus asmenis, teikiančius viešąsias paslaugas, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra (įstatymo 2 str. 22 d.).

Viešojo administravimo subjektas, administruojantis viešosios paslaugos teikimą, gali steigti ar inicijuoti viešosios paslaugos teikėjo, kuriame savininko, dalininko ar akcininko teises ir pareigas įgyvendina valstybė ar savivaldybės, steigimą tik tuo atveju, jeigu nėra galimybių užtikrinti, kad reikalingos kokybės viešąją paslaugą galėtų teikti jau veikiantys juridiniai asmenys, kuriuose savininko, dalininko ar akcininko teises ir pareigas įgyvendina valstybė ar savivaldybės.” (Įstatymo 20 str. 6 d.).

Analizuojant Viešojo administravimo įstatyme numatyto viešosios paslaugos apibrėžimo požymius, galime įžvelgti, kad bene visos paslaugos gali būti priskirtinos viešosios paslaugos sąvokai ir tuo viešosios paslaugos sąvoka šio įstatymo kontekste tampa beprasme. Viešosios paslaugos apibrėžimas neleidžia vienareikšmiškai nustatyti, ar konkreči nagrinėjama paslauga yra viešojo paslauga ar ne. Pavyzdžiui, tokios veiklos kaip mažmeninė prekyba (vaistais ar maisto prekėmis) ar bet kokia paslauga, kuri teikiama atlygintinai, gali būti įvardintos kaip vykdomos pagal viešojo administravimo subjektų (o tai reiškia – praktiškai bet kurios valstybės ar savivaldybės institucijų) nustatytus reikalavimus. O jei yra nustatyti reikalavimai paslaugos teikimui, turi būti ir yra vykdoma priežiūra, kaip tų reikalavimų yra laikomasi. Lietuvos teisės aktuose nėra apibrėžta, kas yra viešojo nauda visuomenei, todėl neįmanoma vienareikšmiškai įvertinti, ar paslauga atitinka šį siūlomo apibrėžimo požymį. Be to, sunku būtų įvardinti paslaugą, kuria nebūtų teikiama nauda visuomenei. Praktiškai kiekviena paslauga, kuri teikiama rinkoje ir turi paklausą, yra reikalinga visuomenei.

Taip pat šio magistro darbo temos kontekste tikslinga panagrinėti Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymą. Įstatyme yra nustatytos Valstybinės mokesčių inspekcijos (VMI), teikiančios mokesčių mokėtojams mokesčių administravimo paslaugas. Šios paslaugos užtikrina tinkamą mokesčių administravimą, informaciją apie mokesčius ir pagalbą mokesčių mokėtojams jų mokesčių prievolių srityje. Žemiau pateikiamos pagrindinės mokesčių administravimo sistemos paslaugos, numatytos pagal šį įstatymą:

1. Informavimas ir konsultavimas:

VMI teikia informaciją apie mokesčių taikymą ir jų įgyvendinimą.

Mokesčių mokėtojai gali kreiptis dėl asmeninių konsultacijų apie jų mokesčines prievole.

2. Mokestinių deklaracijų priėmimas ir tvarkymas:

Valstybinei mokesčių inspekcijai galima pateikti mokesčių deklaraciją elektroniniu būdu arba fiziniu formatu. Mokesčių administravimo sistemoje patikrinamas pateiktų deklaracijų teisingumas ir apskaičiuojama mokėtina arba grąžintina mokesčių suma.

3. Pagalba mokesčių mokėtojams:

Teikiama metodinė pagalba, siekiant palengvinti mokesčių deklaracijų pildymą. Organizuojami mokymai ir informacinės kampanijos apie naujus mokesčių teisės aktus.

4. Elektroninės paslaugos:

Elektroninio deklaravimo sistema (EDS) leidžia mokesčių mokėtojams greitai ir patogiai pateikti deklaracijas bei mokėti mokesčius.

Išmanioji mokesčių administravimo sistema (i.MAS), kuri apima tokias mokesčių administravimo sistemos sritis, kaip pridėtinės vertės mokesčio (PVM) sąskaitų faktūrų, krovininių važtaraščių, kasos aparatų, apskaitos duomenų elektroninį administravimą. Kitos paslaugos, pvz., pažymų apie sumokėtus mokesčius išdavimas, taip pat yra prieinamos elektroniniu būdu.

5. Mokesčių mokėtojų švietimas:

VMI vykdo visuomenės švietimo kampaniją, siekdama didinti mokesčių mokėtojų sąmoningumą ir savanoriško mokesčių prievolių vykdymo lygį.

6. Kontrolės funkcijos:

Teikiama informacija apie mokestinių prievolių patikrinimų eigą ir rezultatus. Užtikrinama, kad mokesčių mokėtojai būtų laiku informuoti apie galimus pažeidimus ir gautų pagalbos, taisant klaidas.

7. Pažymų ir išrašų išdavimas:

VMI išduoda pažymą apie mokesčių mokėtojo sumokėtus mokesčius ar kitus duomenis, reikalingus fiziniams ar juridiniams asmenims.

8. Pagalba skolų valdymo klausimais:

VMI teikia informaciją ir pasiūlymus dėl mokesčių nepriemokos grąžinimo planų sudarymo.

Visos šios paslaugos yra skirtos tam, kad mokesčių mokėtojai galėtų sklandžiai vykdyti savo mokestines prievoleles, mokesčių administratorius - vykdyti savo funkcijas, o mokesčių sistema funkcionuotų efektyviai ir skaidriai. Tai leidžia užtikrinti efektyvų, skaidrų ir teisėtą mokesčių surinkimą bei pareigą mokesčių mokėtojų teises ir pusiausvyrą.

Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos strateginio valdymo dokumentų reikšmingumas Lietuvos mokesčių administravimo institucijos aktualijai

Kiekvienos valstybės sėkmingo gyvavimo pagrindas yra tinkamai formuojama mokesčių politika. Už mokesčių politikos įgyvendinimą Lietuvoje yra atsakinga Lietuvos Respublikos finansų ministerija, kuri yra vykdomosios valdžios institucija ir jos misija – rūpintis sparčia ilgalaikę šalies ekonomikos plėtra, efektyviu išteklių panaudojimu ir tvariais valstybės finansais vardan visų Lietuvos žmonių gerovės. Lietuvos finansų ministerija yra atsakinga už šalies fiskalinę politiką. Mokesčių administravimo politika yra labai svarbi Lietuvos ekonomikos augimui ir gerovei. Ministerija turi efektyviai taikyti mokesčių politiką, kad būtų užtikrintas valstybės biudžeto tvarumas ir užtikrinta tinkama ekonominė aplinka verslui. Šio darbo autorė nagrinėja mokesčių administravimo sistemos sritį, todėl Lietuvos mokesčių administravimo institucija turi ypatingą reikšmę visos mokesčių sistemos administravimo valdymui.

Lietuvos Respublikos finansų ministerija, vykdydama įstatymuose numatytą veiklą bei vadovaudamasi bendraisiais Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje,

kuriai pritarta Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, nurodytais veikimo principais, patvirtino 2023-2025 metų Strateginį veiklos planą. Plane atspindi pagrindiniai iškelti prioritetai ir tikslai, programos, programų uždaviniai bei priemonės uždaviniams įgyvendinti. Finansų ministerija Strateginiame veiklos plane buvo numačiusi vykdyti dvi programas: funkcijų vykdymo – Viešųjų finansų valdymo programą ir valdymo – Finansų ministerijos valdymo programą. Iš pateiktų ministerijos programų, šio darbo autorės pasirinktai aktualijai artimiausia yra Viešųjų finansų valdymo programa. Šioje programoje ministerija iškėlė vieną iš uždavinių - siekti efektyvaus mokesčių administravimo. Finansų ministerijos iškeltam uždaviniui yra VMI numatytos valdymo priemonės, kurios yra susijusios su Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo aktualijomis.

Finansų ministerija siekdama mažinti šešėlinės ekonomikos pasireišimo galimybes, sukuriant palankias sąlygas kokybiškai duomenų analitikai ir prevencinių priemonių operatyviam taikymui, buvo numačiusi toliau plėtoti išmaniosios mokesčių administravimo informacinės sistemos (i.MAS) teikiamas elektronines paslaugas mokesčių mokėtojams, orientuojantis į elektroninių dokumentų ekosistemos tarp verslo subjektų sukūrimą ir plėtrą. To siekti buvo numatyta, sudarant galimybes operatyviai gauti duomenis apie atsiskaitymus ir elektroninius kvitus ir integruoti tarptautinius elektroninius važtaraščius (eCMR) realaus laiko ekonomikoje. Taip būtų didinamas mokestinių prievolių administravimo efektyvumas, veiklą organizuojant vieno langelio principu, įgyvendinamas išmaniųjų elektroninių kasos aparatų posistemio (i.EKA) projektas, kuris sumažintų galimybes manipuliuoti kasos aparatų fiskaliniais duomenimis, sudarytų sąlygas efektyviai vertinti mokesčių mokėtojų riziką, tikslingiau ir operatyviau aptikti pažeidimus ir taip padidinti pridėtinės vertės mokesčio surinkimą į biudžetą. Taigi, minėtomis priemonėmis būtų siekiama gerinti Lietuvos mokesčių administravimo sistemos duomenų valdyseną, ko pasekoje daugiau dėmesio skiriant darbuotojų kompetencijų ugdymui, kad jie gebėtų kokybiškai teikti pažangias, išmanias paslaugas visuomenei.

Valstybinės mokesčių inspekcijos patvirtintame 2024 metų veiklos plane, taip pat yra numatyti prioritetai ir tikslai, uždaviniai bei priemonės uždaviniams įgyvendinti ir šie uždaviniai ir priemonės yra analogiškai 2024-2026 metų Finansų ministerijos Strateginiame veiklos plane numatytiems uždaviniams. Valstybinė mokesčių inspekcija strateginių tikslų „POLARIS 2025“ įgyvendinimui parengusi uždavinius:

1. Modernizuoti išmaniąją mokesčių administravimo informacinę sistemą (i.MAS), suteikiant i.MAS išmaniosioms priemonėms daugiau funkcionalumų.
2. Plėtoti i.MAS išmaniosios kontrolės procesų valdymo posistemį (i.KON), taip labiau išplėtojant i.MAS paslaugas, susijusias su kontrolės procesų valdymo posistemiui i.KON).
3. Įgyvendinti išmaniųjų elektroninių kasos aparatų posistemio (i.EKA) projektą, taip pradedant teikti paslaugas, susijusias su šio posistemio funkcionalumais.

Apibendrinant šiuos du strateginio planavimo dokumentus galime įžvelgti, kad šių dienų pasaulyje sparčiai tobulėjančios informacinės technologijos ir kompiuterizuojami verslo procesai lemia pokyčius ir mokesčių administravimo sistemos procese. Siekdamos efektyviau kovoti su šešėline ekonomika, Finansų ministerija ir Valstybinė mokesčių inspekcija siekia įgyvendinti iniciatyvas, kai verslo stebėseną, konsultavimą ir kitų paslaugų teikimas išmaniaisiais būdais vyksta realiuoju laiku.

3.1.3. Paslaugų kokybės valdymo elementai Lietuvos mokesčių administravimo institucijos organizaciniuose teisės aktuose

Lietuvos mokesčių administravimo institucijos (toliau - Valstybinės mokesčių inspekcijos arba VMI) teikiamos mokesčių administravimo sistemos paslaugos apibrėžiamos ir vidiniuose organizaciniuose teisės aktuose. Vienas iš tokių yra VMI nuostatai (Lietuvos Respublikos finansų ministro 1997 m. liepos 29 d. įsakymas Nr. 110 (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2021 m. gruodžio 9 d. įsakymo Nr. 1K-380 redakcija), kurie paslaugų teikime apibrėžia institucijos veiklą, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų prieinamumą, kokybę ir efektyvumą. Šių nuostatų pagrindu VMI veikia kaip viešasis subjektas, mokesčių administravimo sistemos paslaugas teikianti institucija, kurios tikslai yra šie:

1.Mokesčių administravimo užtikrinimas:

VMI atsakinga už savalaikį ir teisingą mokesčių surinkimą, taip pat kaip institucija užtikrinanti valstybės biudžeto pajamų surinkimą ir viešųjų paslaugų finansavimą.

2.Prieinamumas piliečiams ir verslui:

VMI siekia, kad jos teikiamos paslaugos būtų lengvai prieinamos tiek gyventojams, tiek verslo subjektams, naudojant modernias priemones (pvz., elektroninės deklaravimo sistemos, išmaniosios mokesčių administravimo sistemos).

3.Efektyvumas ir skaidrumas:

VMI veikla grindžiama efektyvumo ir skaidrumo principais, užtikrinant, kad paslaugos būtų teikiamos sąžiningai ir nešališkai, vengiant korupcijos.

4.Konsultacinė pagalba:

VMI teikia konsultacijas ir mokymus, siekdama informuoti gyventojus ir įmones apie mokesčių teisės aktus, jų pakeitimus, kad būtų tinkamai vykdomos mokestinės prievolės.

4.Skaitmenizacija ir inovacijos:

VMI nuostatuose numatyta tobulinti savo sistemas ir diegti technologinius sprendimus, siekiant supaprastinti administravimo procesus ir pagerinti paslaugų kokybę.

5.Teisingumo užtikrinimas:

VMI vykdo kontrolės funkcijas, užtikrindama, kad visos mokestinės prievolės būtų tinkamai vykdomos.

Apibendrinant, VMI nuostatai formuoja mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo standartus, kurie skatina skaidrumą, veiksmingumą, teisėtumą ir aukštą paslaugų kokybę, siekiant veiksmingo mokesčių administravimo bei tuo pačiu siekiant patenkinti mokesčių mokėtojų poreikius.

Kitas svarbus teisės aktas mokesčių administravimo sistemos valdymui yra „Išmaniosios mokesčių administravimo informacinės sistemos nuostatai“ (VMI viršininko 2015-04-28 įsakymas Nr. VA-30). Šiame teisės akte reglamentuojamas išmaniosios mokesčių administravimo informacinės sistemos (toliau – i.MAS) steigimo teisinis pagrindas, organizacinė, informacinė ir funkcinė struktūra, tikslai, uždaviniai ir funkcijos, i.MAS duomenų teikimas ir naudojimas, bendrieji duomenų saugos reikalavimai, i.MAS finansavimas, modernizavimas ir likvidavimas. Šiame teisės akte nustatyta tvarka kaip informacinių technologijų priemonėmis centralizuotai kaupiami, tvarkomi mokesčių mokėtojų elektroninių kasos aparatų operacijų, važtaraščių ir krovinių vežimo, gaunamų /

išrašomų PVM sąskaitų faktūrų registru, mokesčių mokėtojų pajamų–išlaidų apskaitos. Kaip ir kokie duomenys kaupiami ir kaip rengiamos preliminaros PVM deklaracijos, analizuojami turimi duomenys. Taip pat reglamentuojama kaip užtikrinti tinkamą i.MAS teikiamų e.paslaugų gavėjų ir naudotojų identifikavimą (tapatybės nustatymą), vykdyti duomenų teikimo i.MAS ir jos duomenų naudojimo kontrolę, atlikti duomenų analizę, siekiant nustatyti rizikas mokestinių prievolių vykdymo srityje, mokesčių atotrūkį, bei įvertinti mokesčių mokėtojo rizikingumą ir, atsižvelgiant į jos rezultatus, priimti atitinkamus sprendimus dėl mokesčių mokėtojų kontrolės ir stebėsenos veiksmų, teikti siūlymus dėl mokestinių prievolių vykdymo gerinimo ir mokesčių mokėtojų sąmoningumo didinimo.

Apibendrinat galima pasakyti, kad kiekvienai valstybei mokesčių administravimo funkcija, kurią atlieka mokesčių administratorius, yra svarbi, nes jos dėka surenkamos mokestinės pajamos į valstybės biudžetą. Mokesčių administravimo srities gerinimas, tobulinant teisės aktus yra kiekvienos valstybės prioritetas. Šiuolaikinių technologijų pažanga leido tradicinę mokesčių administravimo sistemą pakeisti į efektyvesnę išmaniąją mokesčių administravimo sistemą, įdiegiant išmaniąsias priemones, tačiau pabrėžtina, kad šios sistemos paslaugos turi būti nuolat tobulinamos, modernizuojamos, prisitaikant prie pokyčių ekonomikoje, visuomenėje ir technologijų srityje.

Šio darbo kontekste taip pat aktualus ir svarbus VMI vidinis dokumentas – *VMI 2024 m. veiklos planas* (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2024 m. balandžio 15 d. įsakymas Nr. 1K-141). Planas išskiria pagrindinius tikslus ir prioritetus, kurių metu VMI siekia modernizuoti savo veiklą, didinti paslaugų kokybę ir efektyvumą bei stiprinti visuomenės pasitikėjimą. Šio plano įgyvendinimas yra svarbus užtikrinant, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugos atitiktų šiuolaikinės visuomenės poreikius ir prisidėtų prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo.

VMI prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2024 metų veiklos plane numatyta:

1. Plėtoti Mokesčių mokėtojų elektroninio švietimo, konsultavimo ir informavimo paslaugų informacinę sistemą (ESKIS).
2. Toliau plėtoti Išmaniąją mokesčių administravimo informacinę sistemą (i.MAS).
3. Plėtoti VMI gyventojų pajamų mokesčio informacinę sistemą (GYPAS).
4. Įgyvendinti projektą „VMI skaitmeninė transformacija: inovatyvių elektroninių paslaugų ir mokesčių administravimo platformos sukūrimas“.
5. Įgyvendinti projektą „Plėtoti elektroninių dokumentų ekosistemą“ (Tarptautinių e. važtaraščių sistemą (i.VAZ).
6. Įgyvendinti projektą „Efektyvinti prievolių valstybei administravimą“ (MAIS).

Analizuojant VMI 2024 metų veiklos planą galima konstatuoti, kad planas orientuotas į efektyvų, skaidrų ir prieinamą paslaugų teikimą, akcentuojant mokesčių mokėtojų poreikius, skaitmenizaciją ir socialinę atsakomybę. Šie prioritetai veda prie paslaugų kokybės gerinimo ir ekonominio stabilumo Lietuvoje.

3.2. Paslaugų kokybės valdymo Lietuvos mokesčių administravimo sistemoje ypatumai: pusiau struktūruoto interviu rezultatų analizė

Magistro darbo kokybinio tyrimo metu, atliktas interviu su vadovais, kurie prisideda prie paslaugų kokybės valdymo, taip siekiant išsiaiškinti kokios mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės naudojamos Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, kokios iš

naudojamų priemonių yra veiksmingiausios, kaip ir koku būdu jos naudojamos institucijoje. Informantų taip pat buvo klausiama kaip vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių planavimas, organizavimas ir įgyvendinimas bei kokiais būdais ir metodais vykdoma mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėseną, kontrolė ir vertinimas. Kompetetingi Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vadovai pateikė įžvalgas dėl mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptių. Interviu metu gauti atsakymai buvo dalijami į kategorijas ir subkategorijas (žr.10 lentelę) bei gauti rezultatai analizuojami, susiejant juos su teorinės magistro darbo dalies aspektais. 10 lentelėje pateikiamos pusiau struktūruoto interviu kategorijos ir subkategorijos.

10 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu klausimyno kategorijos ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorijos
Paslaugų kokybės valdymo priemonių raiška	Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje <i>dabartiniu metu naudojamos</i> mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo <i>priemonės</i> .
	Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje <i>veiksmingiausios</i> mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo <i>priemonės</i> .
	Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje <i>pagrindiniai iššūkiai</i> , užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę.
Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo išorinių veiksnių (politinių teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių) vertinimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.
	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo svarbiausių vidinių aplinkos veiksnių (organizacinė struktūra, organizacijos kultūra, organizacijos tikslai, užduotys, žmogiškieji ištekliai, technologijos) vertinimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.
	Skatinantys ir ribojantys (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksniai, turintys įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui.
Paslaugų kokybės valdymas	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių planavimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.
Vadovų ir darbuotojų atsakomybės	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių organizavimas ir įgyvendinimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.
	Vadovo lyderystė, siekiant užsibrėžtų tikslų Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.
	Mikroklimato kūrimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.
	Darbuotojai laikosi Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje nustatytų vertybių, etikos principų.
	Darbuotojai siekdami organizacijos strateginių tikslų, informuoja apie veiklos procesuose pastebėtas neatitiktis, teikia siūlymus dėl mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės gerinimo galimybių.
	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėseną, kontrolė, vertinimas Lietuvos mokesčių

	administravimo institucijoje.
Paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimas	Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptys.
	Technologinių sprendimų, inovacijų platesnis taikymas, valdant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.
	Piliečių įtraukimas, valdant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės procesą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo metu, taikant pusiau struktūruotą interviu metu, siekiant išsiaiškinti kokios mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės *valdymo priemonės naudojamos* Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, informantų buvo klausiama kokios jiems žinomos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės, kurios taikomos šiuo metu institucijoje, ar šias priemones jie vertina kaip veiksmingas. Informantų taip pat buvo klausiama kokie pagrindiniai iššūkiai kyla, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.

Informantų išsakyti teiginiai apie mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės *valdymo priemonės naudojamos* Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių raiška

Kategorija	Subkategorija	Informantų pateikti teiginiai
Paslaugų kokybės valdymo priemonių raiška	Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje dabartiniu metu naudojamos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės	<i>Dabartiniu metu naudojamos paslaugų kokybės valdymo priemonės „Klientų pasitenkinimo apklausos; darbuotojų mokymai, jų kvalifikacijos kėlimas; skundų, pretenzijų valdymas; darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas; auditų kokybės kontrolė; automatizacija, IT sprendimai; paslaugų standartai, įdiegta Kokybės vadybos sistema ISO 9001; informacijos sklaida“ I₁, I₂, I₃, I₄, I₅.</i>
	Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje veiksmingiausios mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės	<i>„Klientų pasitenkinimo apklausos, atsiliepimai, skundai“ I₁; „institucijoje yra patvirtintos procedūros, kuriose numatyta kaip tvarkyti klientų nusiskundimus, pastabas, pretenzijas, įvairius atsiliepimus apie paslaugų kokybę; aktyvi informacijos sklaida“ I₂, „darbuotojų mokymai, jų kvalifikacijos kėlimas“ I₃; „automatizacija, IT sprendimai ir intelektinis potencialas“, atliekami kokybės auditai“ I₄; „teikiamų paslaugų standartai, įdiegta Kokybės vadybos sistema (KVS) ISO 9001“ I₅.</i>
	Pagrindiniai iššūkiai, užtikrinant paslaugų kokybę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje	<i>Teisinio reguliavimo sudėtingumas, dažni teisės aktų pakeitimai, papildymai; korupcijos ir neskaidrumo prevencija I₁; visuomenės pasitikėjimo skatinimas; kova su šešėline ekonomika I₂; technologiniai iššūkiai I₃; paslaugų prieinamumo užtikrinimas; visuomenės poreikių ir lūkesčių patenkinimas I₄; tinkamos darbuotojų kompetencijos užtikrinimas I₅.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atsakydami informantai *I₁, I₂, I₃, I₄, I₅* į pateiktus *pirmos kategorijos* „Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje *dabartiniu metu naudojamos* paslaugų kokybės valdymo priemonės“ *klausimą*, įvardijo kokios dabartiniu metu naudojamos paslaugų kokybės valdymo priemonės institucijoje. Kadangi informantai minėjo tas pačias, institucijoje *dabartiniu metu* naudojamas paslaugų valdymo priemonės, todėl šio tyrimo metu, darbo autorė šio klausimo atsakymus apibendrina, visas informantų išvardytas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones Lietuvos mokesčių administravimo sistemoje: Klientų pasitenkinimo apklausos; darbuotojų mokymai, jų kvalifikacijos kėlimas; skundų, pretenzijų valdymas; personalo mokymai ir kvalifikacijos kėlimas; auditų kokybės kontrolė; automatizacija, IT sprendimai; paslaugų standartai, įdiegta Kokybės vadybos sistema ISO 9001; informacijos sklaida.

Informantas *I₁*, atsakydamas į pirmos kategorijos klausimą apie veiksmingiausias mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje“ teigė, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijai svarbūs mokesčių mokėtojų atsiliepimai, pasiūlymai, pastabos, nuogastavimai dėl netinkamai suteiktos arba nekokybiškos mokesčių administravimo sistemos paslaugos, todėl institucija renka, analizuoja tokią informaciją, kad išsiaiškintų mokesčių mokėtojų poreikius bei patirtis. Institucija gautus rezultatus apibendrina, kad nustatyti mokesčių mokėtojų pasitenkinimo lygį teikiamomis paslaugomis. Tai reiškia, kad institucijai labai svarbu žinoti paslaugų kokybę iš kliento pozicijos - kaip gerai ar negerai yra teikiamos mokesčių administravimo sistemos paslaugos Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, ar gauta mokesčių administravimo sistemos paslauga atitiko mokesčių mokėtojo lūkesčius. Informantas *I₁* taip pat akcentavo informacijos sklaidos svarbą. Lietuvos mokesčių administravimo institucija įvairiomis sklaidos priemonėmis (internetiniai portalai, informaciniai biuleteniai, seminarai, konsultacijos) informuoja mokesčių mokėtojus apie mokesčių administravimo sistemos teikiamas paslaugas, procedūras, teisės aktus. Informantas *I₂* teigė, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucija turi pasitvirtinusi procedūras dėl tinkamo skundų ir pretenzijų valdymo. Tokios procedūros padeda nustatyti mokesčių administravimo sistemos paslaugų trūkumus. Be to, turimos procedūros padeda užtikrinti, kad sprendimai būtų priimami laiku bei sąžiningai. Informantas *I₃* akcentavo, kad šiuo metu pati veiksmingiausia mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonė Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje yra investicijos į darbuotojų mokymus, jų kvalifikacijos kėlimą. Šio informanto nuomone tai užtikrina, kad darbuotojai turėtų reikiamus įgūdžius, žinias teikiant kokybiškai paslaugas i.MAS priemonėmis (ypač mokesčių prievolių kontrolės srityje), kurios susijusios su daugybe funkcionalumų, todėl institucijos darbuotojai turi būti profesionalai šioje srityje. Informanto nuomone, žinias ir įgūdžius, kokybiškam paslaugų teikimui, apimtų mokymai, susiję su klientų aptarnavimu, konfliktų valdymu, informacinėmis technologijomis, bendravimu tiesiogiai, telefonu, elektroninėmis priemonėmis su mokesčiais mokėtojais, teisės aktų pokyčius. Interviu metu informantas *I₄* pasisakė, kad institucijoje iš visų naudojamų paslaugų kokybės valdymo priemonių, išskiria tris kaip labiausiai svarbias – tai automatizacija, IT sprendimai ir intelektinis potencialas. Naudojant automatizuotas sistemas, jos labiausiai padeda sumažinti klaidų tikimybę, padeda užtikrinti, kad mokesčių mokėtojai galėtų greičiau, paprasčiau atlikti reikalingus veiksmus, vykdydami savo mokesčių prievolės. Informanto nuomone, pasitelkiant elektroninius mokesčių administravimo sistemos deklaratyvių sistemų sprendimus, mokesčių administravimo sistemos paslaugos tampa operatyvesnės bei skaidresnės. Investicijos į darbuotojų žinias, užtikrina kokybišką paslaugų teikimą bei garantuoja darbuotojų gebėjimą greičiau prisitaikyti prie nenumatytų kintančių sąlygų ateityje. Atsakydamas į pirmos kategorijos klausimą dėl veiksmingiausių paslaugų kokybės valdymo priemonių institucijoje, informantas *I₅*, pasisakė dėl teikiamų mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės standartų ir įdiegtos Kokybės vadybos sistemos (KVS) ISO 9001“, įvardydamas šias priemones kaip svarbiausias. Lietuvos mokesčių administravimo institucija, užtikrina teikiamų paslaugų kokybę, vadovaudamasi LST EN ISO 9001:2015 „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“ standarto reikalavimais. Lietuvos mokesčių administravimo institucija siekia nuolat tobulinti „Rizikos ir kokybės sistemą“. Naudojama Kokybės vadybos sistema

institucijoje, padeda nustatyti institucijos veiklos standartus, aiškiau apibrėžia atsakomybes, sukuria procedūras bei užtikrina kokybišką mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimą. Lietuvos mokesčių administravimo institucijos taikomi paslaugų teikimo standartai, padeda užtikrinti paslaugų kokybę ir nuoseklumą. Tai apima reikalavimus (pavyzdžiui, kokia informacija turi būti suteikiama mokesčių mokėtojams), kurių mokesčių administravimo institucija kaip viešasis subjektas teikdama paslaugas turi laikytis, kad pasiektų tam tikrą teikiamų paslaugų kokybę. Užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, gali kilti tam tikrų iššūkių, kurie gali paveikti tiek mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės veiksmingumą, tiek visuomenės pasitikėjimą teikiamomis institucijos paslaugomis. Todėl darbo autorė klausė informantų „Kokie pagrindiniai iššūkiai gali kilti, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje“. Šis klausimas buvo numatytas prie pirmos kategorijos klausimų. Taigi, informantas *I₁*, atsakydamas į pirmos kategorijos klausimą apie „Pagrindinius galinčius iškilti iššūkius, užtikrinant paslaugų kokybę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje“ pasisakė dėl *teisinio reguliavimo sudėtingumo*, nes dažni teisės aktų pakeitimai, papildymai, kurios reikia greitai suprasti ir vykdyti pagal juose numatytą reglamentavimą yra labai sudėtinga dėl verslo sektoriui, tiek gyventojams. Teisės aktų pataisų išaiškinimai dėl jų taikymo, būna parengiami vėliau, todėl mokesčių mokėtojams visa tai kelia sumaištį, nepasitenkinimą bei sukelia pasipriešinimą ir nenorą vykdyti mokestines prievoles. Be to, teisės aktų pakeitimai turi įtakos ir mokesčių administravimo sistemos institucijos viduje, nes darbuotojai turi būti tinkamai apmokyti, o pati mokesčių administravimo sistema taip pat turi veikti pagal naujausius reikalavimus. Informantas kaip dar vieną iššūkį, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, paminėjo *korupcijos ir neskaidrumo prevenciją*, nes pasak informanto, mokesčių administravimo institucijoje gali atsirasti korupcijos rizika, jeigu sistemos nebus pakankamai skaidrios. Skaidrų ir sąžiningą mokesčių administravimą užtikrinti yra būtina, kad mokesčių mokėtojai galėtų pasitikėti Lietuvos mokesčių administravimo institucija ir vykdytų savo mokestines pareigas. Informantas *I₂* įvardijo *visuomenės pasitikėjimo skatinimo* iššūkį, nes informanto teigimu mokesčių mokėtojai turi jaustis turintys ne tik vykdyti savo pareigas dėl mokestinių prievolių vykdymo, bet turi jaustis, kad jų teisės yra užtikrinamos, bet ne ignoruojamos. Todėl svarbu, kad mokesčių mokėtojai būtų tinkamai informuoti bei tinkamai aptarnaujami, ko pasekoje taip būtų didinamas pasitikėjimas Lietuvos mokesčių administravimo sistemos institucija. Informantas taip pat įvardijo kaip iššūkį, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę ir kovą su šešėline ekonomika. Todėl kovai su šiuo reiškiniu, reikalingos pažangios stebėjimo priemonės, analitiniai įrankiai bei tarptautinis bendradarbiavimas. Informanto *I₃* nuomone, didžiausi iššūkiai institucijai yra *technologiniai iššūkiai*, nes mokesčių mokėtojų poreikiai didėja, keliama vis didesni jų reikalavimai ir Lietuvos mokesčių administravimo institucijai. Todėl siekiant užtikrinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, reikia nuolat atnaujinti IT sistemas, kad jos būtų patikimos, saugios bei operatyviai reaguotų į pokyčius. Informanto teigimu, atnaujintos IT sistemos, padeda efektyviau administruoti mokesčius bei teikti mokesčių administravimo sistemos paslaugas. Pasak informanto *I₄*, mokesčių administravimo institucijoje, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, svarbus iššūkis yra *paslaugų prieinamumo užtikrinimas*, kuris reikalauja derinti daugelį aspektų – tai ir teisines nuostatas, ir vartotojų pasitenkinimą, ir technologines inovacijas bei procesų efektyvumą. Dėl kintančių teisinių reikalavimų, didėjančių vartotojų lūkesčių, sparčios technologijų raidos, tai tampa sudėtingu uždaviniu, kad užtikrinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų prieinamumą visiems mokesčių mokėtojams, nepriklausomai nuo jų amžiaus, technologinių įgūdžių, socialinės padėties ar geografinės vietos. Elektroninės paslaugos, tokios kaip mokesčių deklaracijų teikimas, mokesčių apskaita arba konsultacijos internetu, suteikia galimybes pasiekti platesnį vartotojų ratą. Tačiau iššūkis yra užtikrinti, kad šios paslaugos būtų lengvai suprantamos, prieinamos, pavyzdžiui vyresnio amžiaus asmenims, mažiau technologijas išmanančius asmenis arba asmenis gyvenančius nutolusiose gyvenamose vietovėse. Vartotojai, kurie negali neturėti nuolatinės prieigos prie interneto arba kompiuterio, taip pat būtina užtikrinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų prieinamumą ir per tradicinius kanalus (telefonu, pašto paslaugomis, tiesiogiai). Be to, teikiamų

mokesčių administravimo sistemos paslaugų prieinamumas turi atitikti ir teisinės nuostatas. Tai apima reikalavimus dėl duomenų apsaugos, asmenų privatumo užtikrinimo bei laikantis visų nacionalinių ir tarptautinių teisės aktų. Informantas *I₄* akcentavo ir *visuomenės poreikių bei lūkesčių patenkinimo* iššūkį, kaip labai svarbų, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę. Kadangi visuomenės lūkesčiai dėl mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės, skaidrumo, veiksmingumo paskutiniiais dešimtmečiais išaugo, todėl Lietuvos mokesčių administravimo institucija turi nuolat prisitaikyti prie šių pokyčių bei įgyvendinti tokią kokybės valdymo politiką, kuri ir atitiktų šiuos visuomenės lūkesčius, ir užtikrintų veiksmingą mokesčių rinkimą. Tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys turi poreikius, kad mokesčių administravimo paslaugos (pavyzdžiui, gauti konsultacijas, informaciją, paslaugą elektroniniu būdu) bus patogios, tai reiškia, kad pasiekti mokesčių administravimo sistemą visada bus galima iš bet kurios vietos, bet kuriuo metu, nebus trikdžių, mokesčių administravimo sistemos išmaniųjų paslaugų gavimas bus sklandus, greitas. Mokesčių administravimo institucija turi gebėti greitai, tiksliai apdoroti mokesčių deklaracijas, kiek įmanoma per trumpesnę laiką patikrinti gautą informaciją iš mokesčių mokėtojų, trečiųjų šaltinių bei atlikti reikiamus įvertinimus. Jei mokesčių administravimo sistemos paslaugos bus lėtos arba su klaidomis, tai gali ne tik sukelti visuomenės nepasitenkinimą, bet ir neigiamai paveikti Lietuvos mokesčių administravimo institucijos įvaizdį. Skaidrumas yra vienas iš pagrindinių visuomenės lūkesčių, nes visuomenė nori aiškios informacijos apie mokesčių politiką, procedūras ir pan. Mokesčių mokėtojai pageidauja, kad informacija būtų suprantama, tiek interneto svetainėse, tiek klientų aptarnavimo pagalbos linijose, tiek gaunant paslaugą tiesiogiai Lietuvos mokesčių administravimo institucijos aptarnavimo padaliniuose. Šiuolaikinės technologijos, tokios kaip dirbtinis intelektas, automatizacija, taip pat gali patenkinti specifinius mokesčių mokėtojų poreikius, todėl būtina užtikrinti, kad mokesčių administravimo sistemos būtų atsprios kibernetiniams išpuoliams ir saugiai valdytų asmens duomenis. Visuomenės lūkesčiai dėl mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės neapsiriboja tik šiuolaikinėmis technologijomis, tačiau apima ir darbuotojų sugebėjimą bendrauti bei spręsti problemas etiškai ir veiksmingai. Todėl informanto nuomone, visuomenė visada turi tokį poreikį ir lūkestį, kad Lietuvos mokesčių administravimo sistemos darbuotojai suteiks kokybišką pagalbą ir išspręs mokesčių mokėtojų klausimus. Informantas *I₅* interviu metu kaip svarbų iššūkį, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, išskyrė *tinkamos darbuotojų kompetencijos užtikrinimą*. Informanto teigimu, mokesčių administravimo institucijoje reikalingi teisiniai, finansiniai, IT, bendravimo įgūdžiai, todėl darbuotojų kompetencijų tobulinimas, mokymų darbuotojams organizavimas, padeda teisingai suprasti ir išaiškinti mokesčių teisės aktus, mokesčių administravimo specifikos aktualijas, užtikrinti teisingą mokesčių bazės apskaičiavimą, įvertinti verslo situacijas. Pavyzdžiui, naudojant automatizuotas sistemas, dirbtinį intelektą, duomenų analizę galima atlikti tiksliau, greičiau. Vertinant duomenis tokiomis priemonėmis, galima operatyviau atlikti mokestinius tyrimus, patikrinimus bei išvengti klaidų jų atlikimo metu. Tačiau tam, kad darbuotojai būtų pasirengę dirbti su naujausiomis technologijomis, kurios pagerina mokesčių administravimo procesus, taip pat reikia gebėjimų jas suprasti ir valdyti. Taigi, mokesčių administravimo institucijoje turi būti nuolat atnaujinamos mokymo programos, kurios atitiktų naujausius informacinių technologijų bei mokesčių administravimo sistemos pokyčius. Informanto teigimu, mokesčių administravimo institucija susiduria ir su darbuotojų kaitos problemomis, kadangi mokesčių sritis sudėtinga ir reikalaujanti didelio atsakomybės lygio. Kvalifikacijos reikalavimai yra aukšti, todėl sudėtingas uždavinys yra Lietuvos mokesčių administravimo institucijai išlaikyti kompetentingą personalą, kad darbuotojai nesiektų kitų galimybių už institucijos ribų.

Apibendrinant, informantų teiginius, nuomones, galima sakyti, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonėmis, kurias naudoja Lietuvos mokesčių administravimo institucija, siekiama užtikrinti, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugos būtų teisingos, veiksmingos, atitiktų mokesčių mokėtojų lūkesčius ir tuo pačiu mažintų administracinę naštą, padidintų paslaugų prieinamumą bei skaidrumą.

Siekiant nustatyti išorės ir vidaus aplinkos pokyčius, taip pat problemas ir galimybes jas išspręsti, Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje atliekama aplinkos analizė. Šis procesas vadinamas

situacijos analize, apimančią išorinės ir vidinės aplinkos analizę. Veiksmingas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas susijęs su ilgalaikiu planavimu, analizuojant vidaus ir išorės galimybes. Remiantis autorių Dubino, Smilgos (2008) nuomone, tokiu būdu gautų rezultatų dėka galima numatyti plėtros perspektyvas, taigi tiriamuoju atveju reiškia, kad galima numatyti Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo, tolesnės plėtros perspektyvas.

Informantų išsakyti teiginiai apie Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui, turinčius įtakos išorinius ir vidinius veiksnus, pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų pateikti teiginiai
Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai	Išorinės aplinkos veiksniai	Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje vertinami išoriniai veiksniai - „ <i>politiniai teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai</i> “, turintys įtakos paslaugų kokybės valdymui <i>I₁, I₂, I₃, I₄, I₅</i>
	Vidinės aplinkos veiksniai	Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje vertinami svarbiausi vidiniai aplinkos veiksniai – „ <i>organizacinė struktūra, organizacijos kultūra, organizacijos tikslai, užduotys, žmogiškieji ištekliai, technologijos</i> “, turintys įtakos paslaugų kokybės valdymui <i>I₁, I₂, I₃, I₄, I₅</i> .
	Skatinantys ir ribojantys (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksniai	<i>Skatinantys (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksniai, kurie turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui - ES standartų ir reglamentų poveikis I₁; technologinė pažanga I₂; mokesčių mokėtojų pasitikėjimas I₃; tinkamas finansavimas, politinis palaikymas I₄, I₅. Ribojantys (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksniai kurie turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui - „finansiniai ištekliai, žmogiškieji ištekliai, asmens duomenų apsaugos reikalavimai“ I₁, I₂, I₃, I₄, I₅.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantai *I₁, I₂, I₃, I₄, I₅*, atsakydami į antros kategorijos „Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai“ klausimų subkategorijoje klausimą dėl „*Išorinės aplinkos veiksniai*“, darančių įtaką paslaugų kokybės valdymui Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, įvardijo tuos pačius politinius, teisinius, ekonominius, socialinius, technologinius veiksnus. Todėl darbo autorė informantų nuomones, teiginius pateikia apibendrintai.

Informantų teigimu, veiksmingam ir efektyviam mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymui, turi įtakos išorinės aplinkos veiksniai, todėl institucija stebi išorinę aplinką bei analizuoja išorinės aplinkos veiksnus. Tai padeda įvertinti bei atitinkamai reaguoti į išsylančias problemas priimant sprendimus (pavyzdžiui, mokesčių administravimo institucijoje dėl naujų paslaugų kūrimo, proceso diegimo poreikio arba esamų paslaugų tobulinimo). Norėdama iširti aplinką, Lietuvos mokesčių administravimo institucija turi identifikuoti aplinkos įvykius, kurie gali daryti įtaką mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui bei nustatyti interesų grupes. Išanalizavus, numatomas poveikis mokesčių administravimo sistemos paslaugų

kokybės valdymo procesams, kiekvienoje iš šių sričių - politinėje, teisinėje, ekonominėje, socialinėje, organizacinėje, technologijų srityse.

Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje paslaugų kokybės valdymo išorinės aplinkos vertinimas atliekamas, nagrinėjant siaurąją prasmę, atliekant makroaplinkos strateginę analizę, įtraukiant tokius veiksnius kaip politiniai teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, kurie daro reikšmingą įtaką mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymui bei su juo susijusiems sprendimams. Šio darbo autorės nuomone, tai atitinka teorinę PEST analizės techniką.

Informantai akcentuoja, kad išorinės aplinkos analizės dėka galima pasiekti kokybiškesnio mokesčių administravimo sistemos paslaugų valdymo ir nuolatinio mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo proceso tobulinimo, keičiantis išoriniams aplinkos veiksniams. Analizuojant išorinę aplinką, galima nustatyti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulintinas kryptis.

Politinius, teisinius veiksnius lemia valdžios politika, įstatymai ar vyriausybės sprendimai, kurie turi įtakos ir Lietuvos mokesčių administravimo institucijos veiklos procesams. Todėl mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas bei jo tobulinimas, tamptai susiję su šalies Vyriausybės prioritetiniais strateginiais tikslais. Vertinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo *poveikį politinėje teisinėje srityje* – tai būtų susiję su šalies Vyriausybės programos įgyvendinimu, “siekiant pirmiausia paprastinti administracines taisykles ir procedūras piliečiams bei verslui: atsisakant perteklinių duomenų reikalavimo, sutrumpinant sprendimų priėmimo terminus, atsisakant nereikalingų mokestinių patikrinimų. Atsižvelgiant į Vyriausybės prioritetinius strateginius tikslus, sukurtos ir įdiegtos Lietuvos i.MAS sistemos i.APS posistemio nuotolinės apskaitos paslaugos smulkiajam verslui, tuo tikslu, kad suteikti supaprastintas elektronines apskaitos tvarkymo paslaugas smulkiajam verslui (gyventojams, vykdančioms individualią veiklą, įsigijusiems verslo liudijimą ar pagal pažymą), panaudojant mokesčių administravimo sistemos kaupiamus duomenis. Lietuvos mokesčių administravimo sistemos išmaniųjų paslaugų valdymo tikslas susietas su šalies Vyriausybės prioritetiniu strateginiu tikslu dėl supaprastintų procedūrų įgyvendinimo gyventojams ir verslui. Panaudojus mokesčių administravimo sistemos kaupiamus duomenis, numatant, kad tokiu būdu bus mažinama administracinė našta mokesčių mokėtojui bei užtikrinama efektyvesnė smulkiojo verslo pajamų apskaitymo ir mokestinių prievolių vykdymo kontrolė.

Ekonominiais veiksniais nustatoma, kaip keičiasi šalies bendras vidinis produktas (BVP), kokios jo augimo tendencijos, kokia yra mokesčių politika, kokią įtaką gali daryti organizacijai, kokių naujų galimybių gali atsirasti ir kokių grėsmių dėl to gali kilti. Taigi, informantų teigimu, mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymui *įtakos turi ir ekonominiai veiksniai*, todėl būtina atsižvelgti į šalies ekonominę situaciją ir siekti nuoseklaus valstybės pajamų surinkimo gerinimo, taip didinant mokestinių pajamų surinkimą. Vertinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo poveikį ekonominėje srityje – tai būtų susiję su tuo, kad tobulinant mokesčių administravimo sistemos paslaugas, būtų teikiamos kokybiškos paslaugos, ko pasekoje sektųsi geriau administruoti mokesčius bei daugiau surinkti mokestinių pajamų. Tuo tikslu, siekiant padidinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės veiksmingumą, atsižvelgiant į šalies ekonominius veiksnius, buvo kuriamos i.KON paslaugų posistemis. Tai išmaniosios kontrolės procesų valdymo mokesčių administravimo sistemos paslaugos, kurios leidžia pereiti nuo klasikinės kontrolės mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimo prie operatyviai informacija grįsto mokesčių surinkimo užtikrinimo, automatizuojant kontrolės procesų valdymą (mokesčių mokėtojų ūkinių operacijų informacijos rinkimas, analizavimas, kryžminis gretinimas ir pan.).

Vertinant i.MAS mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo *poveikį ekonominėje srityje* – padidėjęs mokesčių surinkimas, kuris sudaro sąlygas nuoseklaus biudžeto pajamų didėjimui. Elektroninio audito priemonių taikymas mokestiniuose tyrimuose ir patikrinimuose, leidžia efektyviau kontroliuoti mokesčių mokėtojus, nes stebėseną vykdoma realiu laiku. Tai padeda mažinti šešėlinę ekonomiką, ko pasekoje didėja šalies mokestinių pajamų surinkimas. Taigi, i.MAS elektroninėmis priemonėmis atliekamo audito dėka taupomas mokesčių auditorių darbo laikas, o kartu ir valstybės lėšos.

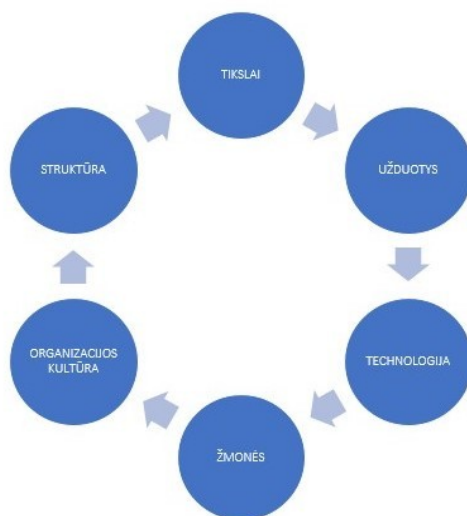
Kadangi socialiniais veiksniais įvertinami socialiniai gyventojų sluoksniai, jų struktūra, vaidmenys, raida bei nagrinėjama kokią įtaką šios permainos gali turėti organizacijai, ar atveria naujas galimybes, ar kelia grėsmę, tai vertinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo *poveikį socialinėje srityje* – visa tai būtų susiję su tuo, kad visuomenei sudaromos sąlygos sąžiningai įgyvendinti mokesčių prievolės, taip prisidedant prie skaidresnės visuomenės formavimo, atskaitomybės didinimo, lygiavertiškumo principo įgyvendinimo, t.y. neperkeliant nesąžiningų mokesčių mokėtojų nuslėptų mokesčių naštos sąžiningiems mokesčių mokėtojams. Pavyzdžiui, teikiant apskaitos duomenis elektroniniu būdu, taip sumažinamas mokesčių auditorių kelionių ir darbo priemonių (sunaudojamo popieriaus kiekis) išlaidos. i.MAS paslaugų kokybės valdymas, susijęs su sąžiningu mokesčių prievolių įgyvendinimu. Taigi, didinant visuomenės skaidrumą - teikti apskaitos duomenis i.MAS elektroninėmis priemonėmis, vertinami socialiniai veiksniai.

Informantų nuomone, *technologiniai veiksniai* labai svarbūs mokesčių administravimo institucijoje, įvertinant naują technologiją, informacijos srautų poveikį Lietuvos mokesčių administravimo institucijos reguliuojamai sričiai, jos valdymui ir tarpusavio ryšiams. Todėl Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo išorinė aplinka yra susijusi su technologinių veiksmų vertinimu. Pavyzdžiui, i.MAS naudoja didelės apimties informacijos technologijas, su daugybe technologinių įgyvendinimo būdų ir sprendimų, su sudarytomis technologinėmis sąlygomis greitai ir efektyviai atlikti duomenų analizę įvairiais pjūviais. Vertinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo *poveikį technologinėje srityje* – tai būtų susiję su greitesniu, tikslesniu duomenų pateikimu, analizavimu, apdorojimu, ko pasekoje kokybiškesnių paslaugų teikimu. i.MAS laikoma inovatyvia technologijų sistema, kurios išmaniosios elektroninės priemonės naudojamos mokesčių administravimo procesuose, siekiant efektyvaus mokesčių rinkimo proceso. Standartizuotas apskaitos duomenų už ataskaitinį laikotarpį pateikimas i.MAS elektroninėmis priemonėmis; teikiami tikslesni atskaitomybės duomenys; automatiškai analizuojami duomenys įvairiais pjūviais, tam neskiriant papildomų žmogiškųjų išteklių; sumažėjusi klaidų tikimybė, greitesnis duomenų apsikeitimo procesas tarp suinteresuotų institucijų informacinių sistemų. Vertinant i.MAS paslaugų kokybės valdymo *poveikį Lietuvos mokesčių administravimo institucijai* – tai būtų dėl administracinės naštos mažėjimo, atliekant mokesčių prievolių kontrolės veiksmus. Mažinama administracinė našta tiek mokesčių mokėtojui, kuris turi parengti ir pateikti išmaniųjų paslaugų pagalba apskaitos duomenis mokesčių administratoriui, atliekant mokesčių prievolių kontrolės veiksmus, tiek mokesčių administratoriui, vykdant kontrolės veiksmus ir tikrinant mokesčių mokėtojo pateiktus apskaitos duomenis. Mokesčių mokėtojai, sudarantys apskaitos registrus techninėmis priemonėmis, apskaitos duomenis gali teikti išmaniosiomis elektroninėmis priemonėmis, atsisakant popierinių dokumentų, taip sumažindami administracinę naštą tiek patys sau, tiek mokesčių administratoriui.

Informantų teigimu siekiant, kad kokybiškai organizuoti i.MAS elektronines paslaugas, identifikuojamos svarbios įtakos jėgos tokios kaip konkurentai, tiekėjai, klientai ir kiti rinkos veiksniai. Šie aplinkos veiksniai, teorine prasme būtų priskiriami prie tiesioginės išorinės aplinkos komponentų arba dar kitaip tai būtų vadinama šakine aplinka (Vasiliauskas, 2001). Taigi, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos atliekama analizė susijusi ir su išorinės aplinkos komponentų tiesioginės įtakos ir poveikio identifikavimu, vertinant konkurencingumą šioje srityje ir taip nustatant institucijos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis. Informantų teigimu, konkurentų strateginės analizės gauti rezultatai padeda nustatyti skirtumus tarp mokesčių administravimo institucijos paslaugų kokybės valdymo ir jos konkurentų. Tokiu būdu Lietuvos mokesčių administravimo institucija identifikuoja institucijos potencialias galimybes ir grėsmes šioje srityje. Šio darbo autorės pastebėjimas, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijos analizės principai atitinka M. Porterio teorinio modelio bendruosius principus, nes šis įrankis padeda mokesčių administravimo institucijos vadovams suprasti konkurentus ir galimybes. Taip įvertinami svarbiausi veiksniai, kurie turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybei, efektyvumui, ko pasekoje taip įvertinamas ir mokesčių administravimo institucijos konkurencingumas.

Apibendrinant informantų nuomones, teiginius, išvalgas, galima teigti, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucija, vykdydama mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymą, analizuoja aplinkos situaciją įvairiais „pjūviais“. Autorės nuomone, institucija siekdama veiksmingo mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo, įvertina tiek netiesioginių išorinės aplinkos komponentų įtaką ir poveikį, lygiai taip pat, įvertina ir kiekvieno tiesioginės išorinės aplinkos komponento galimą įtaką ir poveikį.

Informantai *I₁, I₂, I₃, I₄, I₅*, atsakydami į **antros kategorijos** „*Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai*“ klausimų subkategorijoje klausimą dėl „*Vidinės aplinkos veiksmų*“, darančių įtaką paslaugų kokybės valdymui Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, įvardijo tuos pačius vidinės aplinkos veiksmų kintamuosius - tai *institucijos struktūra, institucijos kultūra, institucijos tikslai, užduotys, žmogiškieji ištekliai, technologijų veiksniai*. Todėl darbo autorė informantų nuomones, teiginius pateikia apibendrintai. Apibendrinusi informantų atsakymus į minėtą klausimą dėl „*Vidinės aplinkos veiksmų*“, darančių įtaką paslaugų kokybės valdymui Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, darbo autorė pateikia savo sudarytą paveikslą (žr. 9 pav.), kuriame matyti Lietuvos mokesčių administravimo institucijos paslaugų kokybės valdymo pagrindinių vidaus veiksmų kintamieji, darantys įtaką paslaugų kokybės valdymui institucijoje.



9 pav. Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo vidaus veiksniai

Šaltinis: sudaryta pagal Neverauską, B. ir kt. (2004)

Lietuvos mokesčių administravimo institucijos strateginiai *tikslai* suteikia kryptingumo ir padeda sutelkti darbuotojus bei jų pastangas. Tikslai gali būti įvairių lygių. Pirmojo lygio tikslai yra visos Lietuvos mokesčių administravimo institucijos, antrojo lygio – tai tarpiniai tikslai (institucijos padalinių tikslai), kuriuos reikia įgyvendinti, norint pasiekti bendruosius Lietuvos mokesčių administravimo institucijos strateginius tikslus. Norint pasiekti bendruosius Lietuvos mokesčių administravimo institucijos strateginius tikslus, institucijos vadovai nustato tarpinius (padalinių) tikslus, kuriuos reikia gyvendinti. Tikslai padeda įvertinti, kokia pažanga jau padaryta. Institucijos vadovai padalinių tikslus nustato planavimo proceso metu ir išdėsto jų esmę darbuotojams. Atsižvelgiant į tai, kad tikslus įgyvendinti, institucijos atitinkami vadovai nukreipia atitinkamas užduotis padalinių darbuotojams. Pavyzdžiui, i.MAS elektroninių priemonių kokybės valdymo

tikslas – valdant i.MAS, šios sistemos elektroninėmis priemonėmis, veiksmingai perkelti mokesčių mokėtojų ūkinių operacijų duomenų rinkimą, tvarkymą, valdymą ir teikimą į elektroninę erdvę, taip mažinant administracinę naštą mokesčių mokėtojams, didinant mokesčių mokėtojų pajamų apskaitumą, mokesčių surinkimą ir mokesčių administratoriaus veiklos efektyvumą. Kadangi i.MAS sistemą sudaro septyni posistemiai, tai kiekvieno posistemo yra konkretus tikslas, kuriuos įgyvendinus, pasiekiamas bendras i.MAS sistemos elektroninių priemonių kokybės valdymo tikslas. Lietuvos mokesčių administravimo institucijos suformuluotoms *užduotims* atlikti, paskiriami sukonkretinantys darbai, kuriuos atlikus iš anksto nustatytu būdu ir iš anksto nurodytu laiku, pasiekiami tarpiniai tikslai ir galutiniame rezultate pasiekiamas pagrindinis strateginis tikslas. Dažniausiai užduotys skirstomos į tris kategorijas: darbo su žmonėmis (personalo valdymo), darbo su objektais (paslaugų teikimo), darbo su informacija (valdymo), kur užduočių vykdytojai yra siauros specializacijos darbuotojai. Kadangi užduotys skiriamos pareigybėms, o ne darbuotojams, todėl kiekvienas pareigas sudaro tam tikras užduočių kompleksas.

i.MAS elektroninių priemonių kokybės valdymo užduotys:

- 1) nuolat stebėti i.MAS elektroninių priemonių tinkamą organizavimą ir veikimą, taip užtikrinant kokybišką i.MAS elektroninių priemonių veikimą;
- 2) vykdyti prevencines priemones i.MAS elektroninių priemonių kokybės valdymo srityje, siekiant gerinti i.MAS elektroninių priemonių vykdymo veiksmingumą;
- 3) imtis operatyvių veiksmų, gavus duomenis i.MAS elektroninėmis priemonėmis, taip užtikrinant mokestinių pažeidimų prevenciją.

Žmonės - tai reikšmingiausias valdymo struktūros veiksnys, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos pagrindas, nes būtent darbuotojai įgyvendina institucijos tiek tarpinius, tiek strateginius tikslus. Pavyzdžiui, i.MAS elektroninių priemonių valdyme, įvertinama, kurie darbuotojai galėtų būti paskirti, atitinkamo i.MAS posistemo užduočių vykdymui. Įvertinus turinčius atitinkamus gebėjimus, įgūdžius, kompetencijas, jie nukreipiami veiklai i.MAS elektroninių priemonių kokybės valdymo tikslams įgyvendinti.

Lietuvos mokesčių administravimo institucijos priemonių, įrankių, įrengimų, atitinkamų techninių žinių parinktas derinys yra reikalingas darbui ar informacijai transformuoti į teikiamas paslaugas institucijoje. Informantų teigimu, technologijos yra tampa susijusios su užduotimis, nes kiekvienai užduočiai atlikti reikalinga specifinė technologija. Kai norima įvykdyti užduotis, reikia žinoti kokią konkrečią technologiją pasirinkti. Kiekvienos konkrečios technologijos tinkamumą nustato darbuotojai, todėl pati technologija be žmogaus nieko nereikštų. Taigi, šio darbo autorė teigia, atsižvelgdama į informantų nuomones, kad užduočių, susijusių su i.MAS priemonių įgyvendinimu, yra susiję darbuotojai, kurie pagal tam tikrus turimus gebėjimus (imliausi naujausioms informacinėms technologijoms, turi daugiausiai analitinio ir kontrolės darbo patirties) paskiriami atitinkamoms užduotims vykdyti.

Informantų teigimu, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos struktūra - tai institucijos nustatyti valdymo lygių ir funkcijų sričių ryšiai (vadovavimo lygių ir funkcijų bendradarbiavimas). *Tikslai ir struktūra* glaudžiai susiję ir veikia vienas kitą. Tokiu būdu siekiama, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijos tikslai būtų pasiekti veiksmingiausiu būdu, t.y. kai vienu vadovų ar padalinių pavaldumas yra kitiems. Su struktūra labiausiai susietos darbo paskirstymo ir kontrolės koncepcijos. i.MAS elektroninių priemonių kokybės valdymo struktūra sudaryta iš valdymo lygių ir funkcijų sričių bendradarbiavimo, nes organizacijos departamentai bei juose esantys skyriai atlikdami pavestas užduotis, bendradarbiauja tarpusavyje, kad pasiekti institucijos strateginius tikslus.

Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje įvertinamas dar vienas vidinių veiksmų kintamasis - tai institucijoje vyraujanti organizacinė kultūra. Pasak informantų, tai reiškia, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje laikomasi esminių vertybių (žr. 3 priedą), vienu išitikinimų sistema, kurią pripažįsta visi darbuotojai, kadangi bendrystė, organizacinė kultūra sustiprina atsidaivimą Lietuvos mokesčių administravimo institucijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Apibendrinat galima teigti, kad darbuotojai žino institucijos bendravimo taisykles ir normas. Pavyzdžiui, i.MAS elektroninių priemonių kokybės valdymo vertybės – skaidrumas, kuris reiškia, kad dalinimasi suprantama informacija su mokesčių mokėtojais; atskaitingumas, nuolat tikrinantis ką galima padaryti geriau, kad naudojamos i.MAS elektroninės priemonės būtų kokybiškos.

Informantas *I*₁, atsakydamas į antros kategorijos „Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai“ klausimų subkategorijoje klausimą dėl „Skatinančių (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksmų, kurie turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui“, įvardijo *ES standartų ir reglamentų poveikį*, kaip ypač svarbų ir reikšmingą. Pasak informanto, ES standartai, taip pat mokesčių administravimo srityje taikomi gerosios praktikos reikalavimai, skatina Lietuvos mokesčių administravimo instituciją tobulinti savo institucijos teikiamas paslaugas ir siekti aukštų kokybės standartų. Informantas *I*₂ nuomone, skatinančią įtaką Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui turi *technologinė pažanga*. Informantas mano, kad didėjant skaitmeninių įrankių pasirinkimui, institucija gali taikyti šiuolaikiškas, modernias technologijas paslaugų teikimo bei rizikos valdymo srityse. Visa tai gerina mokesčių administravimo sistemos paslaugų prieinamumą ir svarbiausia jų kokybę. Informantas *I*₃ mano, kad skatinantis veiksnys, kuris turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui, yra *mokesčių mokėtojų pasitikėjimas*. Gyventojų ir verslo sektoriaus pasitikėjimas padeda skatinti mokesčių administravimo instituciją nuolat tobulinti savo teikiamas paslaugas, siekti naujovių įgyvendinimo, gerinti paslaugų kokybę. Be to, pasitikėjimas užtikrina tvarią mokesčių administravimo sistemos paslaugų plėtrą bei lemia didesnę tikimybę, kad gyventojai ir verslo sektorius laikytis teisės aktų. Skatinant pasitikėjimą, taip stiprinama Lietuvos mokesčių administravimo sistemos atsakomybė bei skaidrumas, ko pasekoje galima geriau užtikrinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę. Informantų *I*₄ ir *I*₅ įvardytas skatinantis veiksnys, kuris turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui sutapo, nes abudu informantai mano, kad labai svarbus yra *tinkamas finansavimas, politinis palaikymas*, nes tai leidžia Lietuvos mokesčių administravimo institucijai daugiau investuoti į modernesnius IT sprendimus, paslaugų kokybės vertinimo priemones, institucijos darbuotojų mokymus.

Informantai *I*₁, *I*₂, *I*₃, *I*₄, *I*₅ atsakydami į antros kategorijos „Išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai“ klausimų subkategorijoje klausimą dėl „Ribojančių (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksmų, kurie turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui“, įvardijo tuos pačius veiksmus - finansiniai ištekliai, žmoniškieji ištekliai, asmens duomenų apsaugos reikalavimai. Todėl darbo autorė informantų nuomones, teiginius šiuo klausimu pateikia apibendrintai. Informantų nuomone nepakankamas finansavimas apsunkina modernių technologijų įsigijimą, klientų aptarnavimo kokybės gerinimą. Kvalifikuotų specialistų trūkumas apsunkina paslaugų kokybės ir rizikos valdymą, apriboja greitą klientų aptarnavimą. Labai griežti informacijos saugumo, asmens duomenų apsaugos reikalavimai, apriboja naujų technologijų diegimą bei sudaro iššūkių skaitmeniniam mokesčių administravimo sistemos paslaugų tobulinimui.

13 lentelė

Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas

Kategorija	Subkategorija	Informantų pateikti teiginiai
	Mokesčių	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių planavimas Lietuvos mokesčių

Paslaugų kokybės valdymas	administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių planavimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.	administravimo institucijoje – „sudėtingas procesas, apimantis etapus, veiksmus, kurie turi būti tinkamai koordinuoti“ I₁, I₂, I₃, I₄, I₅ . „Išanalizuojama esama situacija, rengiamas veiksmų planas, nustatomi reikalingi finansiniai ir žmogiškieji ištekliai“ I₁ . „Veiksmų plane planuojamos, parenkamos priemonės“ I₂ . „Numatomas veiksmų įgyvendinimo laiko grafikas“ I₃, I₄ . „Veiksmų plane numatomi stebėjimo mechanizmai, neatitiktųjų koregavimo ar šalinimo priemonės“ I₅ .
	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių organizavimas ir įgyvendinimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių organizavimas ir įgyvendinimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje – „tai apima įvairias strategijas, veiksmus; sukuriami standartizuoti, konkretūs procesai kokybės valdymo priemonėms įgyvendinti“ I₁, I₂, I₃, I₄, I₅ .
	Vadovų atsakomybė	„Vadovai siekia veiksmingai užtikrinti paslaugų kokybės valdymą bei atsakomybę; formuoja strategiją, kurioje apibrėžia, kokius tikslus nustatyti“ I₁ . „Vadovai yra atsakingi už paslaugų kokybės standartų sukūrimą bei jų įgyvendinimą“ I₂ . „Vadovai siekia užtikrinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesų gerinimą“ I₃, I₄ . „Vadovai organizuoja mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės vertinimus“ I₅ .
	Darbuotojų atsakomybė	„Tikslios, aiškos, operatyvios informacijos teikimas mokesčių mokėtojams“ I₁ . „Atsakomybė už priimamus sprendimus“ I₂ . „Atsakomybė už laiku atliktus pranešimus vadovams, kai pastebimos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės problemos“ I₃ . „Atsakomybė už kvalifikacijos, įgūdžių, profesinių žinių tobulinimą“ I₄ . „Darbuotojų atsakomybė už tai, kad jų veiksmai atitiktų įstatymus, reglamentus, kad būtų laikomasi procedūrų“ I₅ .
	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėseną, kontrolę, vertinimą Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje.	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėseną – „apklausos“ I₁ , „vidinės ataskaitos“ I₂ , „efektyvumo rodiklių stebėseną“ I₃ , „technologijų taikymas stebėsenos procese“ I₄ , „atsiliepimų analizė“ I₅ . Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių kontrolę – „kokybės kontrolės sistema“ I₁ , „kontrolės struktūra“ I₂ , „žmogiškųjų išteklių kontrolę“ I₃ , „finansinių išteklių paskirstymo kontrolę“ I₄ , paslaugų kokybės valdymo priemonių atitikties kontrolę“ I₅ . Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių vertinimas – „skundų ir pasiūlymų sistema, klientų aptarnavimo linijos (telefonija) ir konsultacijos tiesiogiai bei telefonu, mokesčių mokėtojų apklausos, interneto portalai ir socialiniai

		tinklai, elektroninių paslaugų naudojimo stebėseną, mokesčių mokėtojų aptarnavimo vertinimas, reguliarius auditai bei veiklos vertinimai, konsultacijos interesų grupėms“ <i>I₁, I₂, I₃, I₄, I₅</i> .
--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantai *I₁, I₂, I₃, I₄, I₅* atsakydami į trečios kategorijos „Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas“ klausimų subkategorijoje klausimą „Kaip vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių planavimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje“, vieningai įvardijo, kad tai yra sudėtingas procesas, kuris apima tam tikrus etapus, veiksmus, kurie turi būti tinkamai koordinuoti. Informantų teigimu, planuojant šios institucijos paslaugų kokybės valdymo priemones, pradedama išsamiai analizuoti esamą situaciją. Todėl pirminiajame planavimo etape išanalizuojami aplinkos pokyčiai (pavyzdžiui, teisės aktų pakeitimai, ekonominės sąlygos, technologijų pažanga), kurie gali turėti įtakos paslaugų kokybei, įvertinami institucijoje esami procesai, procedūros, technologijos, kurios naudojamos pavyzdžiui, deklaravimui, kontrolės ir audito atlikimui ir kt. Taip pat analizuojami mokesčių mokėtojų skundai, apklausų atsakymai pagal atliktus mokesčių mokėtojų pasitenkinimo anketinius tyrimus. Informantų teigimu, atsiliepimai, apklausos padeda nustatyti kokios mokesčių administravimo sistemos paslaugos teikiamos gerai, o kuriose paslaugų teikimo srityse (pavyzdžiui, ar dėl pačios paslaugos funkcionalumo, ar dėl paslaugos teikimo kokybės) kyla problemų. Informantų teigimu, atsižvelgus į situacijos analizės metu nustatytus veiksmų rezultatus, nustatomi konkretūs tikslai ir uždaviniai, kurie atitiktų institucijos viziją ir misiją. Pavyzdžiui, mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės tikslas gali būti susijęs su paslaugų greičio, veiksmingumo užtikrinimu, kad mokesčių mokėtojai gautų reikiamą pagalbą greitai, be nereikalingų vėlavimų. Arba siekiant, kad mokesčių deklaravimas būtų suprantamas ir prieinamas visiems mokesčių mokėtojams, institucijoje išsikeliamas mokesčių administravimo sistemos paslaugų prieinamumo gerinimo tikslas. Taigi, apibendrinant informantų panašius atsakymus dėl pirminio mokesčių administravimo sistemos paslaugų planavimo etapo, galima teigti, kad prieš pradedant rengti detalų veiksmų planą, apimančią konkrečias priemones, atsakomybės už jų įgyvendinimą, institucijoje turi būti pasiektas susitarimas dėl paslaugų kokybės tikslų nustatymo. Informantas *I₁* įvardijo, kad išsamiai išanalizavus esamą situaciją, pradedamas rengti veiksmų planas, kuriame nustatomi reikalingi finansiniai ir žmogiškieji ištekliai (pavyzdžiui, technologijų atnaujinimas, mokymai ir pan.). Informantas *I₂* minėjo, kad veiksmų plane planuojamos, parenkamos priemonės (pavyzdžiui, naujų IT sistemų diegimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir pan.), kurios padėtų pasiekti paslaugų kokybės tikslus. Informantų *I₃, I₄* teigimu, sudarant detalų veiksmų planą, planuojamos ne tik priemonės, bet ir laikas. Tai reiškia, kad numatomas veiksmų įgyvendinimo laiko grafikas (pavyzdžiui, numatoma kada bus atliktas pirmasis vertinimas). Informantas *I₅* minėdamas mokesčių administravimo sistemos paslaugų planavimo etape veiksmų plano sudarymo aspektus, be jau įvardytų, papildomai dar akcentavo, kad veiksmų plane numatomi stebėjimo mechanizmai bei neatitiktų koregavimo ar šalinimo priemonės. Pasak informanto, tai reiškia, kad veiksmų plane nustatomi tarpiniai etapai bei šių etapų stebėjimas. Po kiekvieno etapo atliekamas įvertinimas, siekiant patikrinti ar atlikti darbai atitinka numatytus kokybės standartus, strategiją. Pavyzdžiui, numačius automatizuoti tam tikrus procesus, stebima ar numatytas sprendimas atitinka nustatytus reikalavimus. Taigi, šio informanto teigimu, institucijoje sudaromas taisyčių ir pokyčių planas, kuriame planuojami ir korekciniai veiksmai. Stebima kaip veiksmų planas įgyvendinamas, naudojant parinktus išteklius ir atsakingus asmenis, ar korekciniai veiksmai suteikia laukiamų rezultatų.

Apibendrinant informantų *I₁, I₂, I₃, I₄, I₅* panašius atsakymus į trečios kategorijos „Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas“ klausimų subkategorijoje klausimą dėl „Aspektų padedančių suplanuoti ir įgyvendinti priemones, skirtas užtikrinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę“, šie aspektai apima tiek išorinius, tiek vidinius veiksmus, kurie turi įtakos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybei. Tai būtų konkrečių tikslų nustatymas, kuriuos norima pasiekti; strategija, sukuriant ilgalaikę strategiją, kaip pasiekti šiuos tikslus (pavyz-

džiui, tobulinti procesus, diegti technologijas, gerinti klientų aptarnavimą). Taigi, analizuojama, kur nebuvo pasiekta tikslų, kokios priemonės nesuveikė taip, kaip tikėtasi, kokie veiksniai tam turėjo įtakos. Informantas *I₁* akcentavo, kad svarbus aspektas, padedantis suplanuoti priemones yra technologijos, inovacijos, nes pavyzdžiui, jo nuomone skaitmeninės technologijos leidžia mokesčių mokėtojams teikti deklaracijas, atlikti mokėjimus, gauti informaciją internetu, taip sumažinama klaidų tikimybė, sutrumpinamas paslaugų teikimo laikas. Be to, automatizuotos sistemos (mokesčių deklaracijų tikrinimo, mokesčių skaičiavimo programos) padeda teisingai, tiksliai, greitai apdoroti informaciją. Informantas *I₂* kaip svarbų aspektą, padedantį suplanuoti ir įgyvendinti priemones, įvardijo reguliarių procesų vertinimą ir auditą, kuris leidžia nustatyti silpnąsias vietas, ko pasekoje atlikti reikalingus tobulinimus (pavyzdžiui, klaidų prevencija, mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimo greitis ir kt.). Informantas *I₃* akcentavo darbuotojų kompetencijas, nes tik nuolat mokomi, atnaujinami savo žinias, gali teisingai atlikti užduotis. Pasak informanto, labai svarbu, kad darbuotojai būtų nuolat mokomi ir atnaujinantys savo žinias, kad galėtų veiksmingai ir teisingai atlikti savo užduotis. Tai apima tiek teisinius, tiek technologinius įgūdžius.

Informantai *I₁*, *I₂*, *I₃*, *I₄*, *I₅* atsakydami į trečios kategorijos „Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas“ klausimų subkategorijoje klausimą „Kaip vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių organizavimas ir įgyvendinimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje“, įvardijo, kad tai apima įvairias strategijas, veiksmus. Pirmiausia sukuriami standartizuoti, konkretūs procesai kokybės valdymo priemonėms įgyvendinti. Tai apima paslaugų kokybės vertinimo kriterijų nustatymą, procedūrų dokumentavimą. Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje siekiama užtikrinti, kad visi darbuotojai laikytųsi šių standartų. Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonėms įgyvendinti, paskirstomi finansiniai, žmogiškieji, technologiniai ištekliai. Tai reiškia, kad įsigyjamos reikalingos technologinės priemonės, apmokomi darbuotojai, gerinama infrastruktūra, kiti ištekliai. Nustatoma, kas yra atsakingas už paslaugų kokybės valdymo priemonių organizavimą ir įgyvendinimą. Tuo tikslu į specifines užduotis paskiriami kokybės valdymo specialistai, procesų savininkai, kiti darbuotojai bei vadovai prižiūrintys, kontroliuojantys paslaugų kokybės organizavimą bei jo įgyvendinimo procesą. Suformuojamos komandos, darbo grupės, kurios bus atsakingos už įvairių kokybės valdymo priemonių įgyvendinimą. Kiekvienai darbo grupei apibrėžiamos aiškos užduotys, funkcijos bei tikslai, kurie turės būti pasiekti. Įgyvendinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones, Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje siekiama užtikrinti sklandų bendradarbiavimą tarp įvairių departamentų (pavyzdžiui, klientų aptarnavimo, teisės skyriaus, IT skyriaus ir pan.). Pasak informanto *I₁*, svarbus etapas yra priemonių įgyvendinimas pagal parengtą planą. Tai apima veiksmų plano priemonių taikymą praktikoje. Tai gali būti informacinių sistemų diegimas, klientų aptarnavimo proceso tobulinimas, kitų struktūrinių pokyčių įgyvendinimas. Užtikrinama, kad darbuotojai būtų apmokyti naudoti naujas technologijas ir galėtų dirbti pagal naujas procedūras. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje strategijos įgyvendinimo stadijoje taikomi įvairūs metodai strategijoms įgyvendinti ir atliekamos funkcijos:

- Rengiamos strategijos įgyvendinimo programos ir projektai;
- Sudaromas programinis biudžetas;
- Sudaromos darbo grupės;
- Išplėtojami strateginiai žmogiškieji ištekliai;
- Atliekamas valdymas pagal tikslus.

Įgyvendinimo stadijoje renkama informacija, siekiant nustatyti, kokiomis priemonėmis būtų galima pasiekti numatytus tikslus ir įgyvendinti projektus.

Subkategorija „Vadovų atsakomybės“, įgyvendinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones:

Įgyvendinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones, informanto *I₁* teigimu, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vadovai siekia veiksmingai užtikrinti paslaugų kokybės valdymą bei atsakomybę. Todėl formuoja strategiją, kurioje apibrėžia, kokius tikslus nustatyti, kokia turi būti paslaugų kokybė mokesčių administravimo institucijoje, kaip ją vertinti. Vertinant tai apima paslaugų teikimo greitį, sąžiningumą, tikslumą. Informanto *I₂* teigimu, mokesčių administravimo institucijos vadovai yra atsakingi už paslaugų kokybės standartų sukūrimą bei jų įgyvendinimą. Informantai *I₃* ir *I₄* akcentavo, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vadovai stengiasi užtikrinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo gerinimo procesus. Be to, vadovai siekdami, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugos būtų teikiamos laiku ir teisingai, stengiasi, kad ištekliai (personalas, finansai, technologijos) būtų paskirstyti efektyviai. Informantas *I₅* pasisakė, kad vadovai, įgyvendindami mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, periodiškai organizuoja mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės vertinimus. Tai apima tiek mokesčių mokėtojų apklausas, tiek darbuotojų suteiktų paslaugų kokybės auditą. Visų informantų buvo vienodas pasisakymas dėl to, kad institucijos vadovai jaučia atsakomybę dėl darbuotojų motyvacijos skatinimo. Jų teigimu, darbuotojų mokymai, kvalifikacijos kėlimas, suteikia galimybes teikti kokybiškas paslaugas mokesčių mokėtojams, be to gerina veiklos efektyvumą ir klaidų mažinimą. Informanto *I₁* teigimu, vadovai siekia užtikrinti, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugos būtų orientuotos į mokesčių mokėtojų poreikius, todėl paslaugos teikiamos įvairiomis formomis (t.y. ne tik tiesiogiai atvykus į institucijos aptarnavimo padalinį, bet ir telefonu, internetu). Organizuojant mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimą, atsižvelgiama į skirtingas vartotojų grupes (pavyzdžiui, fiziniai asmenys, juridiniai asmenys, kurie įvardijami didžiaisiais mokesčių mokėtojais arba mažaisiais). Informantas *I₂* akcentavo, kad mokesčių administravimo institucijos vadovai atsakingai reaguoja į mokesčių mokėtojų skundus, atsiliepimus, kad efektyviai išspręsti problemas, nes atsiliepimai naudojami tobulinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę. Institucijos vadovai siekia užtikrinti, kad klaidos, nesėkmės teikiant mokesčių administravimo sistemos paslaugas, būtų tinkamai sprendžiamos, kad laiku būtų imtasi atitinkamų veiksmų klaidoms ištaisyti bei prevencijai vykdyti. Teikiant mokesčių administravimo sistemos paslaugas, svarbu yra užtikrinti ir skaidrumą. Pasak informanto *I₃*, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vadovai jaučiasi atsakingi už tai, kad visi mokesčių administravimo procesai būtų skaidrūs, vienodai, aiškiai suprantami tiek darbuotojams, tiek mokesčių mokėtojams. Todėl siekiama, kad informacija reikalinga mokesčių mokėtojams, darbuotojams, būtų prieinama įvairiais skaidros kanalais. Institucijoje, teikiant paslaugas, informanto *I₄* teigimu, svarbus objektyvumas, sąžiningumas bei profesionalumas, todėl valdant teikiamų paslaugų kokybę, labai svarbios teisinės, etinės atsakomybės, kurias siekia užtikrinti Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vadovai. Tai reiškia, kad vadovai siekia, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimas atitiktų teisinius reikalavimus, būtų laikomasi teisės aktų reikalavimų, etinių standartų tiek institucijos viduje, tiek su mokesčių mokėtojais. Informantas *I₅* akcentavo institucijos vadovų atsakomybės svarbą dėl technologinių sprendimų diegimo, nes pasak informanto naujų technologijų, sistemų diegimas (pavyzdžiui, e-mokesčių sistemos, automatizuoti procesai, kitos inovacijos) pagerina paslaugų kokybę, sumažina klaidų tikimybę, padidina efektyvumą, pagerina vartotojų patirtį.

Subkategorija „Darbuotojų atsakomybės“, įgyvendinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones:

Valdant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, tenka svarbi atsakomybė ir institucijos darbuotojams. Pasak informanto *I₁* Lietuvos mokesčių administravimo institucijos darbuotojai yra atsakingi už tai, kad jų teikiamos paslaugos atitiktų nustatytus kokybės standartus, kurie apima teikiamų paslaugų greitį, teisingumą, profesionalu-

mą, mažesnę klaidų tikimybę. Institucijos darbuotojai taip pat yra atsakingi už taisyklių, procedūrų, susijusių su paslaugų kokybės užtikrinimu, laikymąsi. Šio informanto teigimu, darbuotojai yra atsakingi ir už atsiliepimų, skundų, problemų, susijusių su mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybe, sprendimą. Pavyzdžiui, visi gauti skundai turi būti užregistruojami ir tinkamai išsprendžiami. Informantas *I₁* akcentavo, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijos darbuotojai turi užtikrinti mokesčių mokėtojams tikslią, aiškią, operatyvią informaciją apie mokestinių prievolių vykdymą (pavyzdžiui, kaip teisingai pateikti deklaracijas, atlikti mokėjimus ir pan.) tiek tiesiogiai aptarnaujant mokesčių mokėtojus, atvykusius į institucijos aptarnavimo padalinius, tiek juos aptarnaujant telefonu ar kitais kanalais. Kadangi mokesčių administravimo institucijoje, darbuotojų padarytos klaidos gali sukelti neigiamų pasekmių, todėl informanto *I₂* teigimu, darbuotojai turi jausti atsakomybę už teisingą mokesčių mokėtojų duomenų apdorojimą, klaidų vengimą bei teisingus sprendimus. Taip pat, šio informanto nuomone, siekiant užtikrinti mokesčių mokėtojų pasitenkinimą mokesčių administravimo sistemos paslaugomis, labai svarbu, ***kad institucijos darbuotojai tinkamai reaguotų į mokesčių mokėtojų problemas***, pateikiamus klausimus, skundus. Pasak informanto, teikiamų paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso ***nuo*** institucijos darbuotojų ***gebėjimo*** įsiklausyti į mokesčių mokėtojų klausimus, ***problemas*** bei ***sugebėjimo jas spręsti*** ir taip patenkinti mokesčių mokėtojų poreikius. Informanto *I₃* teigimu, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos darbuotojai yra atsakingi už savo darbo rezultatus, ko pasekoje už teikiamų paslaugų kokybę bei už padarytas klaidas. Darbuotojai taip pat atsakingi už laiku atliktus pranešimus vadovams, kai pastebimos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės problemos bei priimami dėl jų sprendimai. Informanto nuomone valdant paslaugų kokybę, svarbus yra darbuotojų laiko bei resursų valdymas. Todėl institucijos darbuotojai turi greitai reaguoti į išylančias problemas, veiksmingai organizuoti savo laiką, atlikdami užduotis, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugos būtų teikiamos laiku, ko pasekoje kokybiškai. Svarbu, kad darbuotojai atlikdami duomenų suvedimą į mokesčių administravimo sistemas arba atlikdami klaidų taisymus, naudotų technologinius sprendimus, kad paslaugų teikimas būtų greitesnis ir tikslesnis. Be to, informanto *I₃* nuomone, siekiant geresnės mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės, institucijos darbuotojai yra atsakingi ir už idėjų siūlymą bei inovacijų diegimą. Darbuotojai atsakingi tiek už siūlymus darbo procesų tobulinime, tiek naujų technologijų naudojime, tiek teikiamų paslaugų pritaikyme pagal kintančius mokesčių mokėtojų poreikius. Užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, svarbus institucijos darbuotojų profesionalumas bei jų gebėjimas laikytis etikos normų. Todėl informanto *I₄* teigimu, darbuotojai turi laikytis etinių standartų, siekti profesionalumo lygio, objektyviai, teisingai, nešališkai teikti paslaugas, nes visa tai tiesiogiai turi įtakos mokesčių administravimo institucijos įvaizdžiui, ko pasekoje ir teikiamų paslaugų kokybei. Informantas *I₄* akcentavo darbuotojų atsakomybę už jų kvalifikacijos, įgūdžių, profesinių žinių tobulinimą, nes tai užtikrina aukštesnę, geresnę paslaugų kokybę (pavyzdžiui, tobulinant gebėjimus informacinių technologijų srityje, teisės, mokesčių administravimo srityse ir pan.). Siekiant išvengti galimų teisinių problemų tiek Lietuvos mokesčių administravimo institucijai, tiek mokesčių mokėtojams, svarbus kokybės valdymo politikos ir procedūrų laikymasis. Todėl informanto *I₅* nuomone, darbuotojai yra atsakingi už tai, kad jų veiksmai atitiktų įstatymus, reglamentus, kad būtų laikomasi procedūrų. Be to, šio informanto nuomone, institucijos darbuotojai turi būti sąžiningi, jausti atsakomybę, teikdami paslaugas, kurios būtų teikiamos neprikaištingai, nepažeidžiant teisės aktų. Taip pat, informantas *I₅* akcentavo, kad užtikrinant paslaugų kokybę, svarbus ir komandinis darbuotojų darbas. Tai reiškia, kad darbuotojai yra atsakingi ir už bendradarbiavimą su kolegomis. Todėl darbuotojai turi dalytis informacija, teikti pagalbą vieni kitiems sprendžiant sudėtingas problemas, siekiant institucijos bendrų tikslų. Informantai *I₁, I₂, I₃, I₄, I₅* atsakydami ***į trečios kategorijos*** „Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas“ klausimų subkategorijoje klausimą „Kokiais būdais ir metodais vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėseną, kontrolę, vertinimas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje“, vieningai įvardijo, kad siekiant užtikrinti aukštą paslaugų kokybę mokesčių mokėtojams, Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėseną apima įvairius metodus, būdus. Informanto *I₁* teigimu, mokesčių mokėtojų apklausos yra vienas iš pagrindinių būdų stebėti mokesčių administravimo sistemos

paslaugų kokybę. Apklausų pagalba, Lietuvos mokesčių administravimo institucijos darbuotojai surenka informaciją apie mokesčių mokėtojų patirtį su institucija, taip nustatant pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygį (pavyzdžiui, įvertinama kaip mokesčių mokėtojai vertina paslaugų aiškumą, tikslumą arba paslaugų teikimo greitį ir pan.). Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje atliekami pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai tiek tiesiogiai apklausiant mokesčių mokėtojus, atvykusius į institucijos aptarnavimo padalinius, tiek telefonu arba internetu. Apklausos leidžia nustatyti silpnąsias mokesčių administravimo sistemos paslaugų sritis ir taip priimti sprendimus dėl tobulintinų paslaugų sričių. Informanto *I₁* teigimu, dar vienas būdas stebėti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę – tai klientų aptarnavimo veiklos stebėseną, aptarnaujant mokesčių mokėtojus tiesiogiai, taip pat teikiant paslaugas internetu arba telefonu. Pavyzdžiui, įvairios mokesčių administravimo sistemos paslaugos, tokios kaip pagalba pildant deklaracijas arba pateikiant prašymus, yra vertinamos reguliariai, taip siekiant užtikrinti, kad mokesčių mokėtojai gautų aiškius, tikslius atsakymus. Informantas *I₂* akcentavo, kad institucijoje yra rengiamos vidinės ataskaitos, kuriose apibendrinama analizė dėl atliktų apklausų tyrimų, nustatytų problemų, stebint paslaugų teikimą aptarnavimo metu. Informanto nuomone, tokiu būdu taip sistemiskai stebint mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, nustatoma kuriuose etapuose yra atsirandančios klaidos arba pavyzdžiui paslaugos suteikimas užtrunka ilgiau nei turėtų užtrukti. Vidinėse ataskaitose pateikiami kokybės valdymo priemonių stebėsenos rezultatai, kurie padeda priimti sprendimus dėl paslaugų kokybės gerinimo. Tai apima tiek pasiekimus, tiek problemas ir rekomendacijas. Informantas akcentavo, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje vyksta stebėjimas ir dėl paslaugų kokybės standartų laikymosi, nes standartai apibrėžia procedūras, kurių turi būti laikomasi, siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, taip pat stebima ar naudojamos paslaugų kokybės valdymo priemonės veikia veiksmingai. Todėl šiais tikslais, institucijoje atliekami vidaus ir išorės auditai. Informantas *I₃* pasisakė dėl mokesčių administravimo sistemos paslaugų efektyvumo rodiklių stebėsenos. Akcentavo stebėseną tokių rodiklių, kurie susiję su klaidų skaičiumi, darbuotojų darbo krūviu, paslaugų teikimo greičiu (pavyzdžiui, per kiek laiko grąžinamos mokesčių permokos, pateikiami atsakymai į paklausimus ir pan.). Tokiu būdu vykdant rodiklių stebėseną, vertinama mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybė. Lyginami mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės rodikliai su ankstesniais laikotarpiais, siekiant įvertinti pažangą, pasiekimus. Tai apima mėnesinius, ketvirtinius, metinius vertinimus. Informantas *I₄* paminėjo Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje naudojamą metodą, leidžiantį stebėti paslaugų kokybę, tai elektroninių paslaugų naudojimo analizė (įskaitant klaidų registravimą, atsakymų pateikimo laiką), kuris padeda nustatyti paslaugų kokybės problemas. Tai interaktyvūs portalai, elektroniniai paslaugų teikimo kanalai. Stebėsenos duomenys padeda nustatyti paslaugų kokybės pokyčius per tam tikrą laiką bei leidžia vertinti, ar naudojamos priemonės duoda norimų rezultatų. Akcentavo technologijų taikymą stebėsenos procese. Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje naudojami duomenų analizės įrankiai, padedantys automatiškai įspėti apie nukrypimus nuo nustatytų tikslų. Taip pat programinės įrangos naudojimas, leidžiančios stebėti ir analizuoti mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimo duomenis, mokesčių mokėtojų atsiliepimus, kitus rodiklius. Informanto *I₅* minėtas kaip svarbus mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėsenos metodas, tai atsiliepimų analizė apie institucijos darbuotojų darbą, bendravimą su mokesčių mokėtojais. Tokia analizė padeda veiksmingai išspręsti problemas situacijose, susijusiose pavyzdžiui su klaidomis padedant pildyti deklaracijas, kylant nesutarimų dėl mokesčių bazės nustatymo ir pan.

Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių *kontrolė* Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, apima priemones, metodus, kurie skirti, kad užtikrinti kokybės valdymo priemonių teisingą įgyvendinimą, laikantis nustatytų standartų, užkertant kelią neatitikimams, neveiksmingumui. Informantas *I₁* teigimu, Lietuvos mokesčių administravimo institucija turi įdiegusi mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės kontrolės sistemą, kuri padeda nuolat stebėti, vertinti teikiamų paslaugų kokybę. Informantas paminėjo periodišką mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimo vertinimą, auditus ir ataskaitų rengimą. Taip pat, akcentavo nuolatinį mokesčių mokėtojų nuomonės rinkimą apie paslaugų kokybę, vykdant

apklausas, analizuojant skundus, pasiūlymus. Nuolatiniai mokesčių mokėtojų apskundimo mechanizmai leidžia užtikrinti, kad klaidos būtų greitai taisomos, ko pasekoje mokesčių administravimo sistemos paslaugos būtų tobulinamos. Be to, siekiant užtikrinti, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių procesai atitiktų nustatytus kokybės standartus, būtų laikomasi teisės aktų, taisyklių, kokybės valdymo priemonės būtų tinkamai įgyvendinamos, institucijoje organizuojama vidinė kontrolė (pavyzdžiui, paskiriami atsakingi asmenys, atliekamos kontrolės procedūros - patikrinimai, audito funkcijos - išoriniai ir vidiniai auditai). Informanto *I₂* teigimu, Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje yra suformuota aiški kontrolės struktūra, apibrėžtos atsakomybės už kokybės valdymo priemonių kontrolę – paskirti atsakingi asmenys. Institucijoje yra planuojami bei atliekami reguliarūs kontrolės patikrinimai, siekiant užtikrinti, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės priemonės būtų teisingai įgyvendinamos (kasdieniai patikrinimai esant poreikiui, periodiniai metiniai patikrinimai). Institucijoje vykdoma kontrolė, kad kokybės valdymo priemonės atitiktų teisės aktų reikalavimus, susijusius su mokesčių administravimu bei mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimu. Visos kontrolės procedūros yra dokumentuojamos: sudaromi kontrolės planai, metodikos, numatomos atsakomybės sritys, taip siekiant užtikrinti skaidrumą bei kontrolės procedūrų aiškumą. Informantas *I₃* akcentavo Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje vykdomą žmoniškųjų išteklių kontrolę (darbuotojų mokymų kontrolė, kvalifikacijos vertinimai). Informanto teigimu, institucijoje siekiama užtikrinti, kad darbuotojai, kurie atsakingi už mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones, turėtų reikiamus įgūdžius, žinias, kad būtų tinkamai apmokyti. Informantas *I₄*, įvardijo vykdomą finansinių išteklių paskirstymo kontrolę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje. Informantas minėjo, kad užtikrinant tinkamą finansinių išteklių paskirstymą, naudojant finansinius išteklius paslaugų kokybės valdymo priemonėms įgyvendinti, svarbu, kad nesusidarytų biudžeto trūkumai arba perviršiai. Technologinių išteklių kontrolės vykdymą institucijoje akcentavo informantas *I₅* teigdamas, kad kontroliuojamos ar technologinės priemonės, kurios naudojamos kokybės valdymo sistemos įgyvendinimui (pavyzdžiui, duomenų analizės įrankiai, IT sistemos), yra tinkamai naudojamos ir atitinka nustatytus reikalavimus. Vykdoma paslaugų kokybės valdymo priemonių atitikties kontrolė. Taigi, remiantis informantų teiginiais, galima apibendrinti, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės kontrolės sistema apima vidinės kontrolės mechanizmus, klientų atsiliepimų sistemą, tikslinių auditų bei patikrinimų procedūrų įgyvendinimą. Lietuvos mokesčių administravimo institucija taip pat naudoja teisinės ir administracinės kontrolės priemones, kurios padeda užtikrinti paslaugų kokybę ir tvarką. Informantai *I₁, I₂, I₃, I₄, I₅* baigdami atsakyti į klausimą kokiais būdais ir metodais vykdoma mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių kontrolė, vieningai akcentavo vykdomą mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių kontrolės skaidrumo užtikrinimą Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje. Įvardijo, kad institucija siekia, kad paslaugų kokybės valdymo priemonių kontrolė būtų suprantama visoms suinteresuotoms šalims. Todėl informacija apie paslaugų kokybės valdymo priemonių kontrolės rezultatus pateikiama viešai (viešos ataskaitos, auditų ataskaitos), taip pat institucijos viduje (pavyzdžiui, ataskaitos vadovams, darbuotojams).

Informantai *I₁, I₂, I₃, I₄, I₅* atsakydami į *trečios kategorijos* „Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas“ klausimų subkategorijoje klausimą „**Kokiais būdais ir metodais vykdomas** mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių **vertinimas** Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje“, vieningai pirmiausia pasisakė apie tai, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių vertinimu siekiama užtikrinti, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje taikomos priemonės pasiektų norimus rezultatus, atitiktų paslaugų gavėjų poreikius bei būtų laikomasi nustatytų kokybės standartų. Informanto *I₁* teigimu, institucijoje yra nustatyti kriterijai, mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių vertinimui. Vienas iš pagrindinių vertinimo kriterijų Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje yra kokybės standartai ISO 9001:2015, laikantis kokybės vadybos standartų tokioje veiklos srityje kaip mokesčių administravimas. Kitas taip pat

svarbus vertinimo kriterijus institucijoje, kurį paminėjo informantas, tai prioritetinių vertinimo sričių nustatymas. Informanto teigimu, svarbiausiomis vertinimo sritimis institucijoje yra laikomos tokios kaip klientų aptarnavimas, nustatytų klaidų taisymas, teikiamų mokesčių administravimo sistemos paslaugų greitis. Taigi, informanto *I*₁ įvardyti pagrindiniai rodikliai, kurie naudojami institucijoje kokybės valdymo priemonių veiksmingumui vertinti, apima tokius rodiklius kaip klientų pasitenkinimas, paslaugų prieinamumas, veiksmingumas, paslaugų greitis, klaidų mažinimas. Informantas *I*₂ įvardijo kiekybinius (statistiniai rodikliai, procesų laiko matavimo, elektroninių paslaugų naudojimo rodikliai) ir kokybinius (paslaugų kokybės auditai, klientų pasitenkinimo tyrimai) metodus naudojamus Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, vertinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę. Pavyzdžiui, naudojant *kiekybinius* rodiklius, institucijoje vertinamas mokesčių permokų grąžinimo laikas, paslaugų suteikimo greitis, matuojama, kiek mokesčių mokėtojų naudojasi elektroninėmis paslaugomis (mokesčių deklaracijų teikimas internetu) ir pan. Naudojant *kokybinius* rodiklius, analizuojami klientų atsiliepimai, pasitenkinimo apklausos. Tokios apklausos yra apie bendrą paslaugų kokybę, komunikacijos aiškumą, paslaugų greitį arba patogumą. Institucijoje atliekami vidiniai auditai, siekiant užtikrinti, kad paslaugų kokybės valdymo priemonės būtų įgyvendintos pagal numatytus tikslus ir standartus (tai apima tiek paslaugų, tiek procedūrų vertinimus). Atliekami tiek vidiniai, tiek išoriniai auditai, įvertinamas paslaugų kokybės valdymo priemonių taikymo efektyvumas bei atitiktis kokybės standartams. Pasak informanto *I*₃, Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, apie mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių vertinimo rezultatus (pasiektų rodiklių analizė, išvadų formulavimas ir tolesni veiksmai), yra parengiamos vidinės ataskaitos. Vertinami įgyvendintų kokybės valdymo priemonių rezultatai, kurie būna palyginti su tiksliais rodikliais, nustatytais tikslais (pavyzdžiui, tai apima mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės, veiksmingumo, paslaugų teikimo greičio, klaidų mažinimo rodiklius). Analizuojant ar mokesčių administravimo sistemos paslaugos atitinka nustatytus kokybės standartus, vertinama paslaugų kokybė tiek pagal išankstinius kriterijus, tiek vertinama pagal faktinių rezultatų analizę. Institucija vertina ir trumpalaikį, ir ilgalaikį paslaugų kokybės valdymo priemonių poveikį, taip užtikrinant, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybė būtų nuosekliai gerinama bei išlaikoma pasiekta paslaugų kokybė ir tolimesnėje perspektyvoje. Lietuvos mokesčių administravimo institucija bendradarbiaudama su išoriniais auditoriais, sertifikavimo institucijomis, siekia užtikrinti nepriklausomą paslaugų kokybės valdymo priemonių vertinimą ir atitiktį nustatytiems kokybės standartams. Informantas apibendrino savo teiginius, kad institucija vertina ar paslaugų kokybės valdymo priemonės padeda pasiekti užsibrėžtus kokybės tikslus ir ar pagerina paslaugų kokybę. Informantai *I*₄ ir *I*₅ pasisakydami apie mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių vertinimo būdus ir metodus Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, akcentavo, kad institucijoje atliekamas paslaugų vertinimas, naudojant mokesčių mokėtojų atsiliepimus, auditus, kokybės rodiklius, ko pasekoje vertinama ar buvo pasiekti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės tikslai. Taip pat analizuojama, kuriose srityse, teikiant paslaugas, nebuvo pasiekti tikslai, kokios priemonės nesuteikė reikiamo efekto, kaip buvo tikėtasi, kokie veiksniai nepasiektam rezultatui turėjo įtakos. Taigi, apibendrinant informantų teiginius, nuomones, galima teigti, kad institucija, siekdama užtikrinti ilgalaikę mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, Lietuvos mokesčių administravimo institucija atlieka nuolatinį procesų vertinimą.

Informantai pasisakydami apie *svarbiausius rodiklius, grįžamojo ryšio mechanizmus*, vertinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, visi informantai *I*₁, *I*₂, *I*₃, *I*₄, *I*₅ vienodai akcentavo svarbiausius grįžamojo ryšio mechanizmus, vertinant paslaugų kokybę institucijoje: tai skundų ir pasiūlymų sistemą, klientų aptarnavimo linijas (telefoniją) ir konsultacijas tiesiogiai bei telefonu, mokesčių mokėtojų apklausas, interneto portalus ir socialinius tinklus, elektroninių paslaugų naudojimo stebėseną, mokesčių mokėtojų aptarnavimo vertinimą, reguliarius auditus bei veiklos vertinimus, konsultacijas interesų grupėms (verslo atstovams, profesinėms sąjungoms). Pasak informanto *I*₁, grįžamojo ryšio mechanizmai padeda surinkti informaciją apie mokesčių mokėtojų poreikius, lūkesčius, taip pat padeda atskleisti mokesčių mokėtojų patirtis. Informanto *I*₂

nuomone, grįžtamojo ryšio mechanizmai yra svarbūs vertinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, nes leidžia spręsti problemas, tobulinti paslaugas ir taip prisitaikyti prie kintančių mokesčių mokėtojų poreikių. Taigi, siekiant užtikrinti grįžtamojo ryšio mechanizmų efektyvumą, pasak informanto *I₃*, institucija stengiasi užtikrinti, kad gauta informacija būtų tinkamai analizuojama bei panaudojama mokesčių administravimo sistemos paslaugų tobulinimui. Taip pat labai svarbu tai, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucija, kaip teigia informantai *I₄*, *I₅*, reaguoja į mokesčių mokėtojų skundus, pasiūlymus bei įgyvendina pasirinktas paslaugų kokybės valdymo priemones tobulinimui.

14 lentelė

Viešųjų paslaugų kokybės valdymo tobulinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų pateikti teiginiai
Paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimas	<i>Pagrindinės problemos dabartinėje paslaugų kokybės valdymo sistemoje Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje</i>	Pagrindinės <i>problemos</i> dabartinėje paslaugų kokybės valdymo sistemoje Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje – „ <i>sudėtingas procesas, apimantis etapus, veiksnius, kurie turi būti tinkamai koordinuoti</i> “ <i>I₁</i> , <i>I₂</i> , <i>I₃</i> , <i>I₄</i> , <i>I₅</i> . <i>Griežti teisės aktų reikalavimai dėl duomenų, informacijos saugumo - I₁; rizikos valdymo iššūkiai - I₂; atitinkamos kompetencijos darbuotojų trūkumas – I₃; skirtingos sistemos, standartai kitų institucijų – I₄; biudžeto apribojimai, teisės aktų adaptavimo trukmė – I₅.</i>
	<i>Kaip šios problemos galėtų būti sprendžiamos</i>	Šios problemos galėtų būti sprendžiamos: <i>skaitmeninių paslaugų, dirbtinio intelekto plėtra - I₁; interaktyvių konsultacijų plėtra realiu laiku I₂; viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimu - I₃; bendradarbiavimu su vietos savivaldomis – I₄; investicijomis į technologijas, skaitmenines platformas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą; rizikos ir duomenų valdymu – I₅.</i>
	<i>Kokiais būdais ir metodais tobulinamos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės</i>	Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje tobulinamos <i>darbuotojų aukštesnių kompetencijų ugdymu, modernių informacinių sistemų, skaitmeninių įrankių diegimu, skaidrumo ir atskaitomybės (įdiegta informacijos saugumo valdymo sistema) priemonėmis, veiksmingai naudojant kokybės vadybos sistemą I₁, I₂, I₃, I₄, I₅.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Valdant Lietuvos mokesčių administravimo sistemos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, problemos su kuriomis susiduriama, apsunkina mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimo veiksmingumą, mokesčių mokėtojų pasitenkinimą, paslaugų skaidrumą. Informantai išskyrė pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama. Informantai atsakydami į *ketvirtos kategorijos „Paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimas“* klausimų subkategorijoje klausimą „*Kokios pagrindinės problemos stebimos dabartinėje paslaugų kokybės valdymo sistemoje Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje*“ akcentavo tam tikras savo nuomones, teiginius:

Informanto *I₁* teigimu, *griežti teisės aktų reikalavimai dėl informacijos saugumo, duomenų apsaugos* sukuria papildomų sunkumų, norint priimti naujus mokesčių administravimo sistemos

paslaugų valdymo sprendimus, norint diegti modernias sistemas. *Griežtos duomenų apsaugos taisyklės* (pavyzdžiui, pagal Bendrąjį duomenų apsaugos reglamentą), apsunkina skaitmeninimo procesus (pavyzdžiui, apriboja duomenų analizės galimybes), kurie reikalingi mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo veiksmingumui didinti. *Dėl didėjančių kibernetinių grėsmių* Lietuvos mokesčių administravimo sistemos institucijai tenka skirti daugiau dėmesio duomenų apsaugai, ko pasekoje atsiranda papildomos išlaidos bei atsiranda poreikis dėl aukštos kompetencijos darbuotojų. Informantas *I₂* akcentavo *rizikos valdymo iššūkius*. Pasak informanto, mokesčių vengimo atvejai, mokesčių mokėtojų sukčiavimai, reikalauja didesnio dėmesio rizikos valdymui. Informantas *I₃* pasisakė *dėl technologijų bei duomenų analizės srityse kvalifikuotų darbuotojų trūkumo*, ko pasekoje sudėtingiau valdyti atsirandančias rizikas. Be to, pasak informanto, Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje darbuotojai susiduria su dideliu darbo krūviu dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo, o tai turi įtakos mokesčių mokėtojų pasitenkinimo užtikrinimui, teikiamų paslaugų kokybei (pavyzdžiui, mažėja mokesčių mokėtojų aptarnavimo operatyvumas, atsakymų į mokesčių mokėtojų paklausimus, mokesčių permokų gražinimo greitis). Kadangi skirtingos institucijos naudoja skirtingas sistemas bei standartus, todėl informanto *I₄* teigimu, atsiranda *sunkumų keičiantis informacija tarp institucijų* dėl veiksmingo bendradarbiavimo. Tai lemia mažesnį teikiamų paslaugų veiksmingumą bei sudėtingiau yra valdyti atsirandančias rizikas, nes vėluoja reikalinga informacija iš kitų institucijų, todėl trūksta duomenų tikslumo, atsiranda aktualios informacijos trūkumas, kuri būtina pavyzdžiui, veiksmingai rizikos valdymo sistemai. Informanto *I₅* nuomone, siekiant tobulinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę (pavyzdžiui, norint sukurti veiksmingas savitarnos sistemas) reikalingos ir investicijos, kurios reikalingos technologinėms naujovėms įgyvendinti, todėl *biudžeto apribojimai* apsunkina paslaugų kokybės valdymo priemonių įgyvendinimą. Be to, informantas minėjo, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės gerinimas reikalauja ir *teisės aktų pakeitimų*, ko pasekoje *teisės aktų adaptavimas užtrunka* ir tai stabdo svarbius pokyčius. Taigi, apibendrinant informantų teiginius, nuomones, galima pasakyti, kad siekiant veiksmingai valdyti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, svarbu spręsti minėtas problemas, mažinant šiuos trūkščius, kad užtikrinti patikimas bei patrauklias paslaugas mokesčių mokėtojams.

Informantai atsakydami į *ketvirtos kategorijos „Paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimas“* klausimų subkategorijoje klausimą *„Kaip šios problemos galėtų būti sprendžiamos“* išreiškė savo nuomones, teiginius:

Informantai teigė, kad siekiant mažinti problemas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo sistemoje, galima taikyti tam tikras priemones. Informanto *I₁* nuomone, tobulinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymą, galėtų padėti tokia priemonė kaip *skaitmeninių paslaugų plėtra*. Skaitmeninės inovacijos leidžia pagerinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimą. Pavyzdžiui, elektroninės paslaugos palengvina paslaugų gavimą, nes padidina paslaugų prieinamumą, be to mažina administracinę naštą tiek Lietuvos mokesčių administravimo institucijai, tiek mokesčių mokėtojams. Todėl tikslinga būtų išplėsti i.MAS išmaniųjų priemonių funkcionalumus. Automatizuojant dokumentų apdorojimą bei pateikimą, galima pagreitinti procesus. Todėl siekiant tobulinti institucijos paslaugų kokybės valdymą bei mažinti esamas problemas jame, svarbu yra užtikrinti, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugos būtų prieinamos per *saugias, patogias elektronines platformas*. Pavyzdžiui, mobiliosios aplikacijos leidžia mokesčių mokėtojams gauti paslaugas bei informaciją į savo išmaniuosius įrenginius. *Inovatyvios technologijos*, tokios kaip *dirbtinis intelektas, procesų automatizavimas*, padeda sumažinti klaidų tikimybę, be to padeda greičiau apdoroti užklausas, ko pasekoje optimizuoti administracinius procesus. Informanto nuomone, sprendžiant esamas problemas, labai pasitarnautų *dirbtinio intelekto plėtra*. Naudojant dirbtinį intelektą analizuojant duomenis, galima identifikuoti neskaidrius mokesčių mokėtojų veiksmus, pagerinti prognozavimą, numatyti rizikingas

mokesčių vengimo praktikas. Informantas *I*₂ pateikė savo nuomonę, akcentuodamas dėl *pagalbos sistemų plėtros ir interaktyvių konsultacijų* mokesčių mokėtojams įgyvendinimo, pasitelkiant dirbtinį intelektą. Informanto teigimu, sukuriant interaktyvias sistemas, mokesčių mokėtojai pateikdami klausimus Lietuvos mokesčių administravimo institucijai, gautų atsakymus į klausimus *realiu laiku* (pavyzdžiui, konsultacijos grįstos dirbtiniu intelektu arba tiesioginių linijų su specialistais konsultacijos, pagrįstos telefonijos paslaugų teikimu ir kitu laiku, ne tik darbo dienomis ir ne tik darbo valandomis). Vienas iš informantų *I*₃ atkreipė dėmesį, kad siekiant gerinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimą, *viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas* padėtų įgyvendinti pažangias technologijas bei teikti inovatyvias paslaugas (pavyzdžiui, privataus sektoriaus technologijų kompanijos gali bendradarbiauti su Lietuvos Respublikos Vyriausybe, kad sukurti novatoriškesnius, efektyvesnius paslaugų teikimo modelius). Informantas *I*₄ siūlė aktyviau bendradarbiauti su vietos savivaldybėmis, kitomis valstybinėmis institucijomis, keistis gerąja darbo patirtimi per „mainų dirbtuves“. Be to, aktyviau bendradarbiauti, pavyzdžiui su seniūnijomis, jose gyvenančiais gyventojais elektroninio deklaravimo laikotarpiu, nes taip galima gauti tikslesnę informaciją dėl mokesčių mokėtojų lūkesčių, poreikių apie mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę. Siekiant veiksmingai teikti mokesčių administravimo sistemos paslaugas, *bendradarbiavimas su vietos savivaldybėmis*, padėtų mažinti skirtumus ir tarp regionų. Tai aktualu ypač atokiose vietovėse, todėl galima būtų pradėti naudoti ir mobiliąsias paslaugų teikimo komandas. Informantas taip pat teigė, kad pavyzdžiui inovacijos viešajame sektoriuje dažnai atsiranda per *bendradarbiavimą su visuomene*. Todėl įtraukiant visuomenę į paslaugų vertinimo, kūrimo procesus, galima sukurti paslaugas, kurios geriausiai atitiktų visuomenės poreikius. Informantas *I*₅ taip pat siūlė spręsti minėtas problemas per *investicijas į technologijas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, skaitmenines platformas, rizikos ir duomenų valdymą*.

Informantai atsakydami į *ketvirtos kategorijos „Paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimas“* klausimų subkategorijoje klausimą „*Kokiais būdais ir metodais tobulinamos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės*“ akcentavo savo nuomones, teiginius:

Siekiant pagerinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų teikimo veiksmingumą, teikiamų paslaugų kokybę, pasak informantų *I*₁, *I*₂, *I*₃, *I*₄, *I*₅, naudojami įvairūs būdai, metodai, kad patobulinti paslaugas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje. Išsakyti teiginiai, nuomonės, pateikiamos apibendrintai, nes kiekvieno informanto pasisakymai apie paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimą, buvo iš esmės panašūs. Darbuotojų kompetencijų kėlimo, mokymų priemonės, informantai įvardija kaip padedančias palaikyti aukštą mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę. Todėl Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje darbuotojams organizuojamas mokesčių mokėtojų aptarnavimo įgūdžių tobulinimas, nuolatiniai mokymai, susiję su žinių gavimu, kompetencijų įgijimu apie naujausias informacines technologijas, skaitmeninius įrankius, taip pat mokymai, susiję su teisės aktų pakeitimais ir gebėjimų, kompetencijų ugdymas visa tai pritaikant darbinėje veikloje. Mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės gerinimas, remiantis institucijos darbuotojų mokymu, atitinka autorių Mascagni ir Santoro (2018), Okunogbe ir Santoro (2023) nuomones dėl darbuotojų gebėjimų stiprinimo, kuris padeda pasiekti aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Autoriaus Imran M. ir kt. (2022) nuomone, darbuotojų įgūdžiai leidžia jiems atlikti būtinas skaitmenines funkcijas. Be to, informantų *I*₁, *I*₂, *I*₃, *I*₄, *I*₅ teigimu, teikiant mokesčių administravimo sistemos paslaugas, *darbuotojų aukštesnės kompetencijos*, leidžia spręsti specifines sudėtingas problemas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, kurios atsiranda kintant aplinkos sąlygoms, ko pasekoje keičiantis ir mokesčių mokėtojų poreikiams bei lūkesčiams. Lietuvos mokesčių administravimo institucijai yra svarbu tai, kad darbuotojai sugebėtų spręsti sudėtingas problemas, taikant įvairius sprendimo būdus, atitinka autoriaus Kaziliūno, A., 2007, p. 24) nuomonę dėl darbuotojams organizuojamos mokymosi sistemos įtakos paslaugų kokybei bei

atitinka autoriaus Joseph M. Juran (1992) vieną iš kokybės gerinimo žingsnių, kad „spręsti kokybės gerinimo problemas“.

Autoriai Risvina Ridwan, Basri Modding, Tenriwaru (2024, p. 1080) yra pateikę nuomonę dėl mokesčių administravimo paslaugų kokybės gerinimo laiko požiūriu, diegiant skaitmenizaciją. Informantų požiūris tobulinant mokesčių administravimo sistemos paslaugas Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, *taip pat susijęs su modernių informacinių sistemų, skaitmeninių įrankių diegimu*. Informantai akcentavo, kad institucijoje siekiama kuo labiau automatizuoti mokesčių deklaravimo sistemą, išplėsti i.MAS funkcionalumus, plačiau panaudoti dirbtinį intelektą, nes informantų teigimu, taip galima pagerinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų tikslumą, greitį, sumažinti klaidų skaičių, palengvinti mokesčių mokėtojams sąveiką su mokesčių administravimo sistema. Pasitelkiant analitikos įrankius, galima geriau nustatyti riziką, veiksmingiau atlikti mokesčių kontrolę, suprasti mokesčių mokėtojų elgseną. Autoriaus Barney A. ir kt. (2018, p.10) nuomone, šiuolaikinėmis technologijomis siekiama sutrumpinti procesus, kad pagerinti paslaugų kokybę. Informantai minėjo, kad viename iš Lietuvos mokesčių administravimo institucijos strateginių tikslų (VMI POLARIS 2025) numatyta, kad pagerinti mokesčių mokėtojų patirties valdymą, atsižvelgiant į jų poreikius, supaprastinti deklaravimo procesą. Tai reiškia, kad numatyta tobulinti paslaugų kokybę elektroninėje deklaravimo sistemoje, kurioje būtų savarankiškai iš anksto užpildytos, pataisytos gyventojų pajamų mokesčio ir nekilnojamojo turto deklaracijos. Siekiant paslaugų kokybės, autorius Hutahaeen, M. (2021, p. 15) taip pat minėjo paslaugų teikimo proceso optimizavimo, automatizavimo svarbą. Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje strateginiams tikslams pasiekti, institucija savo veiklą organizuoja pagal veiklos strategijoje patvirtintas veiklos kryptis. Viena iš institucijos veiklos krypčių yra optimizuoti mokesčių administravimo procedūras. Todėl, pasak informantų, tobulinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones, svarbu yra supaprastinti procedūras, robotizuoti veiklos procesus, įdiegiant robotizavimo (automatizavimo) sprendinius. Informantų pasisakė, kad šiuo metu yra segmentuojami mokesčių mokėtojai pavyzdžiui, pagal įmonės dydį (mažieji, didieji ir vidutiniai mokesčių mokėtojai), veiklos pobūdį, tačiau informantų nuomone paslaugų kokybė institucijoje galėtų būti gerinama plačiau pritaikant mokesčių administravimo sistemos paslaugas konkrečioms mokesčių mokėtojų poreikiams.

Pasak autorės Aleksandrovos A. (2020), labai svarbu, kad mokesčių mokėtojai laikytų mokesčių administravimo instituciją kaip skaidrią, atitinkančią jų poreikius, nes autorės nuomone, tai užtikrina mokesčių mokėtojų tinkamą mokestinių prievolių vykdymą. Toks požiūris atitinka ir informantų nuomones, kad mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybė turi būti gerinama ir *skaidrumo bei atskaitomybės priemonėmis*. Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje, su informacijos saugumu susijusi rizika, yra identifikuojama, valdoma. Tuo tikslu Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje yra *įdiegta informacijos saugumo valdymo sistema*. Institucijoje vykdomos kibernetinio saugumo pratybos, organizuojami atsparumo įsilaužimui į mokesčių administravimo sistemą vertinimai. Informantų nuomone, teikiant mokesčių administravimo sistemos paslaugas, privalu įgyvendinti efektyviausias duomenų saugumo priemones. Pasak informantų, identifikavus rizikas, ieškoti labiau saugesnių priemonių, atsiradusioms rizikoms valdyti, pasitelkiant geriausią praktiką atitinkančias saugumo priemones. Informantų teigimu, skaidrumo ir atskaitomybės priemonėmis, tokiomis kaip viešos ataskaitos apie paslaugų atlikimo kokybę, paslaugų teikimo terminų aiškumas, galima pagerinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę. Be to, reguliariai vertinant paslaugų kokybės rezultatus, galima tobulinti nesėkmingus aspektus. Pasak Marlan Hutahaeen (2021, p. 15), „darbų atlikimas viešajame sektoriuje turi turėti aiškius standartus“. Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje yra

atliekami atitiktis ir rizikos vertinimai, kurių metu yra tikrinama atitiktis Lietuvos Respublikos teisės aktų ir standartų reikalavimams. Kokybės vadybos sistema Valstybinėje mokesčių inspekcijoje įdiegta ir sertifikuota 2012 m. spalio mėnesį, įgyvendinant Europos socialinio fondo ir Lietuvos valstybės lėšomis finansuotą projektą Nr. VP1-4.3-VRM-01-V-01-037 „Kokybės vadybos sistemos diegimas“. 2017 m. spalio 23 d. po atlikto priežiūros audito, išduotas sertifikatas, kuris patvirtina, kad Valstybinės mokesčių inspekcijos kokybės vadybos sistema atitinka standarto LST EN ISO 9001:2015 reikalavimus (2024 m. spalio 29 d. sertifikatas atnaujintas). Informantų teigimu, *svarbu veiksmingai naudoti kokybės vadybos sistemą*, nes veiksmingai naudojant, gauna naudą tiek Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vadovai, tiek institucijos darbuotojai, tiek mokesčių mokėtojai.

Apibendrinant informantų nuomones, teiginius apie metodus, būdus, galinčius padėti gerinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę bei mokslinių autorių nuomones apie paslaugų kokybės tobulinimą viešajame sektoriuje, galima teigti, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje naudojamais metodais, siekiama efektyviai užtikrinti teikiamų paslaugų greitį, saugumą, skaidrumą, veiksmingumą, prieinamumą bei atitikimą paslaugų standartams, ko pasekoje visa tai gali suteikti naudą visoms suinteresuotoms šalims.

Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje paslaugų kokybės valdymo tobulinimo matrica, atitinka Demingo, W., E. „Planuok – daryk – tikrink – veik (toliau - PDTV)“ metodą. Tai reiškia, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucija PDTV ciklą pradeda nuo tobulinimo priemonių planavimo (nustatant problemą, renkant, analizuojant duomenis, analizuojant problemos priežastis), vėliau parenkamos tobulinimo priemonės, tada suplanuotos priemonės įgyvendinamos ir tikrinamas jau gautas rezultatas. Jei patobulintas procesas turi neatitikimų, tada jis koreguojamas: vėl planuojama kaip koreguoti, suplanuotos priemonės įgyvendinamos, tikrinamos ir vėl žiūrimas rezultatas. Taigi, „PDTV metodas suteikia organizacijai galimybę nuolatos tobulėti, siekiant užsibrėžtų tikslų ir vis aukštesnių kokybės rodiklių“ (Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (p. 194, 2005).

Kokybės gerinimas yra nuolatinis naujų galimybių ieškojimas, remiantis žmonių dalyvavimu, jų mokymu, gebėjimų tobulinimu. Kokybės gerinimas susietas su problemų sprendimu, kadangi išsprendus problemas, galima realizuoti kokybės gerinimo priemones. Taigi, paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje yra svarbus tiek valstybės institucijų efektyvumo, tiek piliečių pasitenkinimo rodiklis.

Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vizija taip pat pasakoma, kad siekiamybė yra darbuotojų drąsus požiūris į iššūkius, su kuriais susiduria institucija, iniciatyvos ir kūrybiškumas, sprendžiant sudėtingas problemas, susijusias su mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo proceso ir procedūrų organizavimu. Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vizija parodo, kad siekiama ieškoti priemonių, būdų ir metodų, kad mokesčių mokėtojai galėtų teisingai, sąžiningai vykdyti savo mokesťines prievole. Vizija pabrėžia tuos tikslus, kurie yra susiję ir su nauda visuomenei bei įprasmina šios institucijos pagrindines vertybes, kuriomis siekiama skaidrumo, dalijantis visa teisinga informacija, informatyvumo, priimant sprendimus, turint visą reikiamą informaciją, atskaitomybę, nepaisant galios ir pozicijos, įsipareigojimų vykdymo į sprendimų priėmimą, įtraukiant visus susijusius asmenis bei nuoširdus domėjimasis kitų nuomone. Suformuota Lietuvos mokesčių administravimo institucijos vizija yra kaip priemonė darbuotojų pastangas nukreipti norima kryptimi.

Lietuvos mokesčių administravimo institucijos patvirtintomis vertybėmis (žr. 4 priedą), užtikrinama mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybė. Nustatyta, kad institucijoje

didelis dėmesys skiriamas vertybių suformavimui bei jų laikymuisi. Institucija strategiškai valdydama mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, pripažįsta darbuotojų asmeninį reikšmingumą, puoselėja požiūrį į žmogų kaip į didžiausią vertybę, todėl darbuotojai jaučiasi saugiai išsakydami savo nuomonę, kritiką, pastebėjimus apie neatitikimus, rizikas dėl mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo proceso ir/ar procedūrų tobulinimo. Šioje institucijoje skatinama asmeninė darbuotojų iniciatyva, kuri pateikiama vertybių puoselėjimo pavyzdžiu ir taip padeda Lietuvos mokesčių administravimo institucijai tobulinti mokesčių administravimo sistemos paslaugas, siekiant strateginių tikslų. Tokia institucijos nuostata, atitinka ir autoriaus Limaj ir Bernroider (2017) nuomonę, kad viešajame sektoriuje turi būti laikomasi nustatytų institucijos vertybių, nes jos padeda siekiant strateginių tikslų.

Atlikto tyrimo pagrindu, remiantis tyrimo rezultatais, suformuotos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptys (žr. Išvados).

IŠVADOS

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimai sudaro prielaidas daryti išvadą, kad paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje evoliucionavo kartu su viešojo administravimo paradigmų kaita. Integruojant įvairias teorines koncepcijas, tokias kaip naujasis viešasis valdymas ir visuotinės kokybės vadyba, siekiama sisteminio požiūrio ir nuolat gerinamo valdymo, remiantis duomenimis bei piliečių įtraukimu į paslaugų teikimo procesą. Vienas iš piliečių įtraukimo į paslaugų teikimo procesą yra e. valdžia, kuri apima tiek paslaugų teikimą viešajame sektoriuje, tiek visuomenės dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose, vadinamąjį elektroninį dalyvavimą. Mokslininkai paslaugų kokybės sampratą vertina nuo vartotojų poreikių suvokimo iki procesinio ir sisteminio požiūrio. Viešojo sektoriaus organizacijoms svarbu turėti nuolatinį paslaugų gerinimo procesą, kuris būtų integruotas į kokybės vadybos sistemą. Todėl stebėsena, kontrolė ir vertinimas kartu sudaro ciklą, kuris skatina nuolatinį tobulėjimą. Paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje grindžiamas Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) rekomenduojamais kokybės vadybos principais, į kuriuos atsižvelgiama tobulinant ir mokesčių administravimo sistemos paslaugas.

2. Atlikus tarptautinių ir nacionalinių strateginių dokumentų analizę ir palyginus su VMI strateginiais tikslais, nustatyta, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucija, siekdama užtikrinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, atsižvelgia į mokesčių administravimo sistemos valdymo elementus tiek nacionaliniuose, tiek tarptautiniuose

strateginiuose dokumentuose. Institucija remiasi šiuose dokumentuose numatytais kryptimis, tobulindama paslaugų kokybę: gerina mokesčių mokėtojų patirties valdymą, atsižvelgiant į jų poreikius, diegia ir naudoja išmanias elektronines priemones, vysto intelektualinį potencialą, įgyvendina skaitmeninę transformaciją, kuri sudaro sąlygas paslaugų plėtrai, duomenims valdyti ir VMI informaciniais ištekliams reorganizuoti. Vien tai, kad mokesčių administravimo sistemos procesas vykdomas realiu laiku ir tai, kad nuo popierinių dokumentų pereinama prie elektroninių duomenų valdymo, rodo, kad ši institucija sparčiai juda pažangaus ir sumanaus paslaugų kokybės valdymo link.

3. Tyrimo metu, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, nustatyta, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje yra vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymas, kuris susideda iš taikomų mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių, atsakomybės pasiskirstymo, stebėsenos, kontrolės bei vertinimo. Institucijoje, užtikrinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, naudojamos šios paslaugų kokybės valdymo priemonės: klientų pasitenkinimo apklausa; darbuotojų mokymai, jų kvalifikacijos kėlimas; skundų, pretenzijų valdymas; darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas; auditų kokybės kontrolė; automatizacija, IT sprendimai; paslaugų standartai, įdiegta kokybės vadybos sistema ISO 9001; informacijos sklaida. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje vyksta bendradarbiavimas su visuomene, darbuotojai yra įtraukiami į grįžamojo ryšio sistemą, kuri suteikia galimybę nuolat įvertinti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, pateikti pasiūlymus, o darbuotojams suteikia galimybę aktyviai tobulinti paslaugų teikimo procesą, laiku informuojant apie nustatytas paslaugų kokybės neatitiktis, rizikas. Paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje neįmanomas be aktyvaus darbuotojų ir piliečių dalyvavimo.

4. Tyrimo rezultatai leidžia suformuoti paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis. Nustatyta, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje paslaugų kokybės valdymo priemonių tobulinimas orientuotas į elektroninių paslaugų plėtrą, tokių paslaugų kokybės gerinimą bei jų teikiamos naudos didinimą. Tobulinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybę, siekiama supaprastinti paslaugų kokybės valdymo procesą ir procedūras, užtikrinti institucijos veiklos procesų tęstinumą, plėtoti procesus dėl mokesčių prievolių tinkamo vykdymo priežiūros realiu laiku. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuotos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptys: siekti darbuotojų aukštesnės kompetencijos ugdymo, modernių informacinių sistemų, skaitmeninių įrankių diegimo, efektyvaus skaidrumo ir atskaitomybės priemonių naudojimo, siekti veiksmingo kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo. Daroma išvada, kad paslaugų kokybės valdymas viešajame sektoriuje turi būti orientuotas į nuolatinį teikiamų paslaugų tobulinimą, kurio tikslas yra tiek pagerinti paslaugų veiksmingumą, tiek sukurti pasitikėjimą tarp piliečių ir valstybės institucijų. Lietuvos mokesčių administravimo institucija kaip viešasis subjektas, užtikrina valstybės finansinį stabilumą ir efektyvumą, todėl mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimas turi tiesioginį poveikį mokesčių administravimo veiksmingumui, piliečių pasitenkinimui bei valstybės pajamų surinkimo skaidrumui.

5. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje paslaugų kokybės valdymo sistemoje problemoms spręsti, mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui analizuoti, tobulinti, taikomos įvairios mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės gerinimo, problemų sprendimo priemonės, vykdomas atsakomybės pasiskirstymas bei taikomi įvairūs mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėsenos, kontrolės, vertinimo būdai ir metodai.

REKOMENDACIJOS

LR Vidaus reikalų ministerijai rekomenduojama:

Peržiūrėti skelbiamą viešųjų paslaugų sąrašą, papildant jį viešosiomis paslaugomis, teikiamomis Lietuvos mokesčių administravimo institucijos. Pirmiausia šiam tikslui pasitelkti kompetentingus ekspertus, kurie identifikuotų Lietuvos mokesčių administravimo institucijoje teikiamų administracinių, jų tarpe – viešųjų paslaugų sąrašą.

Lietuvos mokesčių administravimo institucijai/Lietuvos valstybinė mokesčių inspekcijai rekomenduojama:

1. Siūloma Lietuvos mokesčių administravimo institucijai, siekiant veiksmingos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo, atsižvelgti į Europos duomenų strategiją, kurioje numatytas siekis, kad ES taptų duomenimis grindžiamos visuomenės lydere, nes duomenimis grindžiamos inovacijos gali duoti daug naudos piliečiams. Todėl institucijai, siūloma plėtoti i.MAS funkcionalumus, pasiūlant mokesčių mokėtojams vis daugiau inovatyvesnių paslaugų, bendradarbiauti su privačiu sektoriumi dėl inovacijų diegimo.
2. Siūloma Lietuvos mokesčių administravimo institucijai veiksmingomis priemonėmis tokiomis kaip dirbtinio intelekto plėtra, spręsti išskylančias problemas, atsirandančias teikiant mokesčių administravimo sistemos paslaugas. Dirbtinio intelekto galimybės padėtų prognozuoti mokesčių mokėtojų elgseną, nustatant galimas rizikas, optimizuojant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesą. Išplečiant dirbtinio intelekto paslaugas institucijoje, būtų galima naudoti labiau automatizuotas mokesčių mokėtojų užklausų - atsakymų sistemas, taip pat dirbtinio intelekto galimybės padėtų tobulinti nesėkmingus paslaugų kokybės atvejus.
3. Siūloma Lietuvos mokesčių administravimo institucijai, siekiant pagerinti teikiamas mokesčių administravimo sistemos paslaugas, nuolat atlikti mokesčių mokėtojų lūkesčių ir institucijos pasiekimų, tenkinant mokesčių mokėtojų poreikius, palyginimą. Periodiškai sklaidos priemonėmis supažindinti visuomenę su palyginimo rezultatais.
4. Siūloma Lietuvos mokesčių administravimo institucijai pasitelkti piliečių dalyvavimą tiek naujų mokesčių administravimo sistemos paslaugų kūrime, tiek jų įgyvendinime.
5. Didinti mokesčių mokėtojų sąmoningumą, gerinant informacijos sklaidos plėtrą, nes tai padeda gerinti mokesčių surinkimą, ugdo pilietinę atsakomybę. Mokesčiai yra svarbi visuomenės funkcionavimo dalis, o sąmoningi mokesčių mokėtojai geriau suvokia, kaip jų sumokėti mokesčiai prisideda prie švietimo, sveikatos, infrastruktūros ir kitų svarbių paslaugų finansavimo.

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra.

- 1.Ahmad, B., & Nasution, A. (2019). Development Of Bureaucracy In Excellent Service (Case Study: Licensing Services In Pinrang District). *Social and Climate Changes in 5.0 Society*, 67.
<http://dx.doi.org/10.4108/eai.21-10-2019.2291584>
- 2.Afarjanc, E (2019). Elektroninių paslaugų tobulinimo proceso kokybės veiksnių modelis. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
- 3.Anggraeni, C. W., Herlina, E., Aziz, A., Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cirebon (2023, p. – 34-44). The impact of transformational leadership, infrastructure and public service quality on employee performance at the district prosecutor's office.
- 4.Anto, La Ode, Husin, Hamid, W. and Bulan, N.L. (2021, 49-58). Taxpayer awareness, tax knowledge, tax sanctions, public service account ability and taxpayer compliance.
- 5.Aleksandrova T. (2020). Developing tax administration in the context of the partnership of participants of tax relations. *3c Empresa: investigation y pensamiento critico*, 9(3), 109- 123.
- 6.Anwar, G., Hamza, P.A., Qader, K.S., Gardi, B., Hamad, H.A. (2021, p. 31-43). Analysis the impact of technology on efficient tax management.
- 7.Adefolake A.O & Omodero C.O. (2022). 'Tax revenue and economic growth in Nigeria', *Cogent Business & Management*, 9(1), 2115282.
- 8.Ali. M, Asmi. F, Rahman. M, Malik. N. and Ahmad. M. (2017). 'Evaluation of E-Service Quality through Customer Satisfaction (a Case Study of FBRE – Taxation)'. *Open Journal of Social Science*, 5, 175-195.
- 9.Androniceanu, A., Georgescu, I. (2021). E-Government in European countries, a comparative approach using the Principal Components Analysis. *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(2), 65-86.
- 10.Baschung, L. (2023). Conditions for Effective Implementation of Quality Management Systems in Public Administration: A Literature Review
- 11.Barney A., Davis J., Dimson J., Gibbs E., Korn D.(2018, p.2,10,11,14). Four-innovations-resaping-tax-administration.
- 12.Barcevičius E. (2010). Ar elektroninė valdžia pagerins viešąją valdymą Lietuvoje? ISSN 1392–1681.Politologija, Nr.43.
- 13.Berkun, Scott (2007). *Myths of Innovation*. O'reilly media, Inc.; 1 Edition.
- 14.Butkevičienė, E., Rutkauskienė, D. (2008). Valdžios, verslo ir piliečių elektroninės sąveikos plėtra Lietuvoje: viešųjų elektroninių paslaugų poreikis kaimiškuosiuose regionuose. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- 15.Burkšienė, V., Dvoriak, J., Tsiskarishvili – Burbulytė, G., Dūda M., Civinskas, R. (2017, p.21, 110). Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę.
- 16.Catur Wulan Anggraeni ir kt. (2023, p. 35, 37). The impact of transformational leadership, infrastructure, and public service quality on employee performance at the district prosecutor's office. *International Journal of Management, Economic, Business and Accounting (IJMEBA)*.
- 17.Casimir C. Barczyk (1999, p. 15, 149-151). Visuotinės kokybės vadyba. Monografija pagal vadybos programos kursą. Pataisytas leidimas. Vilnius
- 18.Chaplina, A.N., Demakova, E.A, Gerasimova, E.A and Demchenko, S.K. (2020). Strategic management of public sector service quality based on the Social Progress Index Methodology.
- 19.Chlivickas, Petrauskaitė (2008) Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimas plėtojant aukštasias technologijas.
- 20.Daubarienė, J. (2018). Literatūros analizė studijų darbuose. Kaunas: Kauno kolegija.
- 21.Davis, G., & Rhodes, R. A. W. (2020). From hierarchy to contracts and back again: reforming the Australian public service. In *Institutions on the Edge?* (pp. 74–98). Routledge.
- 22.Defny Holidin (2020, p. 70). Protracted public service improvement at the local level: a quest for certification? *Journal of Public Administration and Government*. <https://doi.org/10.22487/jpag.v2i2.107>.

23. Deming, W.E. *The New Economics*: 2nd: Mass IT, CAES, 1994.
24. Dewi, N. L. Y, Jonathan Jacob Paul Latupeirissa, I Kadek Rian Prayana, Melati Budi Srikandi, Sahri Aflah Ramadiansyah and Ida Bagus Gde Agung Yoga Pramana (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. *Sustainability journal*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2818>
25. Dragomir C. (2019, p. – 43-54). Quality of Public services and Promotion of Quality management in public institutions in EU Member states.
26. Dzemydienė, D., Naujikienė, R. (2009). Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo pavyzdžių analizė. Vilnius: Informacijos mokslai.
27. Fatah, N. A., Hamad, H. A., & Qader, K. S. (2021). The role of internal audit for financial activities in accordance with IIA standards. A Survey Study of Selected Iraqi Banks. *QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL*, 6(2), 1028-1048.
28. Garuckas R., Kaziliūnas A. (2008). Valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 23.
28. Gargasas, Mūgienė (2018, p. 190). Logistinių paslaugų vertės kūrimas ir vertinimas. Vadybos teorija ir studijos kaimo verslui ir infrastruktūros plėtrai, 2018.
29. Gavėnas, (2009, p. 22). Gavėnas, J. (2009). Viešojo administravimo tobulinimo Lietuvoje perspektyvos: „nuo gero prie puikaus“. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2009). Viešasis administravimas Lietuvoje.
30. Grawe, S. J., Chen, H. Daugherty, P.J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39(4), 282-300.
31. Hamza, P.A., Qader, K.S, Gardi, B., Hamad, H.A., Anwar, G. (2021). Analysis the impact of Information technology on Efficient tax management. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.79.5>
32. Heriel E. N., Vaishali J. S. (2024, p. –123, 127, 123-138). The Influence of Tax Service Quality on Presumptive Taxpayers Compliance in Tanzania.
33. Husam Al-Maadeed (2024, p. – 1,2,6). Optimizing service quality: quality management in the public sector. *International journal of business and management sciences*.
<https://www.academicpublishers.org/journals/index.php/ijbms/article/view/955/1377>
34. Hutahaen, M., Pasaribu, J. (2022, p. – 808, 794-814). Bureaucratic reform and changes in public service paradigm post – decentralization in Indonesia. Annual Conference of Indonesian Association for public administration volume. www.researchgate.net/publication/359264701_Bureaucratic_Reform_and_Changes_in_Public_Service_Paradigm_Post-Decentralization_in_Indonesia_2001-2010#:~:text=By%20using%20qualitative%20methods,%20the
35. Huiskers- Stoop, E., & Gribnau, H. (2019). Cooperative compliance and the Dutch horizontal monitoring model. *Journal of Tax Administration*, 5, 1.
36. Holidin, D. (2020, p. – 65-75). Protracted public service improvement at the local level: a quest for certification ?
37. Eljawati, E., Tefa, G., Susilawati, S., Suwanda, S.N. and Suwanda, D. (2022, p. – 252-263). Leadership in the quality public service improvement.
38. Imran, M., Robina – Ramirez, R., Awais, M. (2022, p. – 189-211). Empirical investigation of public service performance improvement factors.
https://www.researchgate.net/publication/366646595_Empirical_Investigation_of_public_service_performance_improvement_factors.
39. Jajja M.O.F., & Bhatti A.A. (2022). ‘Tax Evasion, Low Tax Revenue and Non- Compliance in Pakistan’: A Focused Group Discussion. *Journal of Economic Impact*, 4(3), 289-298.
40. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K., (2003). Inovacijos procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius.
41. Jonikaitė, Juknevičienė, Mikolaitytė, 2016. Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2016 1 (38).
42. Juran, J., Gryna, F. (1999). Quality planning and analysis, 3 d. ed New York: McGraw-Hill.
43. Juran, J.M. *The Quality trilogy*. 1986.
44. Jurkauskas, A. (2006). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
45. Kaziliūnas (2007, p. 16,18,24,37,67,179,183,189,191,199). Kokybės vadyba. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius, 2007.
46. Klongthong, W., Thavorn, J., Watcharadamrongkun, S., & Ngamkroekjoti, C. (2020). Determination of Factors in Cultural Dimensions and SERVQUAL Model Affecting the Corporate Image of Pharmacy Retail Stores. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 875–884. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.875>
47. Asian Finance, Economics and Business, 7(10), 875–884. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.875>
48. Komskienė, Urbonavičiūtė (2014, p. 2). Komskienė, D., Urbonavičiūtė, E. (2014). Lojalų klientą formuojanti aplinka fitneso organizacijoje. *Laisvalaikio tyrimai: ekonominis mokslo žurnalas* 2 (4)
49. Komskienė, D., Švagždienė, B. (2013, p. 111–119). Sporto klubų paslaugų dizaino reikšmė vartotojams (Is student atliktų tyrimų pagrindu). *Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai (VI): Mokslinių straipsnių rinkinys* (p. 111-119). Kaunas: LSU.
50. Korsakienė R., Grybaitė V., Šimelytė A. (2017). Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika. VGTU leidykla TECHNIKA. Vilnius.
51. Kusumaningtyas, D. A ir kt. (2017, p. 39). The Effect of Knowledge and Understanding Taxation, Quality of Tax Services, and Tax Awareness on Personal Tax Compliance.

- 52.Labarca, C., Arceneaux, P. C., & Golan, G. J. (2020). The relationship management function of public affairs officers in Chile: Identifying opportunities and challenges in an emergent market. *Journal of Public Affairs*, 20(3), e2080. <https://doi.org/10.1002/pa.2080>
- 53.Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005, p – 87). Paslaugų teorija ir praktika.
- 54.Limaj, E., Bernroider, E. W. (2017). A comparative analysis of social information and communication systems for supporting potential absorptive capacity. In *Social Knowledge Management in Action* (pp. 61-79): Springer.
- 55.Limba T. (2007). Elektroninės valdžios diegimas ir perspektyvos//ISSN1392-0561 Informacijos mokslai.
- 56.Ler, E. (2017). Improving the quality of east and west european public services. Routledge.
- 57.Lin, H., Chi, O. H. Gursoy, D. (2020, p. 530-549). Antecedents of customers' acceptance of artificially intelligent robotic device use in hospitality services. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(5).
- 58.Lukauskienė A., Ruževičius, J. (2013, p. 91). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas, Verslo ir teisės aktualijos/current Issues of Business and Law, 8, 2013, 91.
- 59.Lukman T.A., Hafni, L., Panjaitan, H. P., Chandra, T., & Sahid, S. (2022), November). 'The Influence of Service Quality on Taxpayer Satisfaction and Taxpayer Compliance at BAPENDA Riau Province'. In *international Conference on Business Management and Accounting* (Vol. 1, No. 1, pp. 40-59).
- 60.Maseko F. E., & Sawe, I. E. (2022). 'Tax Compliance is influenced by Provision of Quality Services and Good Governance by The Government: Lessons from Tanzania' *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 12, Issue 11, 245- 255.
- 61.Mascagni G., & Santoro F. (2018). What is the role of taxpayer education in Africa? ICTD African Tax Administration Paper, 1.
- 62.Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776. <https://doi.org/10.1111/puar.12765>
- 63.Neverauskas, B., Viliūnas, V., Stankevičius, V., Černiūtė, I. (2004). Projektų valdymas : mokomoji knyga. Kaunas : Technologija.
- 64.Oktaviani, A.A. (2017). The Effect of Knowledge and Understanding taxation, Quality of Tax Service, and Tax Awareness on Personal Tax Compliance, <http://www.trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/index.php/imar>
- 65.Okunogbe O., & Santoro, F. (2023). 'The Promise and Limitations of Information Technology for Tax Mobilization'. *The World Bank Research Observer*, 38(2), 295-324.
- 66.Patapap, A., Žilionytė, T. (2016, p. 206). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. T.15, Nr.2/2016, Vol. 15, No 2, p. 206-219.
- 67.Paliulis, N., Pabedinskaitė, A., Šablinskas, L. (2007). Elektroninis verslas: raida ir modeliai: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
- 68.Petukienė, E. (2010). Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
- 69.Petukienė, E., Tijūnaitienė, R., Raipa, A. (2007). Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga. Viešoji politika ir administravimas.
- 70.Priyono, A. H., Widagdo, S., & Handayani, Y. I. (2021). The Effect of Hard Skill and Soft Skill Competency on Improving the Quality of Services in Public Services Malls at Banyuwangi Regency. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(9), 325-329.
- 71.Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005). Kokybės vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius „Technika“ 2005.
- 72.Pociūtė, D. 2002. Quality Management. Vilnius: Technika.
- 73.Puškorius S., Raipa A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas, 2, 9-17 p.
- 74.Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. Viešoji politika ir administravimas.
- 75.Raipa, A. (2009). Naujosios viešosios vadybos turinys. Įvadas į viešąjį valdymą. Kolektyvinė knyga. Kaunas: Technologija.
- 76.Raipa, A. ir kiti (2012). Modernus viešasis valdymas. Kolektyvinė monografija. Kaunas.
- 77.Raipa, A., Jurkšienė, L. (2013). Innovative changes in a global public governance modernization process. *Social Research*, 4(33), 152–161 p.
- 78.Ramanauskienė, Vanagienė 2009. Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: LŽŪU leidybos centras.
- 79.Ridwan R., Modding, B., Tenriwaru (2024, p.-1080). The Role of Modern Tax administration on Tax service Quality.
- 80.Rohadin, R. (2021, p. – 109-120, p. 111, 114). Public service quality Improvement strategy by Cirebon city government regarding the granting of trade – business - license.
- 82.Ruževičius J. (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- 83.Serafinas, D. (2011, p.26, 35, 36). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga. VU Ekonomikos fakulteto studentams. Vilnius, 2011.
- 84.Skačkauskienė ir Vestertė (2018, p. 6, 8). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. Skačkauskienė, I., & Vestertė, J. (2018). Iš naujo apibrėžti paslaugų sąvoką šiuolaikinėje vadyboje. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Mokslas – Lietuvos ateitis*, 10.
- 85.Susuawu, D., Ofori - Boateng, Amoh, J.K. (2020, p. – 50-56). Does Service Quality Influence tax Compliance behavior of SMEs?

86. Supriyanto Didik (2023, p. – 118-122). Quality of public services in Service office population and Civil registration. Best Journal of Administration and Management (BEJAM).
87. Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2013). Piliečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą. Daktaro disertacija Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas.
88. Šalkauskienė, L. ir kt., 2006, p. 6). Vadybos pagrindai. Pagrindiniai terminai ir schemos, 2006.
- Šaparnienė D., Ožalienė A. (2009). Management of Electronic Documents in Public Sector: Analysis of Possibilities and Trends of Development. Socialiniai tyrimai, 3 (17), 50-60 p.
89. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M. and Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. International Journal of Information Management, 60, 102356.
90. Vaidelytė, E., Žilinskas, G., Rauleckas, R. (2016), Piliečių įtraukties į viešąjį valdymą teorinės apibrėžtys. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka.
91. Vanagienė (2009). Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai Management theory and studies for rural business and infrastruktūra development J. 2009, Nr. 1(16).
92. Vandenabeele, W., and Schott, C. (2020). Public service Motivation in public administrations. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401>
93. Vasiliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Lietuvos mokslų akademijos ekonomikos institutas. Mokomoji knyga. VVK leidykla. Vinius 2001.
94. Vengrienė, B. (2006, p - 157). Paslaugų vadyba. Mokomoji knyga, Vilniaus universiteto leidykla.
95. Vitkienė (2008). Vitkienė, E. (2008). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
96. Vitkienė (2004). Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
97. Žilionienė I., E. valdžios plėtros planavimas: svarbiausių dokumentų apžvalga, Viešoji politika ir administravimas, Vilnius, 2004, Nr.10.

Teisės aktai ir kiti dokumentai, internetiniai šaltiniai

98. Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų (2015). Rezoliucija, priimta *Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos* 2015 m. rugsėjo 25 d. <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/es-ir-tarptautinis-bendradarbiavimas/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva/jt-darbotvarke-2030-darnaus-vystymosi-tikslai-ir-kiti-tarptautiniai-susitarimai>
99. LR Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu patvirtintas „2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas“. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5?jfwid=->
100. LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu patvirtinta „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
101. Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“.
Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa.
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>
102. 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206. <https://vrm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai-2/pletros-programos/2022-2030-metu-viesojo-valdymo-pletros-programa>
103. 2022 m. gruodžio 14 d. Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas (ES)2022/2481 „Skaitmeninio dešimtmečio kelias“
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32022D2481>
104. 2020 m. vasario 19 d. Europos komisijos patvirtinta „Europos duomenų strategija“. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_lt
105. EBPO (2020), Tax administration 3.0: The Digital transformation of Tax Administration, OECD, Paris. <http://www.oecd.org/tax/forum-on-taxadministration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digitaltransformation-of-tax-administration.htm>.
- OECD (2023), Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/900b6382-en>.

106. Word Bank Group, 2018, Indicators of Citizen-Centric Public Service Delivery, 2018 International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 202-473-1000 | www.worldbank.org
107. *European Commission (2021)*. Digital public services. Digital Economy and Society Index (DESI).
108. LR Konstitucija. <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija20220522.htm>
109. LR Viešojo administravimo įstatymas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.83679>
110. LR mokesčių administravimo įstatymas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.231855>
111. LR vietos savivaldos įstatymas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5884>
112. LR Vyriausybės 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu patvirtintas „2023-2025 metų Strateginis veiklos planas“. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>
113. Valstybinės mokesčių inspekcijos nuostatai (Lietuvos Respublikos finansų ministro 1997 m. liepos 29 d. įsakymas Nr. 110 (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2021 m. gruodžio 9 d. įsakymo Nr. 1K-380 redakcija). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.43461/asr>
114. Išmaniosios mokesčių administravimo informacinės sistemos nuostatai (VMI viršininko 2015-04-28 įsakymas Nr. VA-30, 2019-12-19 redakcija). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/04065570edf211e4a8669450a5f0514d/asr>
115. <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/administracine-informacija/strateginiai-veiklos-planai>
Valstybinės mokesčių inspekcijos 2024 m. veiklos planas (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2024 m. balandžio 15 d. įsakymas Nr. 1K-141).
116. https://www.vmi.lt/evmi/documents/20142/1032511/VMI_2024_MVP+%281%29.pdf/809fd32a-fac5-dc0a-57be-3df8fb9c6957?t=1723459746977
117. <https://lithuania.lt/governance-in-lithuania/european-egovernment-benchmark-2023-lithuania-ranks-7th/>

Interviu klausimynas informantams

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistro studijų programos studentė Inga Kuprienė atlieka tyrimą „Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimas“.

Tyrimo tikslas – nustatyti Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių raišką ir identifikuoti mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo metu gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais. Atliekant tyrimą laikomasi tyrimo etikos principų, garantuojamas tyrimo dalyvio konfidencialumas.

KLAUSIMAI

Tyrimo sritis: PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO PRIEMONIŲ RAIŠKA

Siekiant užtikrinti paslaugų kokybę viešajame sektoriuje, organizacijose diegiamos įvairios priemonės.

1. Kokios mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės naudojamos Jūsų organizacijoje? Pateikite pavyzdžių.
2. Kaip vertinate taikomas dabartines paslaugų kokybės valdymo priemones Jūsų organizacijoje? Kurios iš jų, Jūsų nuomone, yra veiksmingiausios?
3. Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla užtikrinant paslaugų kokybę Jūsų organizacijoje ?

Tyrimo sritis: IŠORINIAI IR VIDINIAI APLINKOS VEIKSNIAI

Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui įtakos turi įvairūs veiksniai, kurie apima tiek vidinės aplinkos, tiek išorinės aplinkos elementus.

4. Jūsų nuomone, kokie skatinantys (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksniai turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui?
5. Kokie ribojantys (išorinės ir vidinės aplinkos) veiksniai turi įtakos Lietuvos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo procesui?

Tyrimo sritis: PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS

• PASLAUGŲ KOKYBĖS PLANAVIMAS

6. Kaip vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių planavimas Jūsų organizacijoje? Kokie aspektai padeda suplanuoti ir įgyvendinti priemones, skirtas užtikrinti paslaugų kokybę organizacijoje?

• PASLAUGŲ KOKYBĖS ORGANIZAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS

7. Kaip vykdomas mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių organizavimas Jūsų organizacijoje? Kokiomis strategijomis ir veiksmais

organizacijoje užtikrinamas nuoseklus, efektyvus ir sistemingas kokybės valdymo priemonių organizavimas ir įgyvendinimas?

8. Jūsų nuomone, kokios atsakomybės tenka vadovams ir darbuotojams, įgyvendinant mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemones Jūsų organizacijoje? Pateikite savo įžvalgas.
- PASLAUGŲ KOKYBĖS STEBĖSENA, KONTROLĖ, VERTINIMAS
9. Kokiais būdais ir metodais vykdoma mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonių stebėseną, kontrolę, vertinimą Jūsų organizacijoje? Pateikite pavyzdžių.
10. Kokie rodikliai ar grįžtamojo ryšio mechanizmai, Jūsų manymu, yra svarbiausi vertinant paslaugų kokybę? Kaip juos būtų galima patobulinti?

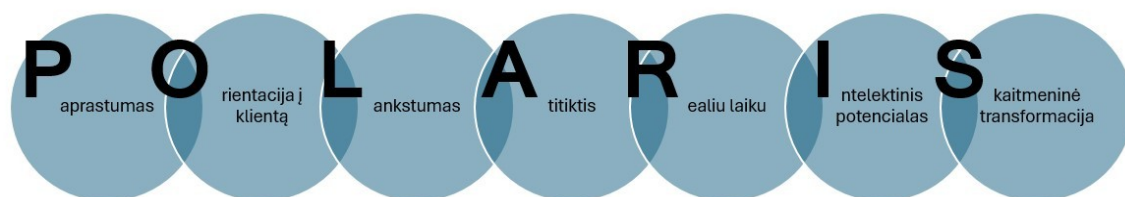
Tyrimo sritis: PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TOBULINIMAS

11. Kokias pagrindines problemas stebite dabartinėje paslaugų kokybės valdymo sistemoje Jūsų organizacijoje?
12. Kaip, Jūsų nuomone, šios problemos galėtų būti sprendžiamos? Pateikite savo įžvalgas.
Kokiais būdais ir metodais galėtų būti tobulinamos mokesčių administravimo sistemos paslaugų kokybės valdymo priemonės ? Pateikite savo įžvalgas.

Dėkojame Jums už bendradarbiavimą!

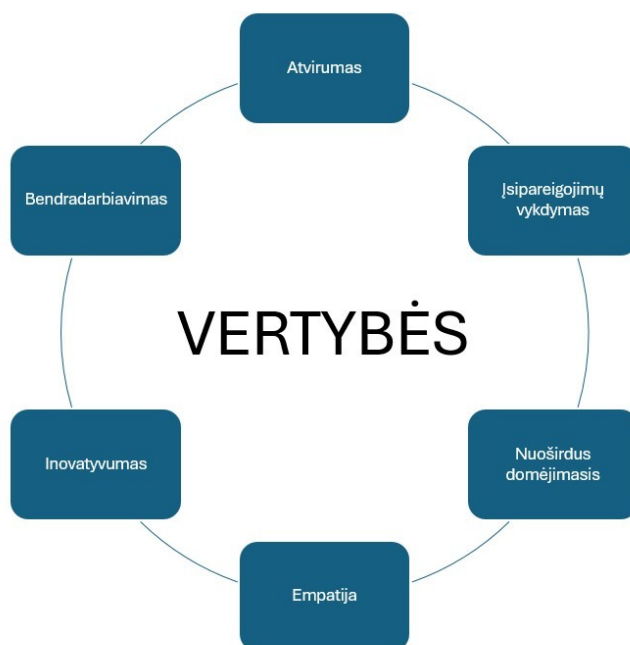
VMI POLARIS 2025

7 kryptys („POLARIS“), į kurias 2021—2025 m. orientuoti VMI pagrindiniai kokybės tikslai:



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal VMI viešai skelbiamą informaciją.

VMI VERTYBĖS



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal VMI viešai skelbiamą informaciją.