

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

MARYTĖ TREIGYTĖ

**VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBĖS:
VILNIAUS AVMI ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. Vainius Smalskys

VILNIUS

2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

**VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBĖS:
VILNIAUS AVMI ATVEJO ANALIZĖ**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____Doc. dr. Vainius Smalskys

2015

Recenzentas

2015

Atliko

Vamns4-01 gr.

_____stud. Marytė Treigyte

VILNIUS

2015

TURINYS

IVADAS	4
1. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS: TEORINIS DISKURSAS	7
1.1. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO SAMPRATA IR PROBLEMATIKA	7
1.2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS PASAULINIŲ MASTŲ IR LIETUVOS KONTEKSTE ..	10
1.2.1. <i>Naujoji viešoji vadyba kaip vienas iš valstybės tarnybos modernizavimo etapų</i>	12
1.2.2. <i>Visuotinės kokybės vadyba kaip vienas iš valstybės tarnybos modernizavimo etapų</i>	13
1.3. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO EFEKTYVUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI: TENDENCIJOS IR PERSPEKTYVOS	16
1.4. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO POREIKIS MOKESČIŲ ADMINISTRAVIMO VEIKLŲ KONTEKSTE.....	18
2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO PROCESAI: PRAKTINIS DISKURSAS	21
2.1. TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	21
2.2. BENDROJO VERTINIMO MODELIO TAIKYMO GALIMYBĖS.....	23
2.2.1. <i>Bendrojo vertinimo modelio taikymo aktualumas</i>	24
2.2.2. <i>Bendrojo vertinimo modelio teikiama nauda</i>	26
2.3. BENDRASIS VERTINIMO MODELIS VALSTYBĖS MOKESČIŲ POLITIKOS VEIKLŲ KONTEKSTE	28
3. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBĖS: VŠĮ VILNIAUS APSKRITIES MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ATVEJIS	32
3.1. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO TAIKANT BENDROJO VERTINIMO MODELĮ GALIMYBĖS: VILNIAUS AVMI ATVEJIS	32
3.1.1. <i>Vilniaus AVMI valdymas</i>	32
3.1.2. <i>Vilniaus AVMI strateginis planavimas ir valdymas</i>	33
3.1.3. <i>Vilniaus AVMI žmogiškieji ištekliai</i>	37
3.1.4. <i>Vilniaus AVMI bendradarbiavimas ir finansinių išteklių ribotumas</i>	38
3.1.5. <i>Vilniaus AVMI procesai pokyčių kontekste</i>	40
3.2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO TAIKANT BENDROJO VERTINIMO MODELĮ REZULTATAI: VILNIAUS AVMI ATVEJIS	41
3.2.1. <i>Vilniaus AVMI veiklos rezultatai, orientuoti į klientus</i>	42
3.2.2. <i>Vilniaus AVMI darbuotojų rezultatai</i>	43
3.2.3. <i>Vilniaus AVMI socialinės atsakomybės rezultatai</i>	44
3.2.4. <i>Vilniaus AVMI pagrindinės veiklos rezultatai</i>	46
3.3. VILNIAUS AVMI DARBUOTOJŲ POZICIJA VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO ATŽVILGIU.	48
3.4. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO PRIORITETAI: VILNIAUS AVMI ATVEJIS.....	54
IŠVADOS	59
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	65
ANOTACIJA	68
ANOTATION	69
SANTRAUKA	70
SUMMARY	71
PRIEDAI	73

ĮVADAS

Temos aktualumas. Visuomenė iš valstybės tarnybos institucijų reikalauja veiklos efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Tokiu atveju vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos sričių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos. Akivaizdu, jog visų visuomenės gyvenimo sričių vystymasis pažangių informacinių technologijų plėtros kontekste reikalauja nuolat tobulinti valstybės tarnybos administravimo institucijų ir įstaigų veiklą. Šiuo metu ypač svarbu, kad šios institucijos veiktų efektyviai, būtų atviros visuomenei ir gebėtų taikytis prie besikeičiančios aplinkos ir kylančių iššūkių. Nuo to, kaip joms pavyks tai padaryti, nemažai priklausys sėkmė kuriant visuomenės gerovę ir stiprinant piliečių pasitikėjimą valstybe. Nors apie valstybės modernizavimą kalbama ne vienerius metus, pažymėtina, jog *“padidėjus poreikiui tobulinti ir modernizuoti viešąjį valdymą, kinta ir Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kryptys”* (Visockytė, 2012).

Mokslinis temos iširtumas. Pažymėtina, jog valstybės tarnybos veiklos tobulinimas ir efektyvinimas pastaruosiu metu sulaukia vis daugiau dėmesio tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Iki šiol valstybės tarnybos funkcionavimą, galimas veiklos tobulinimo kryptis nagrinėjo Ch. Demmke, Bouckaert, Pollitt, S.Pivoras, V.Smalskys, E.Skietrys, A.Minkevičius, A.Raipa. Naudingos šiuo atveju V.Nakrošio ir J.H.Meyer – Sahling publikacijos bei atliktas tarptautinis tyrimas „Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės“ (2009). Pažymėtina, jog šiuo klausimu aktyviai diskutuojama ir Lietuvos Respublikos politinėje terpėje: aktuali pateikiama valstybės tarnybos tobulinimo situacijos LR *Ūkio ministerijos* sekretoriaus D.Matuliono apžvalga („Valstybės valdymo modernizavimas, 2010). Daugelio ES šalių valstybės tarnybos modeliai, jų modernizavimo galimybės yra aptartos įvairiuose straipsniuose, tačiau visgi tam dar trūksta aktualizavimo. Vis dėlto, atlikti tarptautiniai tyrimai bei rekomendacijos pateikiamos abstrakčiai, neadaptavus jų Lietuvos situacijai.

Mokslinis darbo naujumas. Pažymėtina, jog nors daugumoje apžvalginių straipsnių konstatuojama, jog valstybės tarnybos modernizavimas vykdomas tinkama kryptimi ir jau matyti pirmieji rezultatai, tačiau *„geras Lietuvos valstybės tarnybos vertinimas nereiškia, jog Lietuvoje neturi būti tęsiamos valdymo reformos“* (Nakrošis, Meyer, 2009). Būtina reaguoti į naujus socialinius ir ekonominius iššūkius, įgyvendinti politinius valstybės valdymo prioritetus. Neretai Lietuvos valstybės tarnyba palyginama su kitų šalių modeliais ir ieškoma idėjų tobulėjimui, lyginamos darbuotojų motyvavimo, darbo efektyvumo sritys, kvalifikacijos kėlimo sritys. Vis dėlto, iki šiol konkrečių priemonių taikymas yra problematiškas – nepateikiamos konkretizuotos rekomendacijos. Nors Bendrojo vertinimo modelio (toliau – BVM) taikymas iš esmės nėra nauja

tema Lietuvos viešajame sektoriuje, tačiau valstybės tarnybos modernizavimo kontekste BVM taikymo galimybės iki šiol nebuvo nagrinėtos.

Darbo problema. Įvertinus iki šiol reformuojamos Lietuvos valstybės tarnybos trūkumus bei tobulintinas sritis, tikslinga pateikti galimus problemų sprendimo būdus. Nors praktikoje dažnai akcentuojama, jog valstybės tarnyba dažnai nėra ideali diegti kokybės valdymo projektus ir programas. Susiduriama su tokiomis problemomis kaip nepakankamas viešumas ir skaidrumas, nepakankamas bendradarbiavimas bei gyventojų įtraukimas, didelė reguliavimo našta, lyderystės, kompetencijos ir komunikacijos stoka – visa tai sąlygoja per žemą visuomenės pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Paprastai kokybės vadybos klausimai tokiose struktūrose yra traktuojami tik kaip vadybos mados reikalas ir jiems skiriamas tik epizodiškas dėmesys. Tokiose organizacijose nesugebama sutelkti organizacijos narių, neieškoma galimybių modifikuoti kokybės valdymo modelius organizacijos galimybės ir poreikiams. Poreikis diegti kokybės iniciatyvas tiek Lietuvos viešajame sektoriuje (įskaitant valstybės tarnybos atvejį) įtvirtintas Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje, tačiau Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo, ir valstybės tarnybos įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė. Tokiu atveju kyla rizika netinkamai ar ne iki galo reformuoti valstybės tarnybos institucijas, kas sąlygotų nepakankamai gerus rezultatus ir nusivylimą kokybės valdymo koncepcija ir sistema. Vienas iš sėkmingo kokybės valdymo viešajame sektoriuje modelių – bendrasis vertinimo modelis (angl. *Common Assessment Framework, CAF*).

Tyrimo objektas. Valstybės tarnybos modernizavimas pasitelkiant bendrojo vertinimo modelio diegimo rekomendacijas.

Mokslinė darbo hipotezė. Lietuvos valstybės tarnyba iki šiol nepasiekė tinkamo efektyvumo lygio. Nustačius galimas valstybės tarnybos tobulinimo kryptis, pateikiamos BVP diegimo rekomendacijos leistų išspręsti problemines modernizavimo kryptis.

Darbo tikslas: įvertinus Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo eigą ir galimus iki šiol egzistuojančius trūkumus, išnagrinėti VŠĮ Vilniaus apskrities mokesčių inspekcijos (toliau – Vilniaus AVMI) veiklos modernizavimą pasitelkiant BVM.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnybos modernizavimo teorinius aspektus, egzistuojančią problematiką,
2. Išskirti valstybės tarnybos modernizavimo efektyvumą lėmusius veiksnius, procesų tendencijas bei galimas perspektyvas;
3. Aptarti konkretų siūlomą nepakankamo modernizavimo problemų sprendimo modelį pasitelkiant BVM koncepciją, įvertinant modelio galimybes bei specifiką Lietuvos valstybės tarnybos taikymo atveju;

4. Išnagrinėti konkretų valstybės tarnybos atvejį VŠĮ Vilniaus AVMI bei nustatyti modernizavimo procesų pažangą bei trūkumus.
5. Identifikuoti VŠĮ Vilniaus AVMI žmogiškųjų išteklių pasiruošimo lygį BVM diegimo priemonėms.
6. Įvertinti BVM taikymo efektą VŠĮ Vilniaus AVMI – nustatyti modelio suteiktą valstybės tarnybos pažangą ir jos atitiktimi šiuolaikinėms valstybės tarnybos modernizavimo tendencijoms.

Tyrimo metodai. Aprašomasis metodas - dauguma ES valstybių taiko su viešojo sektoriaus modernizavimu susijusias kokybės valdymo sistemas, todėl naudojantis šių šalių patirtimi galima išskirti sąlygas, kurios būtinos, siekiant įvertinti bei sėkmingai įgyvendinti su veiklos kokybės valdymo sprendimus Lietuvos viešajame sektoriuje. Pirminių ir antrinių šaltinių analizė, Vilniaus AVMI darbuotojų - ekspertų interviu, kurio rezultatai nagrinėjami pritaikant turinio (content) analizę. Vilniaus apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje atlikta 5 ekspertų apklausa pusiau struktūruoto interviu metodu, klausimai sudaryti pagal Bendrojo vertinimo modelio 9 kriterijus. Išnagrinėti Vilniaus apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2013-2015 m. veiklos dokumentai.

Darbo struktūra. Ši magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacijos ir santraukos (lietuvių bei anglų kalbomis), priedai. Darbo apimtis 75 psl.

1. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS: TEORINIS DISKURSAS

Siekiant tinkamo tyrimo atlikimo išsamumo, būtina aptarti valstybės tarnybos modernizavimo teorinius aspektus ir iki šiol egzistuojančią problematiką, apžvelgti, kas iki šiol minėtoje srityje atlikta tiek Lietuvos, tiek pasauliniu mastu. Pasitelkus apžvelgtus tyrimus, tikslinga išskirti valstybės tarnybos modernizavimo efektyvumą lėmusius veiksnius, procesų tendencijas bei galimas perspektyvas.

1.1. Valstybės tarnybos modernizavimo samprata ir problematika

Valstybės tarnyba plačiaja prasme atsakinga už šalies valdymą, t.y. už įstatymų ir kitų teisės aktų įgyvendinimą. Nuo jos teikiamų paslaugų kokybės ir efektyvumo priklauso visuomenės gerovė. Kiekvienos valstybės piliečiai supranta, koks yra ir turėtų būti geras valdymas bei tinkamas administravimas. Akivaizdu, jog valstybės tarnautojų priimami sprendimai turi didelę reikšmę visuomenės gyvenimui, todėl nuo šių asmenų tinkamo pasiruošimo ir motyvacijos vykdyti LR Konstitucijos 5 str. – valdžios įstaigos tarnauja žmonėms, priklauso visos visuomenės gerovė.

Kaip nurodo K.Masiulis, A.Krupavičius (2002), valstybė tarnyba gali būti suprantama plačiaja (institucinė samprata) ir siaurąja prasme (funkcinė samprata). Valstybės tarnyba plačiaja prasme gali būti suprantama kaip „visų valstybės tarnautojų veikla vykdant pavestas funkcijas, o valstybės tarnautojo sąvoka apima visus dirbančiuosius (tarnautojus) asmenis, kurie dirba (tarnauja) valstybės ir savivaldybės institucijose ar įstaigose ir gauna atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžetų“ (Palidauskaitė, 2006). Siaurąja prasme – tai ne visų iš valstybės ar savivaldybės biudžetų atlyginimą gaunančių asmenų veikla, o tik „ta veiklos sritis, kuria tiesiogiai įgyvendinama valstybės, jos aparato ar atitinkamos institucijos uždaviniai ir funkcijos valstybės valdymo srityje“ (Palidauskaitė, 2006).

LR Valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnyba apibrėžiama kaip „teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.“

Valstybės tarnybos užduotis – efektyviai vykdyti viešojo administravimo veiklą, kuri tiesiogiai daro įtaką visuomenės kaip valstybės pagrindo gerovei.

Reformų valstybės tarnyboje įgyvendinimas yra paremtas politikos ir administracijos atstovų, piliečių, veikiančios aplinkos ir idėjų sąveika. Todėl valstybės tarnybos reformos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, „*ar patys valstybės tarnautojai palaiko siūlomas permainas ir jaučia reformos poreikį*“ (Visockytė, 2012). Nors vykstant reformai atsiranda pokyčių kuria nors kryptimi, kuriai pritarė tam tikros grupės ar individai, tačiau tai nebūtinai rodo pagerėjimą.

Vienas svarbiausių valstybės tarnybos iššūkių yra siekis prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką. P.Aucoin (Aucoin, 2000) pažymi, kad pokyčius valstybės tarnyboje ypač veikia „*padidėję piliečių poreikiai, skaidresnio valdymo reikalavimas, pačių valstybės tarnautojų silpnėjantys įsipareigojimai autoritetams ir hierarchinėms struktūroms, naujų technologijų diegimas keičiant piliečių, politikų ir valstybės tarnautojų santykius*“.

Ižvelgiama tiesioginė sąsaja tarp vykdomų valstybės tarnybos reformų ir politinės valdžios pasikeitimo. E.Viscokytės (2012) teigimu, „*inicijuojami valstybės tarnautojų kaitos procesai tampa priemone susilpninti ankstesnės valdžios atstovų įtaką ir taip sudaro sąlygas galimai politizacijos raiškai, kuri tampa vykdomų reformų grėsme*“.

Nors šiuo metu Lietuva yra nemažai pasiekusi kuriant ir tobulinant „*pakankamai profesionalią, politiškai neutralią, stabilią (tuo pačiu nemaža dalimi atsinaujinančią), pakankamai inovacijoms imlią ir neblogai informacines technologijas įvaldžiusią, gan atvirą visuomenei ir su visuomene komunikuojančią valstybės tarnybą*“ (Kurpuvesas, 2010), tačiau tenka pripažinti, kad iki šiol Lietuvos valstybės tarnyba nėra „*dirbanti pakankamai efektyviai ir ekonomiškai (t.y. nepakankamai taupiai naudojanti viešuosius finansinius ir materialinius išteklius), labiau orientuota į veiklą, nei į rezultatus, gerokai suformalizuota ir apsiraizgiusi pertekliniu teisiniu reglamentavimu, gerokai inertiška ir nepakankami lanksti, lėtokai prisitaikanti prie kintančių sąlygų ir reikalavimų, nepakankamai skaidri ir gerokai susiraizgiusi pažinčių-klaniniais ryšiais*“ (Kurpuvesas, 2010).

Šiuos valstybės tarnybos (instituciniu ir funkcinio požiūriais), egzistuojančios dabartiniu metu, privalumus ir trūkumus nemaža dalimi sąlygoja valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose įdiegta žmogiškųjų išteklių valdymo sistema su visais jos elementais: verbavimu ir atranka, socialine adaptacija ir karjeros planavimu, darbo apmokėjimu ir motyvavimu, veiklos vertinimu ir tarnybinės atsakomybės užtikrinimu, socialinių sąlygų ir socialinių garantijų užtikrinimu ir t.t. Karjeros sistemos valdant šių įstaigų personalą elementų dominavimas, lyginant su postų (pozicijų) sistemos elementais sudaro prielaidas Lietuvoje dabartiniu metu valstybės tarnyboje (tiksliau viešojo administravimo įstaigose ar administravimo funkcijas atliekančiuose įstaigų padaliniuose) įsitvirtinti ir dirbti stabilumą, tęstinumą, saugumą, palapnį kompetencijos

didėjimą, nuoseklų ir pelnytą kilimą karjeros laipteliais vertinantiems, tam tikromis vertybinėmis orientacijomis pasižymintiems asmenims (darbuotojams), formuoja ir jau yra suformavęs atitinkamus jų požiūrio (mąstymo) ir elgesio stereotipus, taip pat lūkesčius artimesnei ir tolimesnei ateičiai, kurių radikali ir greita kaita gali sukelti ir, kaip rodo faktai, jau yra sukėlę nerimą, nesaugumo, nusivylimo valstybe jausmą, gali iššaukti nepasitenkinimą ir kaitą.

Vertinant globaliu mastu, valstybės tarnybos modernizavimo reformos tyrinėtojai atkreipia dėmesį į du procesus. Viena vertus, politikai pasinaudoja administracine reforma, kad atsakomybę už viešąją politiką perkeltų kitiems; kita vertus, tie patys politikai mėgina sustiprinti savo kontrolę biurokratijos atžvilgiu (Dumbliauskas, 2011). Į tai derėtų atkreipti ne ką mažesnę dėmesį, kadangi politizavimas bei biurokratija valstybės tarnyboje yra neigiamai veikiantys elementai, kurių visuomet, reformų ar kitų pokyčių metu, norima atsisakyti ar bent nuo jų atsiriboti

Įvertinus oficialiai žinomus Lietuvos tarnybos tobulinimo dokumentus (t.y. XV Vyriausybės programines nuostatas, jos programos įgyvendinimo priemonės, Vyriausybės veiklos prioritetus, 2009 metų ataskaitą, Vyriausybės nutarimą dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo, Ministro Pirmininko potvarkį dėl darbo grupės koncepcijos įgyvendinimui koordinuoti sudarymo ir kt.), teigtina:

1) valstybės tarnybos (instituciniu ir funkcinio požiūriais) reforma yra sąlygota politinės valios, išreikštos XV Vyriausybės programoje, dėl viešojo valdymo sistemos, tame skaičiuje ir jos neatskiriamosios dalies – valstybės tarnybos, pertvarkymo kad ji taptų efektyvesnė, skaidresnė, labiau orientuota į rezultatus ir klientą. Tokiu būdu valstybės tarnybos personalo valdymo pertvarkymas yra ir prielaida, ir tuo pačiu pasekmė norimu būdu įgyvendinti Lietuvos viešojo valdymo sistemos ir tuo pačiu valstybės tarnybos (instituciniu ir funkcinio požiūriais) pertvarką, o tiksliau įdiegti jose abiejose visą Naujosios viešosios vadybos elementų paketą (kompleksą),

2) tokią politinę valią dėl valstybės tarnybos (instituciniu ir funkcinio požiūriais) reformos nemaža dalimi sąlygojo tokie veiksniai kaip:

- kitose pasaulio valstybėse išryškėjusi tendencija modernizuoti viešojo administravimo modelius, diegiant naujosios viešosios vadybos principus ir metodus, o tuo pačiu ir suvokta būtinybė ir Lietuvoje egzistuojantį viešojo administravimo modelį, jungiantį tradicinio-vėberinio ir viešosios vadybos elementus, papildyti naujosios viešosios vadybos elementais, t. y. įdiegti tokius privačiame sektoriuje patikrintus vadybinius metodus ir principus, kurie suaktyvintų viešąjį valdymą ir visą viešąjį sektorių, padarytų juos taupesniais, efektyvesniais, rezultatyvesniais, labiau orientuotais į klientus ir jų poreikių tenkinimą,
- finansinė krizė, privertusi taupyti, mažinti viešojo sektoriaus ir viešajam valdymui skiriamus išteklius, daryti viską su mažesniais ištekliais arba iš viso atsisakyti veiklos, jei ji nereikalinga.

3) Lietuvoje sukurta ir funkcionuojanti valstybės tarnybos ir jos žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, nors ir turi nemažai privalumų ir stiprių pusių, visgi turi būti neišvengiamai tobulinama, atsižvelgiant į naujus laikmečio reikalavimus ir tendencijas (viešojo administravimo modelių kaita, finansinės krizės įtaka) ir tobulinama adekvačiai viešojo valdymo sistemos pertvarkymams.

Bendrai vertinant valstybės tarnybos modernizavimo sampratą, konstatuotina, jog nepaisant valstybės tarnybos vertinimo dualumo plačiąja ir siaurąja prasme, valstybės tarnybos modernizavimas sietinas su esmine tarnybos funkcija, t.y. efektyviai vykdyti viešojo administravimo veiklą, kuri tiesiogiai daro įtaką visuomenės kaip valstybės pagrindo gerovei. Tiek Lietuvoje, tiek globaliu mastu pagrindinis modernizavimą paskatinę procesas buvo politinių jėgų siekis pasinaudoti administravimo reformomis tokiu būdu padidinant savo kontrolę.

1.2. Valstybės tarnybos modernizavimas pasauliniu mastu ir Lietuvos kontekste

Spartėjantys vadybos ir administravimo ideologijos pokyčiai generuoja naujas užduotis viešųjų programų ir projektų rėmėjams bei administratoriams. Minėtus valstybės tarnybos teorijos ir praktikos pokyčius sukelia įvairūs veiksniai. Pirmaeiliais valstybės tarnybos uždaviniais šiandien tampa suaugusiųjų švietimas, mokymas, sistemingas dėmesys jų perkvalifikavimui, socialinių programų, užtikrinančių viešojo sektoriaus darbuotojų socialinę saugą, realizavimas.

D.Bagdonienės, A.Daunorienės bei A.Simanavičienės (2011) teigimu, tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje „požiūris į kokybės vertinimą vystėsi priklausomai nuo besikeičiančio kokybės suvokimo“. Laikotarpiu kuomet kokybė buvo traktuojama kaip defektų nebuvimas, kokybės palaikymui buvo naudojami patikrinimai, testavimai ar pataisymai. Atsiradus platesniam kokybės suvokimui buvo pradėti taikyti rezultatų vertinimai, kokybės auditai ar standartai. Akivaizdu, jog šiandien kokybės siekimas tapo ne tik produktų ar paslaugų, bet ir pačių procesų, žmogiškųjų išteklių, sąsajų su aplinka (visuomene, suinteresuotomis grupėmis, aplinkosaugos standartų užtikrinimo) reikalavimu. Todėl kokybei užtikrinti pradėti naudoti vertinimai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą.

Vakarų šalių mokslininkai (Baltijos – Amerikos partnerystės programos dalyviai), atsižvelgdami į Lietuvos aplinkos specifiškumą parengė **valstybės tarnybos organizacijų veiklos efektyvumo vertinimo metodiką**, kuri sudaryta iš 4 efektyvios organizacijos veiklos vertinimo elementų (Česaitė, 2005):

- Valdymo, kuris apima organizacijos tarybos ar valdybos kompetencijas, funkcijas, kontroles bei atskaitomybes suinteresuotoms šalims.
- Žmogiškųjų išteklių, kurie apima dirbančiųjų kompetenciją, dirbančiųjų mokymąsi ir tobulinimą, jų skatinimą, bendradarbiavimą administracijoje, konfliktų sprendimą

- Viešųjų paslaugų kokybės, kuri vertinama suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimu ir viršijimu teikiamomis paslaugomis.
- Mikroklimate kaip faktoriaus, lemiančio emocijas organizacijos viduje ir komunikuojant su išorės partneriais.

Kiekvienas diagnostinis blokas, remiantis teorinėmis įžvalgomis ir ekspertiniu metodu, konkretizuojamas skirtingais diagnostiniais požymiais, atspindinčiais įvairias viešųjų institucijų funkcionavimo ypatybes (1 pav.).



1 pav. Viešojo administravimo tobulinimo modelis
Šaltinis: A.Petrauskienė, 2005.

Kaip matyti iš 1 pav., valstybės tarnybos veiklos administravimo tobulinimo modelis paremtas demokratijos plėtra, inovacijų diegimu bei efektyvumo elementais. Lietuvos viešojo administravimo sistema nuosekliai ir kryptingai iki 2010 m. buvo tobulinta įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą Viešojo administravimo plėtros strategiją. Jau ne kartą minėta, jog pastaruosiu metu visuomenė iš viešojo sektoriaus reikalauja veiklos efektyvumo, naujų veiklos formų bei gerėjančių kokybę apibūdinančių rodiklių. Tokio požiūrio ir reikalavimų kontekste, kaip teigia S.Puškorius, A.Raipa (Puškorius, Raipa, 2002) „vis daugiau reikšmės skiriama viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiams, viešojo sektoriaus organizaciniams pokyčiams“. Ypatingą reikšmę viešajame sektoriuje įgauna veiklos specifika – „veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus efektyvumo sąlygų ir veiksnių, organizacijų funkcijos yra oficialiai patvirtintos, o veikla yra ženkliai atviresnė visuomenei, ganėtinai skirtingi ir veiklos vertinimo kriterijai“ (Puškorius, Raipa, 2002). A.Raipa (2014) apibendrina valstybės tarnybos modernizavimo rekomendacijas – pasak autoriaus, „modernizuojant valstybės tarnybos organizacijų veiklą daugiau remtis pasitikėjimo, demokratinių principų įgyvendinimo, horizontalios ir vertikalios informacijos sklaidos, t. y. įvairias valdymo formas ir grandis jungiančiais sprendimais, būdingais naujojo viešojo valdymo etapui, kuriame naujojo tipo organizacijos dažnai įvardijamos kaip modernios, „geros“ organizacijos“.

Pastaraisiais dešimtmečiais, nuolat reformuojant Lietuvos viešojo sektoriaus valdymo principus ir nuostatas, pradėta abejoti, kam ir kada valstybės viešajam sektoriui reikia reformos? Vienas svarbiausių valstybės tarnybos iššūkių yra siekis prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką. E.Visockytė (2004) pažymi, kad „*pokyčius valstybės tarnyboje ypač veikia padidėję piliečių poreikiai, skaidresnio valdymo reikalavimas, pačių valstybės tarnautojų silpnėjantys įsipareigojimai autoritetams ir hierarchinėms struktūroms, naujų technologijų diegimas keičiant piliečių, politikų ir valstybės tarnautojų santykius* (Visockytė, 2012, 490). Taigi, matome pagrindines priežastis dėl kurių dažniausiai imamas planuoti bei įgyvendinti reformas. Viešoji aplinka, kurioje veikia valstybės tarnyba – nuolat kintanti, niekas nestovi vietoje nei technologijos, nes žmonių problemos bei poreikiai. Tad nenuostabu, kad iškyla reformos poreikis ir imamas jos vykdymo. Tačiau toli gražu ne visuomet tokios reformos būna sėkmingos ir išeina į naudą valstybei bei jos valdymo aparatui. Norint, kad visos šios jau įvardytos funkcijos bei visos kitos, ne ką mažiau svarbios valstybės tarnybos funkcijos veiktų bei funkcionuotų kuo sklandžiau, reikia nuolat tobulinti viešąjį valdymą.

Būtent tam, kad viešojo valdymo kokybė nuolat gerėtų, o efektyvumas didėtų ir buvo pradėta vykdyti viešojo valdymo reforma. Jos tikslais galima būtų įvardinti šiuos: „*valstybės išlaidų taupymas, viešųjų paslaugų kokybės gerinimas, valdžios veiklos našumo ir galimybių didinimas, kad pasirinkta ir įgyvendinama politika būtų veiksminga*“ (Bouckaert, Pollitt, 2003). Šie tikslai tik įrodo visuomenei, kad reforma yra tikrai reikalinga bei naudinga. Kita vertus, kaip rodo praktika, reformos nebūtinai privalo būti naudingos – praktikoje įgyvendinami įvairūs strateginiai planai ne visada pasiteisina.

1.2.1. Naujoji viešoji vadyba kaip vienas iš valstybės tarnybos modernizavimo etapų

Atsižvelgiant į tradicinio viešojo administravimo modelio trūkumus devintame XX a. dešimtmetyje, viešajame sektoriuje pradėtas formuoti naujas vadybinis požiūris. Vienų autorių jis vadinamas naująja viešąja vadyba (angl. *New Public Management*), kiti – „menedžerizmu“ (angl. *managerialism*). Šiame valdymo modelyje itin pabrėžiama programinio finansavimo svarba.

Naujosios viešosios vadybos esmė tame, kad ji apima daugybę įvairių viešojo sektoriaus produktyvumo didinimo priemonių, nukreiptų į tradicinio biurokratinio modelio trūkumų šalinimą, tam panaudojant rinkos instrumentus bei mechanizmus viešojo administravimo sistemoje. Valstybės tarnybos personalo valdymas tampa programinio finansavimo dalimi. Siekiama tobulinti veiksmingus ilgalaikius planavimo ir strateginio valdymo metodus, kuriuos taikant formuluojama ir prognozuojama organizacijos misija bei tikslai, nustatoma, ar organizacija atitinka išorinę aplinką, kokios yra tos organizacijos galimybės ir trūkumai. Toks požiūris leidžia geriau panaudoti išteklius, susieti juos su rezultatais, ypač jei tai vyksta kartu su programų finansavimu. Nors NVV kritika nėra naujas reiškinys, dabartinė kritika negali būti ignoruojama. W.Dreschler tvirtina, kad „*aukštoji*

mokslinė bendruomenė nebeplaiko NVV“ (Dreschler, 2005). Iš esmės dabartiniu laikotarpiu analizuojama postnaujosios viešosios vadybos būklė. Lietuvoje situacija panaši: V.Nakrošis (Nakrošis, 2011) NVV atžvilgiu pateikia gana skeptišką nuomonę: *„atrodo, kad pagrindinis dalykas, būdingas visiems NVV doktrinos tipams, yra tradicinio (arba „senojo“) administravimo kritika. Kitaip nei tradicinis administravimas, NVV pagrįsta (tariamais) rinkos principais ir privačiojo sektoriaus vadybos perkėlimu į viešąjį sektorių“*. Nevienareikšmiški NVV taikymo praktiniai rezultatai nebeleidžia tvirtinti, kad NVV gerokai padidintų rezultatyvumą, o šalių, ribotai diegusių NVV, santykinė sėkmė skatina vėl domėtis tradiciniu viešuoju administravimu. Visa tai mažina galimos reformos NVV pagrindu politinį patrauklumą, nes tokios reformos nebėra didinančios valdžios veiklos legityvumą, kuris anksčiau buvo pasiekiamas perkeliant „geriausių“ šalių „geriausių“ praktiką, o politikai ir biurokratai rizikuoja, kad jų siūlomos reformos bus sukritikuotos nurodant užsienio šalių patirtį.

NVV taikymo pagrindu Lietuvoje dar 2002 m. valstybės tarnyboje įteisintas mišrusis karjeros postų modelis – modelyje akceptuojamas stažas ne tik valstybės tarnyboje, bet ir įgyta patirtis kitose organizacijose, o atlyginimas priklauso nuo darbo rezultatų. Atlygis nepriklauso nuo stažo ar tarnautojų amžiaus. V.Smalskio teigimu (2014), *„didelei daliai valstybės tarnautojų, kurie ilgą laiką buvo pripratę prie tvirtų socialinių garantijų bei karjeros priklausomumo nuo darbo stažo, postų modelis gali pasirodyti nepatrauklus“*. Iki šiol kilo abejonių, ar postų modelis, kuris paremtas sutartimis (kontraktais) bei neturi nėra stabilių darbo užimtumo garantijų, iki galo pasiteisina Lietuvoje. Svarbiausia nuostata, taikytina šiuo atveju yra ta, jog bet kokių atveju derėtų vengti valstybės tarnybos darbuotojų skaičiaus mažinimo.

1.2.2. Visuotinės kokybės vadyba kaip vienas iš valstybės tarnybos modernizavimo etapų

Tuo tarpu visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV) laikoma viena tobuliausių valstybės tarnybos organizacijos valdymo formų. Visuotinės kokybės vadybą specialistai supranta kaip tam tikrą procesą, apimančią pasitikėjimą ir atsakomybę, orientaciją į vartotojus, efektyvumo ir kokybės vertinimo standartus ir kriterijus, kokybės tobulinimo strategiją, darbuotojų įtraukimą į kokybės gerinimo paieškas, jų nuolatinį lavinimą, kokybės metodų ir technikos tobulinimą. Ją galima apibrėžti kaip šiuolaikinę į vartotojo poreikius orientuotą kokybės užtikrinimo iniciatyvą, pabrėžiančią nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų įsipareigojimus ir darbuotojų dalyvavimą arba jų įgalinimą, kuriant savitą organizacinę kokybės kultūrą, kuria siekiama racionalizuoti visas organizacijos veiklos sudėtinės dalis.

Visuotinė kokybė remiasi vartotojų poreikių patenkinimo būtinybė. Darbas nėra kokybiškai atliktas, gaminys nekokybiškas visais atvejais, kai darbo rezultatais ir produktu nepatenkinti vartotojai. Visuotinės kokybės sąvokoje labai svarbios dvi vartotojų grupės: išoriniai ir vidiniai

vartotojai. Suprantama, kad kiekviena organizacija veikia tik todėl, kad turi išorinių vartotojų, kurių poreikių tenkinimas yra pagrindinių organizacijos veiklos uždavinys. Tačiau kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas organizacijoje atlieka tam tikrą integruotą veiklos procesų dalį. Jie organizacijoje vaidina du vaidmenis: vartotojų ir tiekėjų. Remiantis grįžtamu ryšiu iš vartotojų, tobulinami veiklos darbo rezultatai ir produktai, siekiant patenkinti nuolat didėjančius vartotojų poreikius. Visuotinę kokybę įgyvendinusios valstybės tarnybos organizacijos yra labai dinamiškos, lanksčios, sugebančios adaptuotis prie pakitusių sąlygų. Jos gali sėkmingai reaguoti į nenumatytus greitus pasikeitimus: išorinių ir vidinių vartotojų bei visuomenės poreikių, technologijos, monetarinės sistemos, tarptautinės geopolitinės situacijos ir kitų pokyčių, kuriuos numatyti iš anksto sunku. VKV principai viešajame sektoriuje pradėti taikyti palyginti neseniai – XX a. devintajame dešimtmetyje, pirmiausia anglosaksų šalyse, vėliau žemyninėje Europoje. VKV naudojimas Vidurio ir Rytų Europos šalyse didžiąja dalimi buvo nulemtas Europos Sąjungos keliamų reikalavimų gerinti viešojo sektoriaus paslaugų kokybę ir didinti veiklos efektyvumą. VKV taikymas viešojo administravimo institucijose arba įstaigoje padeda suprasti jų paslaugų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis, mažinti klaidų, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą institucijos įvaizdį, taupyti lėšas ir siekti kitų naudingų rezultatų.

Viešajame sektoriuje, įvertinant ir valstybės tarnybos organizacijas, visuotinės kokybės vadybą lemia keli vadybos **principai**:

- svarbiausias kokybės vertintojas yra vartotojas;
- kokybę gerinti turi būti stengiamasi pateikiant produkciją. Tos pastangos privalo užtikrinti naujų paslaugų, planavimo, išteklių valdymo lygmenį;
- pernelyg daug paslaugų rūšių teikti numačiusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose;
- visuotinės kokybės vadyba nėra individualių pastangų rezultatas. Dažniausiai kokybės valdymo problemos viešojoje organizacijoje išryškėja, kai sutrinka sisteminiai procesai;
- visuotinės kokybės vadyba reikalauja kokybės procesus gerinti permanentiškai;
- visuotinė kokybės vadyba neįsivaizduojama be aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, jų skatinimo, įgūdžių tobulinimo ir atsakomybės didinimo;
- kokybės uždavinių įgyvendinimas reikalauja visuotinių organizacijos įsipareigojimų kuriant naują organizacijos kultūrą, strategiją ir veiklos standartus (Buchanan, 1988).

Visuotinės kokybės vadyba reikalauja greitų pokyčių valstybės tarnybos valdymo procedūrose bei nuolat mokyti darbuotojus. Kaip veiklos esmė, visuotinė kokybės vadyba yra nuolatinis ir spartus veiklos realizavimas, organizacijos standartų įgyvendinimas, operatyvinio

valdymo procedūrų vertinimas. R.H. Brady (2010) teigimu, „diegiant visuotinę kokybės vadybą organizacijoje privalo būti sukurta naujovėms, žinioms ir mokymo metodams atvira aplinka“.

Konstatuotina, jog VKV apima daugelį organizacijos veiklos sričių ir yra daug platesnės nei tradicinės kokybės valdymo sistemos (1 lentelė.). VKV apibrėžiama kaip vadybos filosofijos, metodų ir procedūrų visuma, formuojanti visuotinį sisteminių požiūrį, kad už kokybę organizacijoje yra atsakingi visi jos nariai.

1 lentelė. Tradicinės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos skirtumai

Tradicinė vadyba	Visuotinė kokybės vadyba
Kokybei gerinti reikia pinigų ir laiko	Kokybės gerinimas taupo pinigus ir laiką
Darbas yra įvykių eiga	Darbas yra integruotas procesas
Kiekybė taip pat svarbi kaip ir kokybė	Be kokybės kiekybė neturi prasmės
Kokybė reiškia nustatytų tikslų siekimą	Kokybė reiškia nuolatinį gerinimą
95 procentai yra daug	Pakankama yra 100 procentų
Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas	Kokybė turi būti diegiama nuo pat pradžios
Vartotojai / klientai yra tie, kuriems parduodama / teikiamos paslaugos	Vartotojai / klientai yra neatsiejama organizacijos dalis
Norint pasiekti kokybę, reikia daugiau ir geresnių darbuotojų	Kokybę galima pasiekti su turimais darbuotojais, tiesiog reikia jiems kitaip vadovauti ir kitaip juos mokyti

Šaltinis: A.Puškorius „Visuotinės kokybės vadyba“ (2002).

Praktikai teigia, kad visuotinės kokybės elementus valstybės tarnyboje gana rezultatyviai galima įgyvendinti vienoje ar kitoje organizacijos struktūroje ar padalinyje diegiant smulkius projektus. Tačiau dažnai visuotinė organizacijos kokybės vadyba pradedama įgyvendinti gana dideliais mastais, reikalaujančiais įvairių kooperacijos ir koordinacijos formų pastangoms ir ištekliams sutelkti.

Apibendrinant išsakytus teiginius, konstatuotina, jog šandien sunku prognozuoti tolesnę valstybės tarnybos reformų, modernizacijos raidą. Kita vertus, akivaizdu, jog naujoji viešoji vadyba turi keistis, kai kurios jos nuostatos turi restruktūrizuotis. Iš esmės privataus sektoriaus dariniai negali pakeisti valstybinio viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo priimant politinius ir ekonominius sprendimus. Toliau privalo būti tobulinamos viešojo ir privataus sektoriaus sąveikos valdymo formos (ypač socialinės partnerystės srityje) bei viešųjų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas. Vis dėlto, apžvelgus visas veiklos kokybės valdymo doktrinas, galima apibendrinti V.Nakrošiaus (2011) žodžiais: „*nėra vienos geriausios doktrinos viešojo valdymo reformai pagrįsti*“. Reformos sprendimai priklauso nuo „*kiekvienos šalies viešojo valdymo konteksto, problemų bei galimybių, kurias teikia skirtingų viešojo valdymo doktrinų turinys ar jų pagrindu pasiekti (arba nepasiekti) reformų rezultatai užsienio šalyse*“.

Bendrai vertinant užsienio patirtį bei Lietuvoje vykusių valstybės tarnybos modernizavimo procesus, konstatuotina, jog požiūris į kokybės vertinimą vystėsi priklausomai nuo besikeičiančio kokybės suvokimo. Kokybės suvokimas kito dinamiškai per pastarąjį šimtmetį – modernizavimo modeliai grindžiami tiek naujosios viešosios vadybos, tiek visuotinės kokybės vadybos nuostatomis. Modelių kaitos kontekste iki šiol pažymima, jog siekiant efektyvaus valstybės tarnybos reformavimo, ir toliau privalo būti tobulinamos viešojo ir privataus sektoriaus sąveikos valdymo formos (ypač socialinės partnerystės srityje) bei viešųjų ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimas.

1.3. Valstybės tarnybos modernizavimo efektyvumą lemiantys veiksniai: tendencijos ir perspektyvos

„Viešajam sektoriui išgyvenant didžiųjų pokyčių laikotarpį, kintant klientų lūkesčiams ir preferencijoms, viešojo sektoriaus paslaugų organizacijos skatinamos ieškoti išskirtinių vertės klientui kūrimo šaltinių“ (Damkuvienė, Baliūnas, 2009). Todėl organizacijos veiklos kokybė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių jos gyvybingumą. Kokybės valdymo objektų yra labai daug. Sąlyginai juos galima suskirstyti į dvi grupes (Kaziliūnas, 2007):

- Technologiniai kokybės valdymo objektai – tai medžiagų, produktų, paslaugų kokybės charakteristikos, procesų sąlygos (laikas, temperatūra ir t.t.).
- Vadybiniai kokybės valdymo objektai. Šie objektai yra bendrieji organizacijos arba padalinio tikslai: santykiai su klientais, žemos kokybės sąnaudų problemos, grąžinimai, santykiai su darbuotojais, visuomene ir t.t.

Viešojo sektoriaus valdymo sprendimų atveju aktualūs iš esmės tampa vadybiniai kokybės valdymo aspektai.

Paslaugų kokybės valdymo procesas – dinamiškas reiškinys, nes reikia įvertinti, kad nauda, kurios ieško vartotojas, per laiką keičiasi, todėl keičiasi ir vartotojo paslaugos kokybės suvokimas. Vienareikšmiškai apibūdinti paslaugų kokybę yra sudėtinga, o tai sąlygoja sudėtingesnį kokybės valdymą. Tačiau *„paslaugų kokybė gali būti priemone įveikiant konkurentus, tad paslaugų kokybė, jos valdymas paslaugų ekonomikoje yra ir priemonė, ir problema“* (Jurkauskas, 2006). Todėl tik valdant kokybę įmanoma pasiekti aukštą teikiamų paslaugų kokybės lygį. Toliau darbe aptariami esminiai paslaugų kokybės valdymo modeliai, kuriais paslaugų kokybė gali būti valdoma.

Praktikoje dažnai akcentuojama, jog tiek valstybės tarnybos organizacijos, tiek bendrai viešasis sektorius dažnai nėra idealūs diegti kokybės valdymo projektus ir programas. Kai kurių organizacijų vadovai yra konservatyvūs, neskatinantys pokyčių arba nesugebantys jų valdyti. Paprastai kokybės vadybos klausimai tokiose struktūrose yra traktuojami tik kaip vadybos mados reikalas ir jiems skiriamas tik epizodiškas dėmesys. Tokiose organizacijose nesugebama sutelkti organizacijos narių, neieškoma galimybių modifikuoti kokybės valdymo modelius organizacijos galimybėms ir poreikiams.

2012 m. organizuotos konferencijos „Viešojo valdymo tobulinimo kryptys Lietuvoje“ metu Vidaus reikalų viceministras S.Šiupšinskas (2012) akcentavo, jog pastaraisiais metais Lietuvoje vykdytų viešojo valdymo pertvarkų pasiekimai grindžiami „*pertvarkymais vykdomosios valdžios sistemos sandaroje, padidintu administracinių ir viešųjų paslaugų prieinamumu, padidintu asmenų aptarnavimo efektyvumu institucijose, patobulinta strateginio planavimo sistema bei pakeista valstybės tarnautojų vertinimo sistema, sumažinta administracinė našta*“. Kaip viena iš labiausiai Lietuvos atveju veiklos kokybės valdymo opių problemų pažymimas per žemas visuomenės pasitikėjimas institucijomis ir pasitenkinimas paslaugų kokybe (2 pav.).



2 pav. Veiklos kokybės valdymo procesų problemos Lietuvoje
Šaltinis: S.Šiupšinskas, „Viešojo valdymo tobulinimo kryptys Lietuvoje“, 2012.

Akcentuotina, jog tiek konferencijos metu, tiek mokslinėje literatūroje konstatuojamos tam tikros „standartinės“ tobulinimo kryptys – visuomenės įtraukimas ir atvirumas, paslaugų kokybė, valdymo efektyvumas.

Visuomenės įtraukimo ir atvirumo skatinimas gali būti atliekamas atveriant valdžios turimą informaciją visuomenei ir jai suteikiant įgalinimus dalyvauti viešojo valdymo procesuose:

- Valstybės turimos informacijos viešinime
- Viešųjų konsultacijų vykdyme
- Įtraukime / įgalinime
- Bendruomenės narių gebėjimų stiprinime
- Seniūno veiklos efektyvumo didinime
- Bendruomenių savivaldos stiprinime.

Paslaugų kokybės gerinimo plėtotė turi būti atliekama paslaugų teikimą orientuojant į vartotoją, siekiant aukštesnio paslaugų kokybės lygio ir didesnio prieinamumo:

- Sukuriant paslaugų kokybės standartus;
- Atliekant paslaugų inventorizaciją, optimizavimą;
- Organizuojant piliečių chartijas;
- Atliekant paslaugų kokybės vertinimą;
- Sudarant vienodas sąlygas paslaugų teikėjams;
- Taikant „vieno langelio“ principą;
- Kuriant ir diegiant e-paslaugas.

Tuo tarpu valdymo efektyvumas Lietuvoje turėtų būti didinamas stiprinant strateginį mąstymą, gerinant institucijų veiklos valdymą, stiprinant valstybės tarnybą:

- Panaudojant įrodymais grįstą informaciją;
- Vertinant veiklos kokybę;
- Taikant procesinį, projektinį valdymą;
- Didinant teisės aktų kokybę;
- Mažinant administracinę našta;
- Stiprinant tarp institucinį vertinimą;
- Optimizuojant funkcijas;
- Didinant išteklių valdymo efektyvumą bei valstybės tarnybos patrauklumą.

Bendrai vertinant Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo efektyvumą sąlygojančius veiksnius, konstatuotina, jog įgyvendinant veiklos kokybės valdymo programą Lietuvos valstybės tarnyboje siekiama aukštesnės demokratinio valdymo kultūros, kai visuomenė kartu su institucijomis spręstų jai svarbius klausimus, visuomenė naudotųsi jos poreikius atitinkančiomis, lengvai prieinamomis paslaugomis bei viešojo valdymo institucijos būtų strategiškos, orientuotos į rezultatus ir efektyvios.

1.4. Valstybės tarnybos modernizavimo poreikis mokesčių administravimo veiklų kontekste

J.Bivainio, I.Skačkauskienės (2009) teigimu, *“kiekviena valstybė siekia sukurti veiksmingą mokesčių sistemą, kuri atitiktų mokesčių mokėtojų lūkesčius ir užtikrintų biudžeto pajamų surinkimą”*. Vis dėlto, mokesčių sistemos vertinimo kontekste būtina įvertinti jos sudėtingumą pasitelkiant sisteminį požiūrį ir kompleksinį vertinimą. Keičiantis valstybės ekonominei ir politinei situacijai, mokesčių sistema taip pat turi neišvengiamai keistis. Pastarųjų dešimtmečių įvykiai leidžia teigti, jog Lietuvos Respublikos mokesčių sistemai būdingi nuolatiniai pokyčiai bei kritika siekiant optimizuoti biudžeto pajamas bei mokesčių mokėtojų gerovę. Dar 2009 m. atliktų tyrimų duomenimis (Skačkauskienė, 2009), *“silpniausia Lietuvos mokesčių sistemos vieta - funkcijų efektyvumas”*. Mokesčių administravimo kokybė tokiu atveju vertinama silpnai, o surenkamų

pajamų iš baudų ir konfiskacijos didėjimas byloja ir apie vengimą mokėti mokesčius. Tobulintinas ir papildomai apskaičiuotų mokesčių sumų surinkimas. Lietuvos mokesčių sistema administruojama dalyvaujant daugeliui institucijų, tačiau bene svarbiausia jų – Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR Finansų ministerijos (toliau - VMI). Tai Lietuvos valstybės institucija, atsakinga už mokesčių, išskyrus muitus, administravimą. LR VMI veikla padalinta regioniniu principu, todėl dažnai veiklos atliekamos decentralizuotai, procesų vykdymas sunkiai valdomas ir kontroliuojamas, tik iš dalies automatizuotas, todėl patiriamas didelis materialių ir nematerialių išteklių poreikis. Siekiant pilnai išnaudoti diegiamų informacinių sistemų funkcionalumo galimybes, planuojama atlikti atitinkamus funkcijų struktūros ir veiklos modelių pakeitimus, tobulinti minėtų veiklos procesų vykdymą naudojant standartizuotus veiklos organizavimo sprendimus VMI mastu ir realizuoti darbo organizavimo bei dokumentų valdymo priemones. Veiklos efektyvumo valdymo ir kokybės didinimo aktualumą Lietuvos mokesčių sistemos kontekste liudija ir pastaraisiais metais VMI įgyvendinamas projektas „Svarbiausių Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos funkcijų struktūros ir valdymo modelių tobulinimas“ (Nr. VP1-4.2-VRM-03-V-01-032/(1.10-04-2)-22-11). Pastaraisiais metais mokesčių administravimas pažengė į priekį. Vis dėlto, 2011 m. Ūkio ministerijos užsakymu atlikto tyrimo „Pokyčių priežiūros institucijų veikloje vertinimas“, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti verslininkų bei juos atstovaujančių asmenų, organizacijų požiūrį į pokyčius verslo priežiūros srityje 2010 m., šių asmenų nuomonę apie atskiras priežiūros funkcijas vykdančias institucijas, duomenimis, mokesčių įstatymų laikymuisi ir „šešėlinei“ ekonomikai „*didesnį poveikį daro ne mokesčių tarifų dydis, o administracinė našta, taisyklių gausa bei sudėtingumas*“. Šioms nuostatomis antrina ir „Investor’s forum“ mokesčių grupės ekspertų išvados, pateikiamos analizėje „Palanki ir aiški Lietuvos mokesčių sistema visiems“ (2011) - teigiama, jog būtina įvykdyti nemažai pokyčių tobulintinioms sritims pakoreguoti. Kaip pagrindinius mokesčių administravimo veiklos privalumus ekspertai įvardija elektroninės erdvės naudojimo plėtrą – tai „*leidžia taupyti mokesčių mokėtojų laiką ir lėšas, taip pat mokesčių administravimo sąnaudas*“, palankiai vertinamas efektyvus konsultavimas telefonu nesudėtingais klausimais (tai atlieka Mokesčių informacijos centras). Kita vertus, yra nemažai neefektyvių mokesčių administravimo sričių, kurios turėtų būti tobulinamos:

- „*Bendradarbiavimo stoka iš mokesčių administratoriaus pusės ir teisėtų lūkesčių principo netaikymas*” – viešai konstatuojama, jog mokesčių administratorius siekia ne bausti, o parodyti pagalbą mokesčių mokėtojui, praktika liudija, jog sankcijų labai retai kada išvengiama.

- „*Neveikia vieno langelio principas*” – neretai prašoma identišką dokumentų rinkinį pateikti tiek mokesčių administratoriui, tiek kitoms institucijoms. Visa tai lemia mokesčių administravimo neefektyvumą, mokesčių mokėtojo trukdymą. Šiuo atveju siektina „*paspartinti mokesčių administravimo bendros sistemos sukūrimą, t.y. socialinio draudimo bazę sujungiant su mokesčių administratoriaus baze*”

- *“Atskirų mokesčių administravimo specialistų kompetencijos stoka ir neįsigilinimas į mokesčių mokėtojo vykdomą veiklą”* – tokia situacija konstatuotina atliekant patikrinimus, auditą – reikalauja neaiškios informacijos, dokumentų, neparodančių mokesčių mokėtojų įsipareigojimų. Šiuo atveju ekspertai siūlytų didinti specialistų specializaciją.

Bendrai vertinant valstybės tarnybos modernizavimo poreikį mokesčių administravimo kontekste, konstatuotina, jog veiklos efektyvumas šiuo atveju įgauna makroekonominę reikšmę – t.y. kiekviena valstybė siekia sukurti veiksmingą mokesčių sistemą, kuri atitiktų mokesčių mokėtojų lūkesčius ir užtikrintų biudžeto pajamų surinkimą. LR VMI veikla padalinta regioniniu principu, todėl dažnai veiklos atliekamos decentralizuotai, procesų vykdymas sunkiai valdomas ir kontroliuojamas, tik iš dalies automatizuotas, todėl patiriamas didelis materialių ir nematerialių išteklių poreikis. 2011 m. Ūkio ministerijos užsakymu atlikto tyrimo duomenimis, mokesčių įstatymų laikymuisi ir „šešėlinei“ ekonomikai didesnę poveikį daro ne mokesčių tarifų dydis, o administracinė našta, taisyklių gausa bei sudėtingumas. Iki šiol egzistuoja nemažai veiklos tobulinimo sričių – VMI veikla kritikuojama dėl bendradarbiavimo stokos iš mokesčių administratoriaus pusės ir teisėtų lūkesčių principo netaikymo, “vieno langelio” principo riboto taikymo, atskirų mokesčių administravimo specialistų kompetencijos stokos ir neįsigilinimo į mokesčių mokėtojo vykdomą veiklą.

2. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO PROCESAI: PRAKTINIS DISKURSAS

Įvertinus teorinius valstybės tarnybos modernizavimo aspektus, tikslinga aptarti konkretų siūlomą nepakankamo modernizavimo problemų sprendimo modelį. Šiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, aptariama BVM koncepcija ir modelio taikymo galimybės bei specifika Lietuvos valstybės tarnybos taikymo atveju.

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo metodologija yra įvairių tyrimo principų, priemonių ir būdų, kurie padeda siekti tyrimo tikslo, visuma. Šio darbo tyrimas suplanuotas ir atliktas naudojant kokybinius, vienas kitą papildančius, metodus: dokumentų analizę bei ekspertų apklausą. Kokybinių metodų pasirinkimą lėmė kokybinių metodų privalumai. Tyrimo metodologija grindžiama užsienio ir Lietuvos mokslininkų, nagrinėjusių paslaugų kokybės administravimą teorinėmis išvalgomis. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad viešųjų paslaugų kokybės administravimo procesą galima suskirstyti į 2 pagrindinius etapus, kurių ypatumai akcentuojami BVM taikymo rekomendacijose (Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos (interaktyvus, 2014), Bendrasis vertinimo modelis (2013).

Tyrimo duomenų analizei naudoti moksliniai metodai: dokumentų turinio analizė, tiriamasis interviu - ekspertų apklausa, VŠĮ Vilniaus AVMI pirminių ir antrinių duomenų kokybinė analizė.

Dokumentų analizės metodas – pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). K. Kardelis (2002), vertindamas šio metodo privalumus, nurodo, kad dokumentų analizė padeda koreguoti tyrimų kryptį: „*tai lyg savotiškas žvalgybinis tyrimas, įgalinantis tikslinti tyrimo uždavinius*“. Todėl pasirenkant šį metodą buvo analizuojami dokumentai susiję su viešųjų paslaugų kokybės administravimu: Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys paslaugų teikimą, Valstybinės mokesčių inspekcijos ir VŠĮ Vilniaus AVMI viršininkų įsakymai ir kt.

Pasak B.Bitino, V.Žydžiūnaitės, L.Rupšienės (2013) „*kokybinio tyrimo pirminė informacija išreiškiama teksto pavidalu*“, kurį būtina apdoroti siekiant gauti naujų „žinių“. Kokybinius tyrimus K. Kardelis (2005) apibūdina, kaip „*sisteminą, nestruktūrizuotą konkretaus atvejo ar individų grupės, situacijos tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretaciją*“. Manoma, jog svarbiausias šių tyrimų elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas. V.Rudzkienė (2013) akcentuoja, jog „*kokybiniai tyrimai yra orientuoti į reiškinio interpretaciją, ryšių nustatymą*“. Palankiai vertintina tai, jog kokybiniams tyrimams netaikomi griežti imties reikalavimai - tyrimų reprezentatyvumą lemia lankstūs kriterijai.

Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti tyrimo uždaviniams būtiną informaciją. Anot R. Tidikio (2003), interviu yra „*vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Individualiu pokalbiu garantuojamas didesnis patikimumas nei anketuojant*“. Kaip teigia I.Luobikienė (2010), „*interviu yra viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime. Tai yra labai geras priartėjimas prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas. Taip yra viena įtaigiausių žmonių tarpusavio supratimo priemonių*“. Interviu paprastai būna struktūrizuotas arba nestruktūrizuotas. Interviu būdingi procedūriniai etapai, panašūs į kitų tyrimo metodų. Visų pirma apgalvojamas tyrimo tikslas, pagal tai aiškėja, kokia informacija bus reikalinga. Čia klausimai – pagrindinis informacijos šaltinis, todėl konstruojant klausimus, pirmiausia reikia įvardinti ką ketiname matuoti, nustatyti. Klausimo formos pasirinkimas priklauso nuo tyrimo tikslo, tiriamojo dalyko pobūdžio, nuo respondentų išsilavinimo ir pan. Taip numatomi „*tiriamieji, apklausos duomenų kodavimo ir apdorojimo būdai*“ (Kardelis, 2005). Viešųjų paslaugų kokybės administravimo situacijos VŠĮ Vilniaus AVMI išsiaiškinimui buvo pasirinktas **pusiau struktūrizuoto ekspertų interviu metodas**, nes pagal R.Tidikį (2003), ekspertų interviu dalyviai – tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir labiausiai patikimą bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas. **Pusiau struktūrizuotuose interviu** apklausos atlikėjas stengiasi apimti temų sąrašą, tačiau temų pateikimo tvarka, tikslus įvardinimas ir laikas, skirtas kiekvienam klausimui, yra paliekami jo paties nuožiūrai.

Tyrimo principai: Kokybinių duomenų analizei atlikti buvo taikomi 4 pagrindiniai duomenų analizės principai remiantis A.Giorgi interpretatyviosios fenomenologijos analizės koncepcija (Bitinas, Žydžiūnaitė, Rupšienė, 2013):

1. duomenų skaitymas;
2. duomenų skaidymas į dalis;
3. duomenų organizavimas ir aprašymas specifine kalba;
4. fenomeno struktūros išraiška – jungiant išnagrinėtus duomenis ir derinant išskirtus prasminius vienetus sukuriama atskira struktūra.

Bendrai vertinant minėtus etapus, tyrimo metu atliekama turinio analizė (angl. *content analysis*) – „*metodas skirtas reziumuoti reikšmingus kiekybinius duomenis iš kokybinių duomenų, kurie susiję su bendravimo aspektu*“ (Rudzkiene, 2013). Autorė akcentuoja, jog svarbiausias kokybinių tyrimų elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas.

Tyrimo laikas. Tyrimo duomenys rinkti 2014 m. gruodžio – 2015 m. vasario mėn.

Tyrimo instrumentarijus: Pagal tyrimo kintamųjų (atsižvelgiant į BVM taikymo gaires ir pagrindinius principus), parengtas ekspertų apklausos standartizuotas interviu klausimynas (1 priedas). Ekspertų apklausos klausimyną sudaro 9 atviri klausimai. Klausimais siekiama išsiaiškinti

viešųjų paslaugų kokybės administravimo proceso etapų situaciją bei galimas BVM pritaikymo galimybes. Klausimai suformuluoti orientuojantis į galimybių ir rezultatų kriterijus.

Ekspertų imtis. Nustatant interviu dalyvių imtį, rekomenduojama taikyti kriterinės dalyvių atrankos strategiją, t.y. dalyviai parenkami pagal tam tikrus tyrimui svarbius kriterijus – užimamas pareigas bei stažą. Šio darbo kontekste tyrimo laukas apima tiek VŠĮ VMI centrinės būstinės, tiek VŠĮ Vilniaus AVMI administracijos darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su vartotojais, lygmenis iki teikiamos paslaugos matomumo linijos, t.y. tarnybinę, vartotojui nematomą zoną. Remiantis kriterine atranka atrinkti 5 ekspertai, kurie pagal savo pareigas yra daugiau ar mažiau atsakingi už viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimą. Išsamesnės ekspertų charakteristikos pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Ekspertų kriterinės charakteristikos.

	Stažas	Pareigos	Vardas, Pavardė
E1	4 m.	VŠĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Operatyvios kontrolės skyriaus vyr. specialistė	O.Motiejūnaitė
E2	5 m.	VŠĮ Vilniaus AVMI Mokestinių prievolių departamento Šalčininkų rajono skyriaus vadovė	J.Stankienė
E3	4 m.	VŠĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Juridinių asmenų patikrinimo skyriaus vyr. specialistas	I.Gurinskas
E4	6 m.	VŠĮ Vilniaus VMI Bendrųjų reikalų departamento sistemos aptarnavimo skyriaus vadovė	V.Medelienė
E5	4 m.	VŠĮ Vilniaus VMI Didžiųjų mokesčių mokėtojų stebėsenos, konsultavimo departamento Veiklos planavimo ir organizavimo skyriaus vadovė	D.Balčiūnienė

Kai kurie mokslininkai (Widrum, Koch, 2008, Civinskas, Kaselis, 2008, Vitkienė, 2004, ir kt.) kalbėdami apie kokybės priemonių planavimą išvelgia skirtingo hierarchinio lygio iniciatyvų galimybes: „iš viršaus“ ir „iš apačios“. Todėl atrenkant ekspertus taip pat buvo atsižvelgta į hierarchinę įstaigos struktūrą, kurios grandys, einant iš viršaus į apačią, sudaro griežtai reglamentuotas pavaldumo ir priklausomybės pakopas.

Ekspertinio interviu klausimynas sudarytas laikantis dviejų esminių kriterijų, kuriais apibūdinamas BVM (pagal 3 pav. pateikiamą modelio vizualizaciją) – galimybių kriterijus vertintinas per vadovų veiklos prizmę, orientuojantis į rezultatų kriterijų, kuris apibūdinamas VŠĮ Vilniaus AVMI pagrindinės veiklos rezultatais.

2.2. Bendrojo vertinimo modelio taikymo galimybės

Lietuvos valstybės tarnybos poreikį diegti kokybės iniciatyvas, paremtą visuotinės kokybės vadybos metodais, įtvirtina Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas – gerinti viešųjų paslaugų kokybę, bei įgyvendinimo priemonėse numatomi būdai, apimantys kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, BVM taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką, kompleksinio mokymo programos parengimą ir kt. Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų

diegimo, ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė (rekomenduojama BVM).

Bendrojo vertinimo modelis (angl. *Common Assessment Framework, CAF*) sukurtas taikyti viešajame sektoriuje, struktūra parengta remiantis Europos kokybės vadybos fondo verslo tobulumo modeliu. Modelis tinka periodiniam vertinimui bei parodo organizacijos sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų, leidžia nustatyti labiausiai keistinas sritis, pažangos lygį bei pasiekimus. BVM devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, analizuojamus kiekvienoje valstybės tarnybos organizacijoje. 1-5 kriterijais didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos galimybėms. Kriterijais nustatoma organizacijos veikla, iškeltų tikslų tinkamumas siekiamiems rezultatams. 6-9 kriterijų pagalba matuojami į klientus/piliečius, žmones orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei, pagrindinės veiklos rezultatai, nustatomos vidinių rodiklių vertės. Kiekvieną kriterijų sudaro 28 daliniai kriterijai, kurie apibrėžia pagrindinius dalykus, atspindinčius organizacijos veiklą. Kaip teigiama LR Vidaus reikalų ministerijos pateikiamame “Bendrasis vertinimo modelis. 2013” aprašyme (2012), „*daliniai kriterijai yra iliustruojami pavyzdžiais, detaliai atskleidžiančiais dalinio kriterijaus turinį ir pasiūlančiais galimus aptarimo aspektus, siekiant nustatyti, kaip esama situacija atitinka dalinių kriterijų reikalavimus*“.

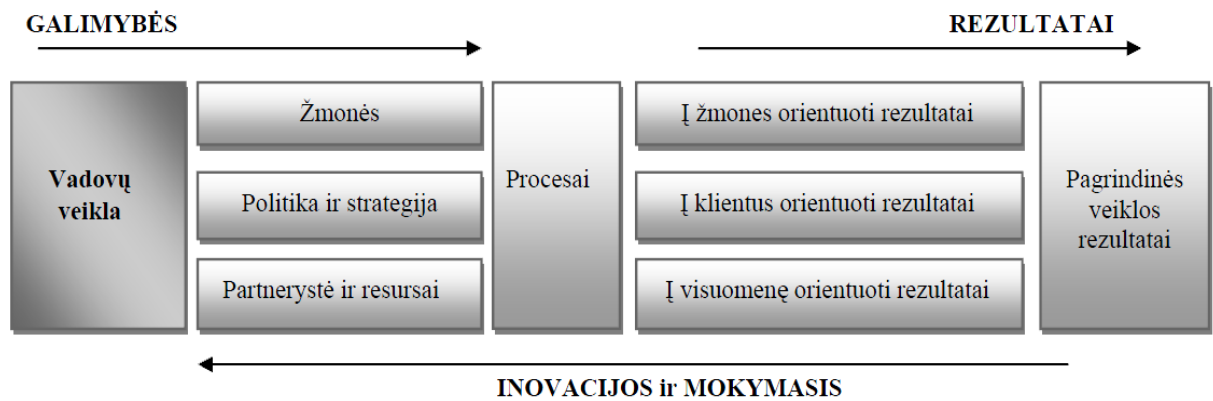
Svarbu pažymėti, kad ši valstybės tarnybos organizacijos veiklos vertinimo priemonė gali būti naudojama lyginant savo veiklą su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis. Kartais, ypač stambiose organizacijose, savęs įvertinimas gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente.

BVM atlieka keturias pagrindines funkcijas:

- 1) nustato unikalias viešojo sektoriaus organizacijų savybes;
- 2) tarnauja kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą;
- 3) jungia įvairius kokybės vadybos modelius;
- 4) leidžia sugretinti viešojo sektoriaus organizacijas.

2.2.1 Bendrojo vertinimo modelio taikymo aktualumas

BVM yra visuomeninė nuosavybė, kuria galima naudotis be jokio užmokesčio. Valstybės tarnybos organizacijos gali naudotis BVM savo nuožiūra. Lietuvos sąlygomis pritaikytą BVM galima taikyti visame viešajame sektoriuje: tiek vietiniu, tiek regioniniu, tiek ir nacionaliniu lygiu. Ši institucijos veiklos vertinimo priemonė įgalina naudoti sugretinimą, t.y. lyginti vienos institucijos veiklą su kito panašią veiklą vykdančio viešojo sektoriaus subjekto veikla. Toks sugretinimas yra galinga ir veiksminga organizacijos plėtros priemonė, nes leidžia susipažinti su kitų institucijų išbandyta gerąja patirtimi ir ją pritaikyti. BVM vizualizacija pateikiama 3 pav.



3 pav. BVM modelio vizualizacija

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>.

BVM taikymo **tikslas** yra tobulinti valstybės tarnybos organizacijos vykdomą veiklą gerinant kokybės vadybą:

- Kryptingai ir nuosekliai tobulinti viešojo administravimo sistemą.
- Didinti viešojo administravimo sprendimų priėmimo skaidrumą ir efektyvumą.
- Optimizuoti Savivaldybėje vykstančius administracinius procesus.
- Sukurti sąlygas, taikyti „vieno langelio“ principą per seniūnijas naudojant el. ryšio priemones, e-dokumentus.
- Gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę siekiant, kad galutinis produktas įgalintų neprikaištingai tenkinti interesantų poreikius.
- Nustatyti organizacijos veiklos stipriąsias ir tobulintinas sritis;
- Prioretizuoti tobulinimo pastangas institucijoje

BVM taikymas suteikia valstybės tarnybos organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą. Kai kurie **rezultatai** gali būti išmatuojami kiekybiškai, pvz.:

- Padidės suinteresuotų šalių įtraukimo į paslaugų kūrimo, teikimo, sprendimo priėmimo procesus mastas;
- Pagerės piliečių aptarnavimas;
- Bus surengtos gyventojų apklausos apie teikiamų paslaugų kokybę, teisinės bazės suprantamumą, teikiamos informacijos kokybę ir pan.
- Bus sukurti vidiniai komunikacijos kanalai;
- Bus susieti finansų, valdymo ir strateginiai tikslai;
- Užtikrintos geros darbo sąlygos visoje organizacijoje;
- Nustatyta horizontalaus bendradarbiavimo tvarka ir kt.

Kita vertus, ne ką mažiau svarbus tampa tinkamas valstybės tarnybos organizacijos paruošimas BVM diegimui – pavyzdžiui, A.Žilienės (2006) teigimu, sėkmingam BVM įdiegimui būtina:

- vadovybės pritarimas ir palaikymas;
- BVM darbo grupės narių kompetencija, pasiryžimas, asmeninės savybės (komunikabilumas, žingeidumas, sugebėjimas analizuoti, platus požiūris ir pan.) ir motyvacija (siekis tobulėti, imtis naujovių ir pan.);
- BVM modelio etapų išdėstymas (nustatant konkrečias datas);
- BVM darbo grupės narių bendravimas ir bendradarbiavimas;
- BVM darbo grupės narių įvairovė organizaciniu-hierarchiniu aspektu;
- tinkamas vadovas/sekretorius – disciplina, atlikimo terminų sekimas, kilusių neaiškumų išaiškinimas, konsultavimas (tiek asmeninis, tiek visai darbo grupei);
- tobulintinių sričių (priemonių) integravimas į institucijos strateginius veiklos planus; vykdymo kontrolė.

2.2.2. Bendrojo vertinimo modelio teikiama nauda

BVM teikiama nauda organizacijoms akcentuojama per gaunamą įrodymais pagrįstą vertinimą, veiklos krypčių ir susitarimų, kurių pagrindu sprendžiama, kai turi būti tobulinama organizacijos veikla, nustatymu. Nemažiau svarbi tampa aplinkybė, jog taikant BVM organizacija vertinama pagal Europoje visuotinai pripažintus kriterijus, o modelis dėl savo specifikos gali būti naudojamas periodiškai. Kitas valdymo srityje aktualus modelio aspektas – sąsajos tarp tikslų, strategijų ir procesų nustatymas, pagalba užtikrinant tų veiklos sričių tobulinimą, kurios yra labiausiai keistinos, papildomų galimybių išvelgiant gerą patirtį ir vėliau ja dalytis pačioje organizacijoje bei su kitomis organizacijomis, sudaromos galimybės skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą. Be kita ko, D.Bagdonienės, A.Daunorienės bei D.Bernatonytės, A.Simanavičienės (2008) teigimu, BVM „leidžia nustatyti organizacijos pažangos lygį bei pasiekimus“.

Akcentuotina, jog modelio pritaikymas ne tik padeda tobulinti organizacijos veiklą, bet ir suteikia patirties prieš pradėdant taikyti sudėtingesnius modelius. Taikyti BVM ar kitus kokybės vadybos modelius organizacijoje naudinga siekiant gauti kokybės sertifikatą arba norint patekti į gerosios patirties pavyzdžių sąrašą. Dėl savo paprastumo, nedidelių diegimo kaštų ir gero pritaikomumo viešojo sektoriaus organizacijoms, šis modelis tampa vis populiariesniu.

Palyginti su visuotinės kokybės vadyba, BVM yra paprastesnis ir ypač tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą. Tikėtina, kad bet kuri organizacija, ketinanti eiti toliau šia linkme, pasirinks kurį nors detalesnį modelį (tokį kaip *Speyer* ar *EKVF* tobulumo modelis). Bendrasis vertinimo modelis yra suderintas su minėtais modeliais ir gali būti pirmas

organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos. BVM yra visuomeninė nuosavybė, kuria galima naudotis be jokio užmokesčio. Organizacijos gali naudotis Bendroju vertinimo modeliu savo nuožiūra.

Kita vertus, praktikoje ėmus diegti Bendrojo vertinimo modelį, kuris yra institucijos veiklos įsivertinimo metodas, leidžiantis Europos viešojo sektoriaus organizacijoms tobulinti savo veiklą, buvo susidurta su BVM Lietuvoje naujumu ir panašios patirties pasidalinimo stoka viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu, buvo sudėtinga rasti kompetentingus asmenis galinčius konsultuoti projekto įgyvendinimo metu, o taip pat buvo sunku išvengti subjektyvaus kriterijų vertinimo. Šie nesklandumai suponuoja išvadą, jog tinkamam BVM diegimui būtina parengti organizaciją, o visos kitos administracinės kliūtys bei jų eliminavimas tėra laiko klausimas – tiek specialistų rengimo, tiek gerosios praktikos perdavimo klausimais aktyviai dirbama tiek Europos Sąjungos, tiek Lietuvos mastu.

Konstatuotina, jog įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save suvokti kaip nustatomos tobulintinos veiklos sritys, pasinaudoti patirtimi sudarant tobulinimo planą dviem metams. Taikant šį kokybės vadybos metodą institucijos gali pasinaudoti kitų organizacijų patirtimi kaip gerinti savo veiklą ir diegti naujoves.

BVM išorinio vertinimo procedūrą sudaro *trys pagrindiniai blokai*:

- **1 blokas. Įsivertinimas** Įsivertinimo kokybė yra būsimo tobulėjimo sėkmės pagrindas. Todėl, atliekant BVM išorinį vertinimą, svarbu įvertinti patį įsivertinimo procesą. Atsižvelgiant į tai, sudarytas specialus klausimynas. Šiame klausimyne, siekiant įvertinti įsivertinimo proceso žingsnių kokybę, šie žingsniai yra pakeisti į tam tikrus veiksmus. Šiuos veiksmus vertina BVM išorinio vertinimo ekspertai, kurių gebėjimai leidžia kvalifikuotai įvertinti, kaip BVM taikytojai suplanavo ir atliko įsivertinimą. Išoriniu vertinimu neanalizuojami per įsivertinimą gauti balai.

- **2 blokas. Tobulinimo planas** Kitas labai svarbus veiksmingo BVM taikymo elementas yra tolimesnė, įsivertinimo rezultatais paremta organizacijos veikla. Tobulinimo veiksmai pagal prioritetus turi būti įtraukti į dvejų metų organizacijos veiklos tobulinimo veiksmų planą. BVM išorinio vertinimo procedūros 2 bloko klausimynas apima šiuos tobulinimo plano rengimo ir įgyvendinimo procesus. Šis klausimynas nėra skirtas tobulinimo veiksmų rezultatams vertinti. Kaip ir 1 bloke, visi šie žingsniai yra keičiami į specialius veiksmus ir vertinami pagal paprastą vertinimo skalę.

- **3 blokas. Visuotinės kokybės vadybos branda organizacijoje (tobulumas plačiąja prasme)** Vienas iš BVM tikslų yra padėti viešojo sektoriaus organizacijoms veiksmingiau siekti visuotinės kokybės vadybos principų ir vertybių. Taikant BVM, šios vertybės laikui bėgant turi tapti organizacijos kultūros dalimi. Klausimynas apie visuotinės kokybės vadybos brandą organizacijoje

pagrįstas 8 esminiais tobulumo principais. Vertinimas susijęs su organizacijos pasiektu brandos lygiu (kaip įsivertinimo ir tobulinimo proceso rezultatas).

Kita vertus, neretai vis dar susiduriama su nuomone, jog BVM taikymas – „*novatoriškas efektas*“. Europos viešojo administravimo instituto duomenimis, 2013 m. gruodžio mėn. buvo 2834 institucijos Europoje, įdiegusios BVM, tačiau Lietuvos viešajame sektoriuje, šis projektas yra vienas pirmųjų. Juo siekiama išsiskirti tarp panašių organizacijų.

- Šiai dienai tai yra panašių organizacijų teikiančių viešąsias paslaugas šalyje ar už jos ribų pavyzdys.
- Šiuo pavyzdžiu siekiama ne tik atkreipti darbuotojų dėmesį į kokybei jautrius klausimus, įsivertinti save, tačiau tuo pat metu ir pradėti diegti naują organizacinę kultūrą.
- Vėlesniame etape noras gauti kokybės standarto sertifikatą.

Organizacijos gali naudotis Bendruoju vertinimo modeliu savo nuožiūra. Lyginant su visuotinės kokybės vadybos modeliais, Bendrasis vertinimo modelis yra paprastesnis ir ypač tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą. Lietuvos sąlygomis pritaikytą BVM galima taikyti visame viešajame sektoriuje: tiek vietiniu, tiek regioniniu, tiek ir nacionaliniu lygiu. Ši institucijos veiklos vertinimo priemonė įgalina naudoti sugretinimą, t.y. lyginti vienos institucijos veiklą su kito panašią veiklą vykdančio viešojo sektoriaus subjekto veikla. Toks sugretinimas yra galinga ir veiksminga organizacijos plėtros priemonė, nes leidžia susipažinti su kitų institucijų išbandyta gerąja patirtimi ir ją pritaikyti.

2.3. Bendrasis vertinimo modelis valstybės mokesčių politikos veiklų kontekste

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog mokesčių administravimas turi remtis savanoriško mokesčių mokėjimo skatinimu ir mokesčio mokėtojo švietimu. Mokesčiai turi būti administruojami veiksmingai, tai užtikrintų mokesčių pajamų surinkimą, patiriant kuo mažiau išlaidų, o mokesčių administravimą nagrinėti dviem prasmėmis: plačiąja prasme, kaip kompetentingų valstybės institucijų praktinę veiklą nustatant ir surenkant mokesčius. Šiuo atveju mokesčių administravimas apima įvairių valstybės ir savivaldybės institucijų veiklą (Marcijonas, Sudavičius 2003) ir siaurąją prasme, kuri įtvirtinta LR Mokesčių administravimo įstatyme (toliau –MAĮ) 2 straipsnyje – „*mokesčių administratoriaus funkcijų įgyvendinimas, taip pat mokesčių ir kituose įstatymuose nustatytų mokesčio administratoriaus ir mokesčių mokėtojo pareigų vykdymas ir teisių įgyvendinimas*“.

J.Bivainio, I.Skačkauskienės (2009) teigimu, „*kiekviena valstybė siekia sukurti veiksmingą mokesčių sistemą, kuri atitiktų mokesčių mokėtojų lūkesčius ir užtikrintų biudžeto pajamų surinkimą*“. Vis dėlto, mokesčių sistemos vertinimo kontekste būtina įvertinti jos sudėtingumą pasitelkiant sisteminių požiūrį ir kompleksinį vertinimą. Tuo tarpu Z.Tamašauskienė, A.Žadvaitė (2011) akcentuoja, jog „*mokesčių sistema turi būti formuojama taip, kad skatintų šalies ekonomikos*

plėtra”. Keičiantis valstybės ekonominei ir politinei situacijai, mokesčių sistema taip pat turi neišvengiamai keistis. Pastarųjų dešimtmečių įvykiai leidžia teigti, jog Lietuvos Respublikos mokesčių sistemai būdingi nuolatiniai pokyčiai bei kritika siekiant optimizuoti biudžeto pajamas bei mokesčių mokėtojų gerovę.

Lietuvos mokesčių sistemos vertinimai atliekami įvairiais aspektais: rengiant pasiūlymus mokesčių sistemos tobulinimui apstu užsienio teoretikų bei praktikų darbų (Sepper, Alas 2008; Tampere *et al.* 2009; Gryko, Kluzek 2008; Arslan, Karan 2009). Dar 2009 m. atliktų tyrimų duomenimis (Skačkauskienė, 2009), silpniausia Lietuvos mokesčių sistemos vieta - funkcijų efektyvumas. Mokesčių administravimo kokybė tokiu atveju vertinama silpnai, o surenkamų pajamų iš baudų ir konfiskacijos didėjimas byloja ir apie vengimą mokėti mokesčius. Tobulintinas ir papildomai apskaičiuotų mokesčių sumų surinkimas. Siekiant stiprinti šią grandį siūloma:

- kelti šioje srityje dirbančių darbuotojų kvalifikaciją, ugdyti jų atsakomybę;
- įstatymu apibrėžti mokesčių administratorių teises ir pareigas bei mokesčių mokėtojų teises ir prievoles patikrinimų metu;
- sukurti/įdiegti informacinę sistemą, informuojančią mokesčių mokėtojus įvykdyti mokesčius įsiskolinimus laiku, o mokesčių administratorių atsakingus darbuotojus – apie nedisciplinuotus mokesčių mokėtojus;
- įdiegtos naujausios informacinės sistemos sudarytų prielaidas mokesčių administravimo įstaigų darbuotojams našiai vykdyti jiems pavestas funkcijas.

Lietuvos mokesčių sistema administruojama dalyvaujant daugeliui institucijų, tačiau bene svarbiausia jų – Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR Finansų ministerijos (toliau - VMI). Tai Lietuvos valstybės institucija, atsakinga už mokesčių, išskyrus muitus, administravimą. Įstaigos nuostatus tvirtina finansų ministras, o teritorinių valstybinių mokesčių inspekcijų – VMI prie LR FM viršininkas. Kaip deklaruojama inspekcijos oficialiame tinklapyje, VMI strateginis tikslas yra „užtikrinti mokesčių surinkimą, didinti mokesčių mokėtojų pasitikėjimą mokesčių administratoriumi ir formuoti palankią visuomenės nuomonę apie savanorišką mokesčių mokėjimą“, o prioritetingas VMI veiklos kryptys yra:

- Skatinti mokesčių mokėtojų sąmoningumą ir norą sąžiningai mokėti mokesčius, keisti palankų mokesčių mokėtojų požiūrį į mokesčių vengimą.
- Užtikrinti savanorišką mokesčių prievolių vykdymą laiku, teisingai ir įstatymu nustatytais terminais.
- Gerinti mokesčių administravimą ir mažinti šešėlinės ekonomikos mastą.
- Siekti didesnio turimų išteklių panaudojimo efektyvumo ir mažesnės mokesčių administravimo naštos.

Valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau – VMI) veikla padalinta regioniniu principu, todėl dažnai veiklos atliekamos decentralizuotai, procesų vykdymas sunkiai valdomas ir

kontroliuojamas, tik iš dalies automatizuotas, todėl patiriamas didelis materialių ir nematerialių išteklių poreikis. Siekiant pilnai išnaudoti diegiamų informacinių sistemų funkcionalumo galimybes, planuojama atlikti atitinkamus funkcijų struktūros ir veiklos modelių pakeitimus, tobulinti minėtų veiklos procesų vykdymą naudojant standartizuotus veiklos organizavimo sprendimus VMI mastu ir realizuoti darbo organizavimo bei dokumentų valdymo priemones. Veiklos efektyvumo valdymo ir kokybės didinimo aktualumą Lietuvos mokesčių sistemos kontekste liudija ir pastaraisiais metais VMI įgyvendinamas projektas „Svarbiausių Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos funkcijų struktūros ir valdymo modelių tobulinimas“ (Nr. VP1-4.2-VRM-03-V-01-032/(1.10-04-2)-22-11), kurio pagrindinis tikslas – *“tobulinti veiklos procesų vykdymą, didinti jų efektyvumą. projekto įgyvendinimas ženkliai prisidės prie VMI veiklos procesų (mokesčių ir buhalterinės apskaitos, nepriemokų išieškojimo, valstybei perduotino turto ir vidinio aptarnavimo sričių) vykdymo tobulinimo ir tikslinės grupės situacijos pagerinimo: bus užtikrintas kokybiškas, valdomas ir standartizuotas VMI veiklos procesų vykdymas su mažesniais finansiniais, materialiais ir nematerialiais (žmogiškaisiais) ištekliais, padidintas mokesčių administravimo ir vidinio aptarnavimo veiklos procesų vykdymo operatyvumas taip užtikrinant mokesčių mokėtojų didesnę pasitenkinimą VMI teikiamomis paslaugomis”*. Taip pat bus užtikrinta tinkama vidaus, gautų, siunčiamų dokumentų, darbų, pavedimų ar užduočių rengimo, saugojimo, paieškos bei paskirstymo tarp darbuotojų ir jų vykdymo kontrolė, konfidencialumas ir duomenų saugumas bei atitikimas teisės aktų keliamiems reikalavimams dėl elektroninių dokumentų.

Pastaraisiais metais mokesčių administravimas pažengė į priekį. Vis dėlto, 2011 m. Ūkio ministerijos užsakymu atlikto tyrimo „Pokyčių priežiūros institucijų veikloje vertinimas“, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti verslininkų bei juos atstovaujančių asmenų, organizacijų požiūrį į pokyčius verslo priežiūros srityje 2010 m., šių asmenų nuomonę apie atskiras priežiūros funkcijas vykdančias institucijas, duomenimis, mokesčių įstatymų laikymuisi ir „šešėlinei“ ekonomikai *„didesnį poveikį daro ne mokesčių tarifų dydis, o administracinė našta, taisyklių gausa bei sudėtingumas“*. Šioms nuostatomis antrina ir „Investor’s forum“ mokesčių grupės ekspertų išvados, pateikiamos analizėje „Palanki ir aiški Lietuvos mokesčių sistema visiems“ (2011) - teigiama, jog būtina įvykdyti nemažai pokyčių tobulintinoms sritims pakoreguoti. Kaip pagrindinius mokesčių administravimo veiklos privalumus ekspertai įvardija elektroninės erdvės naudojimo plėtrą – tai *“leidžia taupyti mokesčių mokėtojų laiką ir lėšas, taip pat mokesčių administravimo sąnaudas”*, palankiai vertinamas efektyvus konsultavimas telefonu nesudėtingais klausimais (tai atlieka Mokesčių informacijos centras). Kita vertus, yra nemažai neefektyvių mokesčių administravimo sričių, kurios turėtų būti tobulinamos:

- *“Bendradarbiavimo stoka iš mokesčių administratoriaus pusės ir teisėtų lūkesčių principo netaikymas”* – viešai konstatuojama, jog mokesčių administratorius siekia ne bausti, o parodyti pagalbą mokesčių mokėtojui, praktika liudija, jog sankcijų labai retai kada išvengiama.

- “Neveikia vieno langelio principas” – neretai prašoma identišką dokumentų rinkinį pateikti tiek mokesčių administratoriui, tiek kitoms institucijoms. Visa tai lemia mokesčių administravimo neefektyvumą, mokesčių mokėtojo trukdymą. Šiuo atveju siektina *“paspartinti mokesčių administravimo bendros sistemos sukūrimą, t.y. socialinio draudimo bazę sujungiant su mokesčių administratoriaus baze”*

- *“Atskirų mokesčių administravimo specialistų kompetencijos stoka ir neįsigilinimas į mokesčių mokėtojo vykdomą veiklą”* – tokia situacija konstatuotina atliekant patikrinimus, auditą – reikalauja neaiškios informacijos, dokumentų, neparodančių mokesčių mokėtojų įsipareigojimų. Šiuo atveju ekspertai siūlytų didinti specialistų specializaciją.

Apibendrinant kokybės valdymą Lietuvos mokesčių politikos ir jos valdymo veiklų kontekste, galima teigti, jog viešojo sektoriaus kokybės valdymo tobulinimo svarba įgyja papildomą “svorį” nagrinėjant šios temos problematiką visuomenės intereso atstovavimo bei mokesčių surinkimo efektyvumo kontekste. Nepaisant iki šiol atliktų tyrimų išvadų sąlygotų sprendimų tobulinti mokesčių surinkimo mechanizmą, investuoti į specialistų kvalifikaciją, didinti veiklos efektyvumą, mokslinės literatūros apžvalga suponuoja išvadą, jog kokybės valdymo didinimas išlieka itin aktualus tiek centralizuotoje VMI veikloje, tiek atskiruose inspekcijos teritoriniuose padaliniuose.

3. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO GALIMYBĖS: VŠĮ VILNIAUS APSKRITIES MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ATVEJIS

Šiame skyriuje nagrinėjamas konkretus valstybės tarnybos atvejis: nustatoma modernizavimo procesų atlikta pažanga bei galimi trūkumai. Pastarųjų eliminavimui pasitelkiamas BMV – jo adaptacijos procesai įvertinami galima modelio suteikta valstybės tarnybos pažanga ir jos atitiktimi šiuolaikinėms valstybės tarnybos modernizavimo tendencijoms.

3.1. Valstybės tarnybos modernizavimo taikant Bendrojo vertinimo modelį galimybės:

Vilniaus AVMI atvejis

Tarp politinio vadovavimo viešajam sektoriui ir to sektoriaus institucijų vadovų ar vadybininkų veiklos yra aiški takoskyra. Įsivertinimo ir valdymo tobulinimo paskirtis – atkreipti dėmesį į vadovavimą Vilniaus AVMI ir jo sąveiką su politinėmis sąlygomis.

BVM įgyvendinimo patobulintose rekomendacijose (Bendrasis vertinimo modelis, 2013) akcentuojama, jog 1-5 BVM kriterijai nagrinėja organizacijos galimybes. Vadovaujantis minėtais kriterijais šiame poskyryje bus analizuojami Vilniaus AVMI veiklos valdymo procesai ir inspekcijos veiklos uždavinių bei veiklos rezultatų praktinės sąsajos. Su galimybėmis susiję organizacijos veiksmai vertinami naudojant Galimybių vertinimo lentelę (pateikiama poskyrio pabaigoje).

3.1.1. Vilniaus AVMI valdymas

Iki 1994 m. Lietuvoje buvo 11 respublikinio pavaldumo miestų ir 44 rajonai. Tuometinė VMI struktūra atitiko LR teritorijos administracinį suskirstymą: ją sudarė 55 miestų ir rajonų valstybinės mokesčių inspekcijos VMA ir CMA. Tokia VMI struktūra buvo per daug smulki ir labai skyrėsi nuo Europos Sąjungos šalių mokesčių administravimo struktūrų. LR Seimo 1994-07-21 nutarimu Nr.I-586 „Dėl LR teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo įgyvendinimo“ nustatyta vietoj 55 administracinių vienetų įsteigti 10 apskričių administracinių vienetų. Šios reformos pagrindu siekiant priartėti prie Europos Sąjungos valstybių mokesčių administravimo struktūrų modelio 1999-01-01 buvo įsteigta 10 apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų. Dabartinės VMI administracinę struktūrą sudaro CMA ir 10 pavaldžių ir atskaitingų teritorinių VMA, turinčių nuo 3 iki 7 miestų (rajonų) skyrių. Tai Alytaus, Klaipėdos, Panevėžio, Tauragės, Utenos, Kauno, Marijampolės, Vilniaus, Telšių ir Vilniaus AVMI. CMA koordinuoja, kontroliuoja ir metodiškai vadovauja VMA darbui bei periodiškai įvertina jo darbo rezultatus. VMI savo veikloje vadovaujasi LR Konstitucija, ratifikuotomis ir įsigaliojusiomis LR tarptautinėmis sutartimis, LR MAĮ, kitais įstatymais ir jų lydymaisiais teisės aktais bei savo nuostatais, LR Vyriausybės nutarimais, finansų ministro įsakymais ir kitais poįstatyminiais teisės aktais.

LR Seimui 1995-06-28 priėmus LR mokesčių administravimo įstatymą, per nustatytą terminą buvusioji VMI pertvarkyta pagal MAĮ III skyrių. Laikoma, kad VMI yra įsteigta nuo MAĮ įsigaliojimo. Dabartinės VMI administracinę struktūrą sudaro CMA ir 10 pavaldžių ir atskaitingų teritorinių VMA, turinčių nuo 3 iki 7 miestų (rajonų) skyrių. Tai Alytaus, Klaipėdos, Panevėžio, Tauragės, Utenos, Kauno, Marijampolės, Vilniaus, Telšių ir Vilniaus AVMI. CMA koordinuoja, kontroliuoja ir metodiškai vadovauja VMA darbui bei periodiškai įvertina jo darbo rezultatus. VMI savo veikloje vadovaujasi LR Konstitucija, ratifikuotomis ir įsigaliojusiomis LR tarptautinėmis sutartimis, LR MAĮ, kitais įstatymais ir jų lydimaiais teisės aktais bei savo nuostatais, LR Vyriausybės nutarimais, finansų ministro įsakymais ir kitais poįstatyminiais teisės aktais.

Šiuo metu galiojanti VŠĮ Vilniaus AVMI valdymo struktūra pateikiama 3 priede. Ši struktūra VŠĮ Vilniaus AVMI patvirtinta dar 2011 m. Vidiniuose Vilniaus AVMI dokumentuose nurodoma, jog inspekcija savo veikloje iškelia misiją *„skatinti mokesčių mokėtojus savanoriškai mokėti mokesčius, padėti jiems teisingai juos apskaičiuoti ir sumokėti, užtikrinti mokesčių administravimo politikos įgyvendinimą“*. Misijos įgyvendinimas grindžiamas strateginiu tikslu *„užtikrinti mokesčių surinkimą, didinti mokesčių mokėtojų pasitikėjimą mokesčių administratoriumi, formuoti palankią visuomenės nuomonę apie savanorišką mokesčių mokėjimą“*. Atsižvelgiant į siekiamų tikslų įgyvendinimo svarbą, Vilniaus AVMI laikosi veiklos vizijos *„būti šiuolaikiška, atvira, į kitų šalių patirtį orientuota inspekcija, siekiančia padėti mokesčių mokėtojams įvykdyti savo pareigas ir prievoles“*.

VŠĮ Vilniaus AVMI dirbantys ekspertai pagrindė tinkamo darbo organizavimo priemonės ir metodus. Ekspertų atsakymuose į klausimą *“Kaip vykdomas Vilniaus AVMI valdymo procesas?”* visais atvejais minėtas Vilniaus AVMI veiklos planas, sudaromas atsižvelgiant į VMI programas, veiklos vertinimo kriterijus, skiriamas biudžeto lėšas, VMI investicijų planą, VMI rizikos valdymo planą, konsoliduotą strategiją ir konsoliduotą planą, VMI metinį veiklos planą, kitus planus ir dokumentus bei vidinius poreikius. Metinis veiklos planas tvirtinamas Vilniaus AVMI viršininko įsakymu. Rengiamos ketvirtinės ataskaitos, tvirtinamos Vilniaus AVMI viršininko įsakymu.

3.1.2. Vilniaus AVMI strateginis planavimas ir valdymas

Vilniaus AVMI valdymo politika ir strategija priklauso nuo vidinės įstaigos kultūros, jos struktūros ir veiklos (trumpalaikės ir ilgalaikės), taip pat nuo prioritetų, pasirinktos krypties ir įvairių suinteresuotų šalių poreikių. Ji atskleidžia, kaip Vilniaus AVMI siekia savo tikslų, remdamasi BVM principais. Politika ir strategija atspindi organizacijos požiūrį į modernizavimą ir pokyčių valdymo procesus.

2002-06-02 Vyriausybės patvirtintoje naujoje Strateginio planavimo metodikoje Nr. 82771 labai konkrečiai apibrėžiamas strateginio planavimo, kaip formalizuotos sistemos, užtikrinančios viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip

efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimas, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus. VMI 2004-11-29 patvirtinta „Mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir komunikavimo strategija ir jos įgyvendinimas 2004-2007 metais skelbia: „VMI vizija – šiuolaikiška, atvira, į geriausių patirtį orientuota, užtikrinanti savanorišką mokesčių sumokėjimą VMI“.

2014 m. VMI dalyvavo įgyvendinant Finansų ministerijos strateginį tikslą formuoti finansų politiką, stiprinančią pasitikėjimą makroekonominiu stabilumu, užtikrinti efektyvų ir racionalų valstybės, Europos Sąjungos (toliau — ES) ir kitos tarptautinės finansinės paramos lėšų valdymą ir panaudojimą, finansų sektoriaus plėtrą ir sklandų kitų finansų srities priemonių įgyvendinimą. Šiam strateginiam tikslui pasiekti 2014 m. VMI vykdė 1 programą „Valstybinės mokesčių inspekcijos veikla“. Ši strategija įgyvendinama Lietuvos mastu bei yra privaloma Vilniaus AVMI.

Siekiant nustatyti, kokiais politikos principais bei strategija vadovaujasi Vilniaus AVMI, tyrimo dalyvių buvo klausama, ar jų praktinėje veikloje yra parengtas strateginis veiklos planas, kurio laikotarpis apimtų daugiau nei 3 m. – visi ekspertai vieningai patvirtino strateginio plano egzistavimą, tačiau kai kurie jų negalėjo nurodyti tikslesnės informacijos. Nustatyta, jog Vilniaus AVMI veikla strategiškai formuojama pagal 2014 m. kovo 24 d. patvirtintą „Valstybinės mokesčių inspekcijos 2014-2017 m. konsoliduotą mokesčių mokėtojų mokesčių prievolių vykdymo ir mokesčių surinkimo užtikrinimo strategiją“. Strategija parengta vadovaujantis VMI konsoliduotos mokesčių mokėtojų mokesčių prievolių vykdymo ir mokesčių surinkimo užtikrinimo strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių plano rengimo taisyklėmis, patvirtintomis VMI prie FM viršininko 2012 m. rugpjūčio 24 d. įsakymu Nr. V-301. Siekiant užtikrinti Strategijos tikslų įgyvendinimą kompleksinėmis priemonėmis, nustatyti prioritetus pagrindinėse VMI veiklos srityse, parengtos keturios tikslinės strategijos (Švietimo, konsultavimo ir komunikavimo su mokesčių mokėtojais ir visuomene, Mokesčių mokėtojų aptarnavimo, stebėsenos ir pagalbos, Mokesčių apskaičiavimo ir sumokėjimo kontrolės bei Mokesčių nepriemokų mažinimo išieškojimo).

Strategijoje nurodoma, jog svarbiausi AVMI darbai siekiant įgyvendinti Vyriausybės veiklos prioritetinę kryptį („pažaboti kontrabandinį ir šešėlinį verslą“) yra:

- Vykdyti efektyvią gyventojų pajamų ir turto įsigijimo šaltinių apmokestinimo kontrolę;
- Vykdyti tikslines priemones, skirtas pajamoms apskaičiuoti ir tinkamam PVM prievolių vykdymui užtikrinti;
- Vykdyti tikslines priemones, skirtas užkirsti kelią su darbo santykiais susijusių mokesčių vengimui, darbo užmokesčio mokėjimui vokeliuose;
- Vykdyti tikslines akcizų apskaičiavimo ir sumokėjimo kontrolės bei pelno mokesčio deklaravimo ir sumokėjimo kontrolės priemones.

Strategijoje akcentuojama aktyvi VMI veikla 2014-2016 m. įgyvendinant Finansų ministerijos strateginį tikslą – *„formuoti finansų politiką, stiprinančią pasitikėjimą makroekonominiu stabilumu, užtikrinti efektyvų ir racionalų valstybės, ES ir kitos paramos lėšų valdymą ir panaudojimą, finansų sektoriaus plėtrą bei sklandų kitų finansų srities priemonių įgyvendinimą“*.

Strategijos įgyvendinimas užtikrinamas kas dveji metai rengiamu Konsoliduotu veiklos planu. Čia pagal strategijoje išskirtus mokesčių mokėtojų segmentus ir jiems būdingas mokesčių prievolių nevykdymo rizikos rūšis bus numatomos kompleksinės mokesčių mokėjimui įtaką darančios rizikos poveikio mažinimo priemonės ir tiksliniai projektai. Ekspertų atsakymai sutapo su su praktikoje egzistuojančio konsoliduoto plano teiginiais: pagal planą *„sudaromos ateinančių metų siektinos reikšmės pvz., operatyvių patikrinimų skaičius, deklaruotinių sumų skaičius, deklaracijų pateiktų el. būdu skaičius ir pan.“* Remiantis minėtu dokumentu Vilniaus AVMI rengia ketvirčio ataskaitas, kurias pateikia VMI. Ekspertai akcentavo, jog visi mokesčių mokėtojų patikrinimai vykdomi pagal priemonių planą. Akcentuotina, jog Vilniaus AVMI praktikoje metinės veiklos programos yra sudaromos, o darbuotojai pateikia skyriaus vadovui darbu ataskaitas.

Pagal tyrimo metu pateiktus dokumentus, Vilniaus AVMI metinio planavimo etapų tarpusavio sąsajos su VMI yra glaudžiai susijusios – pagal procesų vizualizaciją galima spręsti, jog visų VMI padalinių veikla glaudžiai susijusi, t.y. veikloje ryški centralizacija. Šis aspektas vertintinas teigiamai – procedūrų aiškumas, standartas lemia skaidrumą, mažą variaciją, todėl išvengiama nereikalingos laiko gaišaties, galima operatyviai spręsti kylančias problemas, dalintis „gerąja patirtimi“ su kitais VMI padaliniais.

Kasmet kovo – lapkričio mėn. VMI derina programos paketą – derinimas vyksta atsižvelgiant į investicijų planą. Apskrities VMI liepos – rugpjūčio mėn. suteikia informaciją apie ateinančių metų biudžeto programų sąmatų projektą. Vertinant minėtus dokumentus, liepos – gruodžio mėn. rengiama konsoliduota strategija ir konsoliduotas planas, grindžiamas suderintais pagrindiniais kokybės tikslais ir procesų vertinimo kriterijais (pastarieji vertinami rugsėjo – gruodžio mėn.). Galų gale, atlikus minėtus veiksmus, parengiamas VMI rizikos valdymo planas, patvirtinami AVMI metiniai veiklos planai (kasmet gruodžio – sausio mėn.). Ši veiksmų schema patvirtina anksčiau paminėtą aktualią veiksmų centralizaciją ir standartizavimą.

Vertinant 2013 m. Vilniaus AVMI veiklą, akcentuotina, jog inspekcijoje atliekamų veiklų rinkinys nėra unikalus – veikla identiška visoms kitoms inspekcijoms. Kita vertus, atliekamų funkcijų unikalumą parodo inspekcijos funkcijų įgyvendinimo intensyvumas. Pagal vidiniuose įmonės dokumentuose pateikiamus veiklos rodiklius galima spręsti, jog Vilniaus AVMI veiklose dominuoja **kontrolės veiksmai** (pastaruoju metu šios veiklos aktyvinamos):

- Padidėjo mokesčių tyrimų metu nustatytų neatitikimų/ prieštaravimų, kuriuos mokesčių mokėtojai pašalino, patikslindami mokesčio deklaracijas, suma, tūkst. Lt (nuo 1841 tūkst. Lt iki 3228 tūkst. Lt);
- Didėjo nustatyta nepagrįstai deklaruotos PVM atskaitos suma, tūkst. Lt (nuo 4.940 tūkst. Lt iki 6.710 tūkst. Lt);
- Išaugo po atliktų operatyvių patikrinimų papildomai deklaruota mokesčių suma, tūkst. Lt (nuo 2056 tūkst. Lt iki 3768 tūkst. Lt)
- Netiesiogiai dėl minėtų faktorių didėjo ir Specialistų išvadose nustatyta žala biudžetui, tūkst. Lt (nuo 162 tūkst. Lt iki 982 tūkst. Lt);
- Siekiant kontrolės efektyvinimo, didintas ir atliktų operatyvių patikrinimų skaičius, naudojant kontrolinius klausimynus (nuo 271 iki 294);
- Bendrai vertinant augo ir atliktų kontrolės veiksmų skaičius (nuo 1716 iki 2279).

Kita svarbi Vilniaus AVMI veiklos sritis – mokesčių mokėtojų konsultavimas ir **stebėsen**

ir pagalba:

- Ženkliai išaugo Vilniaus AVMI mokesčių prievolių padalinių iniciatyva nustatytų rizikingų mokesčių mokėtojų skaičius (nuo 6270 iki 8131);
- Intensyviau informuojami mokesčių mokėtojai - iki deklaracijos pateikimo termino buvo informuoti (telefonu, el. paštu, kitais būdais) apie prievolę pateikti deklaraciją (jų skaičius išaugo nuo 13641 iki 20040) – dėl šio informavimo padidėjo ir mokesčių mokėtojų, po informavimo patikslinusių neteisingas PM deklaracijas, deklaruota papildomai mokėtina (+) mokesčio suma (nuo 371 tūkst. Lt iki 717 tūkst. Lt), dėl minėtų veiksmų pateikta ženkliai daugiau PVM deklaracijų (nuo 5714 iki 11870, t.y. 6156 deklaracijų).
- Šie veiksmai tiesiogiai įtakoja mokesčių surinkimo efektyvumą – dėl informavimo telefonu, laiku sumokėta PVM suma išaugo 8792 tūkst. Lt (nuo 11488 tūkst. Lt iki 20280 tūkst. Lt), taip pat išaugo deklaravimas laiku (mokesčių mokėtojų, po išankstinio informavimo pateikti PVM deklaracijas, laiku deklaruota mokėtina mokesčio suma padidėjo nuo 33.623 tūkst. Lt iki 65.530 tūkst. Lt).
- Intensyviau bendraujama - mokesčių mokėtojų, su kuriais įvyko tiesioginiai pokalbiai, skaičius išaugo nuo 296 iki 647; telefonu ir kitais būdais bendrauta taip pat daugiau - nuo 943 atvejų iki 1698 atvejų.
- Daugiau atlikta ir tikslinių tikrinimų – vizitavimų (207 tikrinimai 2012 m., 238 tikrinimai 2013 m.).

Vertinant minėtas veiklas, Vilniaus AVMI intensyviai vykdo ir informacinę – **komunikacijos funkciją** – šios srities veiksmai pastaruoju metu taip pat intensyvėja daugiau

rengiama ir pranešimų spaudai (skaičius išaugo nuo 1113 iki 1378), jų sklaida padidėjo nuo 26.112 iki 31,875 publikacijų.

Bendrai vertinant Vilniaus AVMI atliekamas veiklas, teigtina, jog absoliučiai visų kriterijų atžvilgiu, pastebimas veiklos rezultatyvumo augimas. Neigiamai vertintina tik tai, jog minėti kiekybiniai rodikliai praktikoje taikomi tik nuo 2012 m., todėl toks vertinimas negali būti atliktas ilgalaiškės perspektyvos kontekste.

Vertinant nacionaliniu mastu, akcentuojama, jog 2014 m. I ketvirtį „periodiškai buvo vykdoma VMI mokestinių prievolių vykdymo stebėseną, AVMI darbuotojų atliekamų veiksmų analizė ir vertinimas pagal parengtas ataskaitas, naudojant Tikslinei grupei priskiriamų mokesčių mokėtojų aptarnavimo, informavimo duomenų valdymo taikomąją programinę įrangą“ (VMI 2014 m. I ketvirčio veiklos ataskaita, 2014).

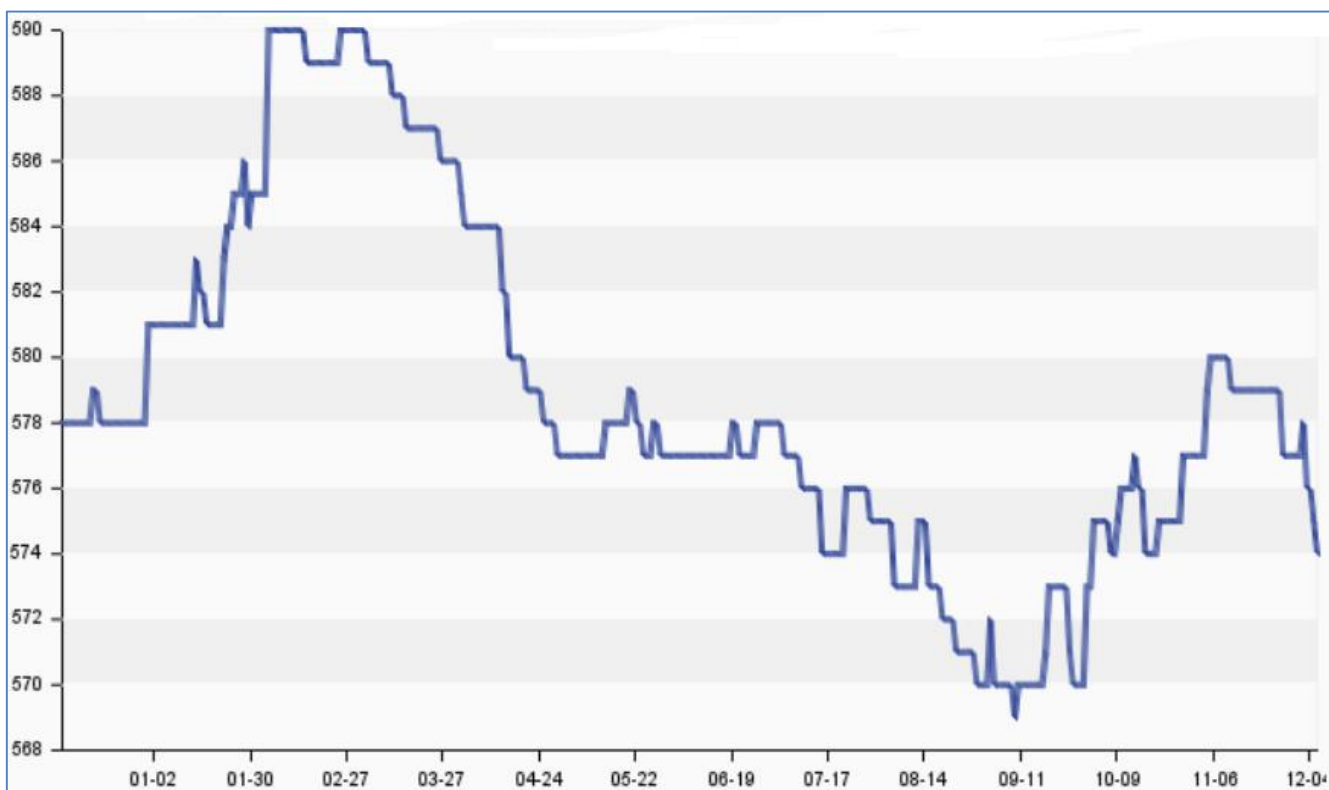
3.1.3. Vilniaus AVMI žmogiškieji ištekliai

Vilniaus AVMI darbuotojai – joje dirbantys asmenys ir visi tie, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai aptarnauja klientus/piliečius. Kalbama apie visas darbuotojų grupes, įskaitant savanorius, kuriems, kad panaudotų visus savo sugebėjimus, ypač gali prireikti pagalbos. Vilniaus AVMI, vertindama savo veiklą, gali atsižvelgti į bet kokius veiksmų laisvės apribojimus ir suvaržymus, kylančius dėl bendros viešojo sektoriaus personalo politikos, apmokėjimo politikos ir pan. Šiuo atveju svarbu atskleisti, kaip Vilniaus AVMI išnaudoja darbuotojų potencialą esant šioms kliūtims ir kokiais būdais siekia praplėsti žmogiškųjų išteklių panaudojimo galimybes organizacijos ir pačių darbuotojų naudai. Siekiant išsiaiškinti, kaip sėkmingai Vilniaus AVMI aprūpinama žmogiškaisiais ištekliais, kokia jų kaita, šių klausimų teirautasi tyrime dalyvavusių ekspertų.

Pažymėtina, jog vidiniais Vilniaus AVMI duomenimis, 2014 m. lapkričio mėn. įstaigoje iš viso buvo fiksuota 601 pareigybė, iš kurių ne visos užimtos. 20 darbuotojų dirba pagal darbo sutartis (vairuotojai, sekretorė, aptarnaujantis personalas), tuo tarpu didžioji dalis darbuotojų yra valstybės tarnautojai, kurių darbo užmokestis priklauso nuo kategorijos bei darbo stažo. Taip pat Vilniaus AVMI dirba pakaitiniai valstybės tarnautojai. Atsakydami į klausimus “Kiek darbuotojų dirba pagal darbo sutartį? Kiek yra valstybės tarnautojų? Kokia yra darbuotojų kaita?”, ne vienas ekspertas akcentavo, jog jų skyriuje „darbuotojų kaita labai minimali“. Darbuotojų kaitą vertina minimaliai VŠĮ Vilniaus VMI Bendrųjų reikalų departamento sistemos aptarnavimo skyriaus vadovė V.Medelienė bei VŠĮ Vilniaus VMI Didžiųjų mokesčių mokėtojų stebėsenos, konsultavimo departamento Veiklos planavimo ir organizavimo skyriaus vadovė D.Balčiūnienė. Kito eksperto, VŠĮ Vilniaus AVMI Mokestinių prievolių departamento Šalčininkų rajono skyriaus vadovės J.Stankienės, teigimu šiuo metu Vilniaus AVMI dirba 574 valstybės tarnautojai, pagal darbo sutartį

– 22 darbuotojai. 2014 m. III ketvirtį priimti 5 darbuotojai, atleisti 3 darbuotojai – vertinant pagal šiuos duomenis, darbuotojų kaita išties nėra didelė.

Vis dėlto, vertinant ilguoju laikotarpiu (pastaraisiais metais vykusius darbuotojų skaičiaus pokyčius), galima akcentuoti, jog dinamika pakankamai ryški. 4 pav. pateikiamas Vilniaus AVMI darbuotojų skaičiaus kitimas pagal Sodros duomenis.



4 pav. Vilniaus AVMI darbuotojų skaičiaus dinamika 2013 m. birželio – 2014 m. gruodžio mėn.
Šaltinis: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (Sodros) duomenys.

Pagal 4 pav. galima spręsti apie pakankamai dinamišką kolektyvo kaitą – nors ekspertai akcentavo, jog šiuo metu Vilniaus AVMI dirba 574 darbuotojai, iki 2014 m. lapkričio mėn. vyko intensyvus darbuotojų skaičiaus didinimas, vėliau skaičius šiek tiek sumažėjo. Tokie žmogiškųjų išteklių skaičiaus pokyčiai liudija apie tam tikrą veiklos sezoniškumą – laikinai įdarbinami darbuotojai siekiant susidoroti su GPM grąžinimo procesais (šie procesai intensyviausi vasario – gegužės mėn.), vėliau grįžtama prie įprastinio veiklos režimo (palyginimui 2014 m. gruodžio mėn. darbuotojų skaičius mažai tesiskiria nuo 2013 m. gruodžio mėn. duomenų).

3.1.4. Vilniaus AVMI bendradarbiavimas ir finansinių išteklių ribotumas

Palyginti su privačiu sektoriumi, viešojo sektoriaus organizacijos dažniau susiduria su finansinių išteklių valdymo suvaržymais. Jų galimybės laisvai susirasti papildomų finansinių šaltinių ir jais disponuoti ar skirstyti ir perskirstyti lėšas paslaugoms, kurias norėtų teikti, yra ribotos. Neretai viešojo sektoriaus organizacijos palaiko ryšius su kitomis viešojo ir privataus sektoriaus organizacijomis ir, be abejojimo, bendrauja su savo klientais/piliečiais kaip savo partneriais. Ne išimtis ir Vilniaus AVMI. Nuo šių ryšių valdymo gali priklausyti, kaip sėkmingai inspekcija

įgyvendina savo tikslus. BVM vertinimo metu Vilniaus AVMI rekomenduotina atsižvelgti į tai, kokią poveikį jai daro finansinių ir visų kitų išteklių apribojimai. 3 lentelėje pateikiami Vilniaus AVMI 2012 – 2013 m. finansinės būklės ataskaitos duomenys.

3 lentelė. Vilniaus AVMI 2012 metų – 2013 m. finansinės būklės ataskaitos duomenys.*

	2012.12.31	2013.12.31	Pokytis
Ilgalaikis turtas	10.939.773	11.101.386	1,48%
Pastatai	10.727.090	10.805.718	0,73%
Infrastruktūros ir kiti statiniai	174.833	201.515	15,26%
Mašinos ir įrenginiai	8.680	18.124	108,81%
Transporto priemonės	9.338	18.677	100,00%
Baldai ir biuro įranga	19.832	57.351	189,18%
Trumpalaikis turtas	486.855	441.015	-9,42%
Atsargos (medžiagos, žaliavos ir ūkinis inventorių)	56.679	76.758	35,43%
Išankstiniai apmokėjimai	12.144	11.590	-4,56%
Per vienerius metus gautinos sumos	418.032	352.667	-15,64%
Iš viso turto	11.426.628	11.542.401	1,01%
Finansavimo sumos	11.008.250	11.189.594	1,65%
Iš valstybės biudžeto	10.995.978	11.189.594	1,76%
Iš kitų šaltinių	12.272	0	-100,00%
Trumpalaikiai įsipareigojimai	418.378	352.807	-15,67%
Tiekėjams mokėtinos sumos	4.216	1.619	-61,59%
Sukauptos mokėtinos sumos	414.162	351.187	-15,21%
Iš viso finansavimo sumų, trumpalaikių įsipareigojimų	11.426.628	11.542.401	1,01%

*lentelėje pateikiama ne finansinės būklės ataskaita, o tik jos duomenys, t.y. tik turintys reikšmių straipsniai, todėl lentelės struktūra skiriasi nuo oficialiai pateikiamos Vilniaus AVMI finansinės būklės ataskaitos.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Vilniaus AVMI 2013 m. finansinės būklės ataskaitą.

Iš lentelės duomenų galima spręsti, jog inspekcija sėkmingai kasmet vykdo skiriamą biudžetą. Investuojama į veiklos gerinimą ir efektyvumą – auga turimas ilgalaikis turtas – 2013 m. įsigyta infrastruktūros ir kitų statinių, atnaujinamas transporto priemonių parkas (vertė išaugo dvigubai), darbuotojų veiklos efektyvinimui ir aptarnavimo kokybės gerinimui perkama baldų ir biuro įrangos (šio turto vertė išaugo net 189 proc.). Kita vertus, Vilniaus AVMI rekomenduotina mažinti turimas atsargas, kurios kaupiamos kaip medžiagos, žaliavos ir ūkinis inventorių, - šis turtas nesusijęs su AVMI veikla. Akcentuotina, jog Vilniaus AVMI 2013 m. visiškai finansiškai priklausoma nuo VMI biudžeto skirstymo – anksčiau turėta kitų finansavimo šaltinių, tačiau 2013 m. finansavimas gautas tik iš valstybės biudžeto. Palankiai vertinamas ilgalaikių įsipareigojimų nebuvimas ir trumpalaikių įsipareigojimų mažinimas (tiekėjams mokėtinos sumos sumažėjo net 61,59 proc., sukauptos mokėtinos sumos – 15,21 proc.).

Kadangi Vilniaus AVMI ribotai kontroliuoja savo išteklius, iš esmės rekomenduojama vadovautis ne išteklių panaudojimo teisingumu, o tuo, ar „veiksmingai turima laisvė disponuoti ištekliais panaudojama, kad būtų įgyvendinta organizacijos politika ir strategija“ (Bendrasis vertinimo modelis, 2013).

Vertinant inspekcijos bendradarbiavimo veiklų plėtotę, giluminio interviu dalyvių buvo klausama „Su kuo bendradarbiaujate?“ – atsakymuose dauguma ekspertų (4 iš 5) paminėjo kitas viešojo sektoriaus įstaigas. Tokie atsakymai koreliuoja su viename iš svarbiausių Vilniaus AVMI veiklos dokumentų, „Valstybinės mokesčių inspekcijos 2014-2017 m. konsoliduotoje mokesčių mokėtojų mokestinių prievolių vykdymo ir mokesčių surinkimo užtikrinimo strategijoje“, pateikiamais nurodymais, jog įgyvendinant tikslinėse strategijose iškeltus uždavinius ir vykdant Konsoliduotame plane numatytas priemones bei projektus, bus bendradarbiaujama su tokiomis institucijomis kaip Muitinės departamentas, FNTT, Policijos departamentas, Muitinės kriminalinė tarnyba, Valstybinė darbo inspekcija ir t.t. Ekspertų teiginiai patvirtino šiuos siekius – akcentuotina, jog iki 2014 m. Vilniaus AVMI veiklos efektyvinimo sumetimais jau buvo bendradarbiaujama su minėtomis institucijomis. Kasmet sudaroma Vilniaus apskrityje veikiančių kontrolės institucijų koordinacinė taryba. Ekspertų (VšĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Operatyvios kontrolės skyriaus vyr. Specialistės O.Motiejūnaitės, VšĮ Vilniaus AVMI Mokestinių prievolių departamento Šalčininkų rajono skyriaus vadovės J.Stankienės) teigimu, šioje taryboje dalyvauja FNTT prie LR Vidaus reikalų ministerijos, Klaipėdos teritorinė muitinė, Valstybinio socialinio draudimo fondo Mažeikių ir Vilniaus skyrių, Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie LR Vidaus reikalų ministerijos bei kiti atstovai. Taip pat ekspertai (VšĮ Vilniaus VMI Didžiųjų mokesčių mokėtojų stebėsenos, konsultavimo departamento Veiklos planavimo ir organizavimo skyriaus vadovė D.Balčiūnienė, VšĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Juridinių asmenų patikrinimo skyriaus vyr. Specialistas I.Gurinskas) pažymėjo, jog praktikoje bendradarbiaujama su policija, FNTT, meteorologais, kartais tenka bendradarbiauti su Valstybine Augalininkystės tarnyba prie LR Žemės ūkio ministerijos, Valstybine Maisto ir veterinarijos tarnyba, kelių transporto inspekcija, muitine. Apibendrinant galima teigti, jog Vilniaus AVMI veiklai būdingas intensyvus bendradarbiavimas, kuris lemia veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą.

L.Klokmanienės (2009) nuomone, dauguma Lietuvos nevyriausybių organizacijų šiuo metu atsidūrė tarsi uždareme rate: „...*neturėdamos reikalingų lėšų, jos negali pasiekti reikšmingų rezultatų. O jeigu nėra veiklos rezultatų, neįmanoma gauti paramos*“. Praktika liudija, jog organizacijoms tenka įrodinėti savo svarbą, glaudžiai bendradarbiauti su analogiško profilio užsienio organizacijomis, kurios į savo valstybėse arba ES vykdomus projektus įtraukia ir partneres – Lietuvos nevyriausybinės organizacijas.

3.1.5. Vilniaus AVMI procesai pokyčių kontekste

Svarbiausi viešojo sektoriaus organizacijų procesai yra susiję su pagrindinių paslaugų teikimu, o pagalbiniai procesai užtikrina sklandų organizacijos darbą. Procesai apibūdinami, vertinami ir tobulinami pagal tai, koks jų indėlis ir veiksmingumas įgyvendinant organizacijos misiją.

Praktika liudija, jog Vilniaus AVMI procesai gali būti labai įvairūs – apimti ir abstrakčias veiklas, tokias kaip dalyvavimas formuojant politiką ar ekonominės veiklos reguliavimas, ir labai konkrečius veiksmus, pavyzdžiui, paslaugų teikimą. Visais atvejais Vilniaus AVMI turi sugebėti nustatyti pagrindinius procesus, nuo kurių priklauso planuoti veiklos rezultatai ir poveikis.

Siekiant įvertinti inspekcijos veiklos dinamiškumą, tyrimo dalyvių buvo klausiama, su kokiais pokyčiais buvo susidurta pastaruosius penkerius metus. Ekspertų atsakymai pasižymėjo didele diferenciacija – vieni paminėjo kasdinių veiklų pokyčius, t.y. „*papildomai pridėjo akcizinių prekių - naftos produktų kontrolę*“ (VšĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Juridinių asmenų patikrinimo skyriaus vyr. Specialistas I.Gurinskas), kiti (VšĮ Vilniaus AVMI Mokestinių prievolių departamento Šalčininkų rajono skyriaus vadovė J.Stankienė, VšĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Operatyvios kontrolės skyriaus vyr. Specialist O.Motiejūnaitė) tuo tarpu akcentavo reikšmingesnius pokyčius, tokius kaip struktūros pokyčius („*didžiausias pokytis įvyko 2011 m. gale, struktūra iš esmės pasikeitė, buvo įsteigti du departamentai (kontrolės ir mokestinių prievolių)*“). Išties 2011 m. vyko Valstybinės mokesčių inspekcijos reorganizacija, kurios metu Vilniaus AVMI buvo panaikintas PVM kontrolės skyrius, kuris buvo pervadintas į Atrankos ir paramos auditui skyrius. Taip pat susikūrė Vilniaus mokestinių prievolių departamentas, susikūrė Vilniaus AVMI gyventojų skyrius bei įmonių skyrius.

Apibendrinant tyrimo medžiagą pagal BVM 1–5 kriterijus ir mokslinėje literatūroje skelbiamas išvalgas, galima teigti, jog šiuo metu Vilniaus AVMI veiklai gerinti gali diegti BVM modelį, taip nuolat įsivertintų savo galimybes, didintų suinteresuotų gerinti veiklos kokybę asmenų skaičių ir įtrauktų juos į organizacijos veiklos strategavimą, labiau panaudotų vadybinius steigėjų, suinteresuotų narių gebėjimus, skatintų juos veikti tikslingai, taikytų administravimo žinias ir technologijas konkrečioje veikloje, derintų asmeninę patirtį su veiklos reikalavimais ir įstaigos galimybėmis.

3.2. Valstybės tarnybos modernizavimo taikant Bendrojo vertinimo modelį rezultatai: Vilniaus AVMI atvejis

Bendras viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybės vertinimas yra tik labai abstraktus ir apibendrinto požiūrio atspindys, taigi jis nėra pakankamas norint iširti požiūrį į dabartinį viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybės lygį. Nuo 6 BVM kriterijaus pradedami vertinti organizacijos veiklos rezultatai. Pirmieji trys rezultatų kriterijai leidžia įvertinti, kaip darbuotojai, piliečiai/klientai ir visuomenė vertina organizaciją. Kiti kriterijai įvertina, kaip organizacija siekia užsibrėžtų tikslų. Rezultatų vertinimams atlikti naudojamos Rezultatų vertinimo lentelės.

Analizuojant Vilniaus AVMI diegiamų veiklos kokybės gerinimo priemonių veiksmingumo vertinimus, nebuvo apsiribota bendrais įvertinimais. Respondentai buvo prašomi įvertinti atskirus veiklos kokybės gerinimo priemonių veiksmingumo aspektus. Pagrindinis dėmesys buvo

kreipiamas į ryšį tarp veiklos kokybės gerinimo priemonių veiksmingumo bendro vertinimo ir atskirų aspektų vertinimų.

3.2.1. Vilniaus AVMI veiklos rezultatai, orientuoti į klientus

Viešojo sektoriaus organizacijos santykiai su visuomene tam tikrais atvejais gali būti apibūdinami kaip bendravimas su klientais (ypač kai viešojo sektoriaus organizacija tiesiogiai teikia paslaugas), o kitais atvejais, kai viešojo sektoriaus organizacija tiria aplinkos ekonominius ir socialinius santykius ir daro jiems poveikį, kaip santykiai su piliečiais. Kadangi abu atvejus paprastai nėra lengva atskirti, šie sudėtingi santykiai bus apibūdinami kaip santykiai su klientais/piliečiais. Politinius uždavinius paprastai iškelia nacionalinė valdžia, o ne klientai/piliečiai. Šiuo atveju buvo siekiama išsiaiškinti, kaip Vilniaus AVMI kaip organizacija tenkina poreikius, kuriuos kaip svarbiausius apibūdina klientų/piliečių grupės, ir kaip tobulina savo paslaugas.

VMI strategijoje oficialiai (VMI tinklapis, interaktyvus) deklaruojama, jog inspekcijos, o kartu ir apskričių VMI prioritetinės veiklos sritys yra:

- mokesčių mokėtojų sąmoningumo ir noro sąžiningai mokėti mokesčius, keisti palankų mokesčių mokėtojų požiūrį į mokesčių vengimą skatinimas;
- savanoriško mokestinių prievolių vykdymo laiku, teisingai ir įstatymu nustatytais terminais užtikrinimas;
- mokesčių administravimo gerinimas ir šešėlinės ekonomikos masto mažinimas;
- didesnio turimų išteklių panaudojimo efektyvumo ir mažesnės mokesčių administravimo naštos siekis.

Tuo tarpu Vilniaus AVMI ekspertai kasdienėje praktikoje akcentuoja pagalbos verslui teikimą, „*skatinimą dirbti legaliai*“ (VšĮ Vilniaus VMI Didžiųjų mokesčių mokėtojų stebėsenos, konsultavimo departamento Veiklos planavimo ir organizavimo skyriaus vadovė D.Balčiūnienė), konsultacijas dėl mokesčių pasikeitimų (VšĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Operatyvios kontrolės skyriaus vyr. specialistė O.Motiejūnaitė). Akivaizdu, jog AVMI darbuotojai negali tiesiogiai įgyvendinti didesnio turimų išteklių panaudojimo efektyvumo – šie sprendimai ne jų prerogatyvoje.

Paslaugų teikimo kokybę užtikrinama laikantis „VMI darbuotojo etikos kodekso“ bei „*piliečių aptarnavimo taisyklių*“. Apie konkrečias Vilniaus AVMI atliekamas funkcijas byloja ir vidiniuose dokumentuose deklaruojami veiklos vertinimo rodikliai – stebėjimo, kontrolės bei komunikacijos.

Ekspertų teigimu, pažeidimų prevencija atliekama „*organizuojant seminarus aktualių mokesčių pasikeitimo klausimais, vykdant operatyvius patikrinimus*“ (VšĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Juridinių asmenų patikrinimo skyriaus vyr. specialistas I.Gurinskas). Organizuojant prevencines veiklas vadovaujamosi VMI šūkiu: „*skatinti mokesčius mokėti savanoriškai*“ – siekiant

šio tikslo gyventojams darbuotojai rekomenduoja naudotis nauja interneto prieiga „Mano VMI“. Praktikoje pastebima, jog dažniausi pažeidimai – „*nelegalus darbas, pajamų neapskaitymas, mokesčių nemokėjimas*“, „*PVM grobstymas, neteisėta PVM atskaita*“ (VŠĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Operatyvios kontrolės skyriaus vyr. specialistė O.Motiejūnaitė).

3.2.2. Vilniaus AVMI darbuotojų rezultatai

Visoms viešojo sektoriaus organizacijoms yra svarbu tiesiogiai nustatyti darbuotojų patenkinimo rezultatus, susijusius su jų turimu įvaizdžiu apie organizaciją ir jos misiją, darbo aplinką, organizacijos valdymą ir vadybos sistemas, karjerą, asmeninių įgūdžių tobulinimą ir organizacijos teikiamus produktus ir paslaugas. Paprastai organizacijos, norėdamos nustatyti, ar darbuotojai patenkinti, rengia jų apklausas, tačiau gali naudoti kitas ar papildomas priemones (pavyzdžiui, tikslinių grupių tyrimus). Organizacijos taip pat turi nemažai vidinių rodiklių, kuriais remdamosi gali įvertinti, kokių rezultatų pasiekama, turint omeny organizacijos darbuotojų pasitenkinimą, veiklą, įgūdžių tobulinimą, motyvaciją ir dalyvavimą organizacijos gyvenime. Vertinant Vilniaus AVMI paslaugų specifiką, šiuo atveju tinkamais rodikliais galėtų būti – darbuotojų skaičius (nuo jų priklauso paslaugų kokybė), jų kompetencijos (vertinamos kategorijomis), organizuojamų mokymų intensyvumas.

AVMI veiklą apibūdinantys rodikliai aptarti dar 3.1.3 skyriuje – veiklą vertinti šiuo principu pradėta tik nuo 2012 m.

Jau minėta, jog šiuo metu Vilniaus AVMI dirba 574 darbuotojai, veikloje pastebimas darbuotojų poreikio sezoniškumas.

Tyrimo metu paaiškėjo, jog Vilniaus AVMI ekspertų kvalifikacijos lygis vertinamas pakankamai svariai atsižvelgiant į valstybės tarnautojų kategorijas. Kategorijos lygis priklauso nuo „*darbo krūvio, įdirbio, pasiektų darbo rezultatų, darbo stažo bei nuolatinio tobulėjimo*“ (VŠĮ Vilniaus VMI Bendrųjų reikalų departamento sistemos aptarnavimo skyriaus vadovė V.Medelienė). Vilniaus AVMI darbuotojai turi A7-A12 kategorijas. Skyrių vedėjų ir pavaduotojų kategorijos yra aukštesnės nei A12. Vyresnieji specialistai turi nuo 7 iki 9 kategorijos, vyriausieji specialistai turi nuo 9 iki 12 kategorijos. Poskyrio vedėjai gali turėti 13 kategoriją. Skyrių vadovai 14-15 kategorijas. Aukščiausia kategorija yra 20 kategorija, ją gali turėti tik AVMI viršininkas. Ekspertai atskleidė, jog pastaruju metu susiklosčiusi situacija lėmė kvalifikacijos kėlimo būtinybę: „*Iki šių metų AVMI darbuotojai dirbo ir su 5-6 kategorijomis, o pasibaigus metams vertinant darbuotojus visos kategorijos buvo pakeltos ir šiuo metu kategorijos yra ne mažesnės kaip 7-ta*“ (VŠĮ Vilniaus VMI Didžiųjų mokesčių mokėtojų stebėsenos, konsultavimo departamento Veiklos planavimo ir organizavimo skyriaus vadovė D.Balčiūnienė). Ekspertai pažymi, jog kategorijos kėlimas nėra ribojamas – „*kategorija gali būti keliama neeilinio vertinimo metu ar metų gale vertinant visus darbuotojus*“ (VŠĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Operatyvios kontrolės skyriaus vyr.

specialistė O.Motiejūnaitė, VšĮ Vilniaus AVMI Mokestinių prievolių departamento Šalčininkų rajono skyriaus vadovė J.Stankienė).

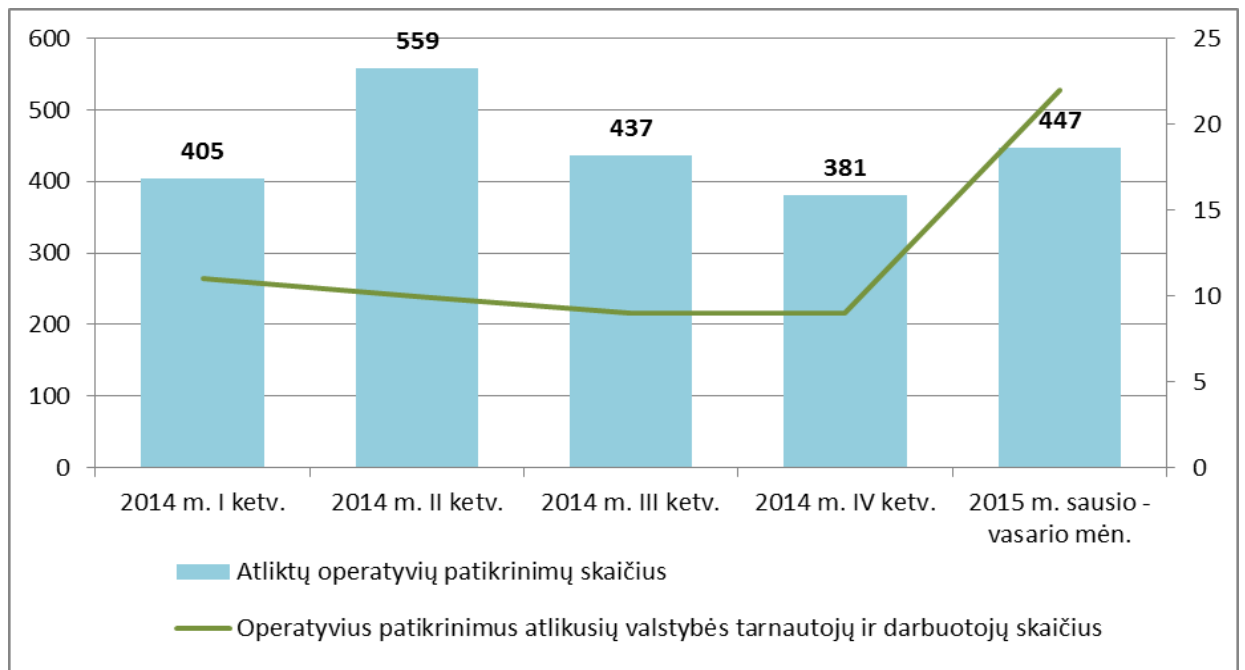
Pažymėtina, jog 2013-2014 m. Vilniaus AVMI darbuotojų kvalifikacijos kėlimas buvo vykdomas ganėtinai intensyviai – organizuojami mokymai tarnybinio protokolo ir etiketo, mokesčių pasikeitimo klausimais. Intensyvius mokymus sąlygojo keletas aplinkybių – *„apskirtyse nebėra mokymo centrų, šiuo metu yra įsteigtas vienas mokymo centras VMI prie FM (FMMC – Finansų ministerijos mokymo centras), kuris ir organizuoja mokymus“* (VšĮ Vilniaus AVMI Kontrolės departamento Juridinių asmenų patikrinimo skyriaus vyr. specialistas I.Gurinskas). Ekspertai akcentavo, jog tokiu atveju *„darbuotojai patys pagal poreikį gali pasirinkti mokymus, arba vadovas gali pasiūlyti metinio vertinimo metu konkrečius mokymus“* (VšĮ Vilniaus VMI Bendrųjų reikalų departamento sistemos aptarnavimo skyriaus vadovė V.Medelienė, VšĮ Vilniaus AVMI Mokestinių prievolių departamento Šalčininkų rajono skyriaus vadovė J.Stankienė).

3.2.3. Vilniaus AVMI socialinės atsakomybės rezultatai

Daugelis viešojo sektoriaus organizacijų savo tiesiogine veikla ar teisės aktų nustatytais įgaliojimais daro tam tikrą poveikį visuomenei. Tos veiklos rezultatai nustatomi į klientus orientuotos veiklos ir pagrindinės veiklos rezultatų kriterijais. Šiuo atveju akcentuotinas Vilniaus AVMI poveikis visuomenei, daromas netiesiogine organizacijos veikla, jis nesusijęs nė su teisės aktų nustatytais įgaliojimais. Vertinimas apima ir suvokimo vertinimus, ir, kur galima, kiekybinius rodiklius. Vertinant netiesioginę Vilniaus AVMI veiklą tyrimo dalyvių klausama, kas jų įstaigoje atlieka šviečiamąją bei prevencines funkcijas.

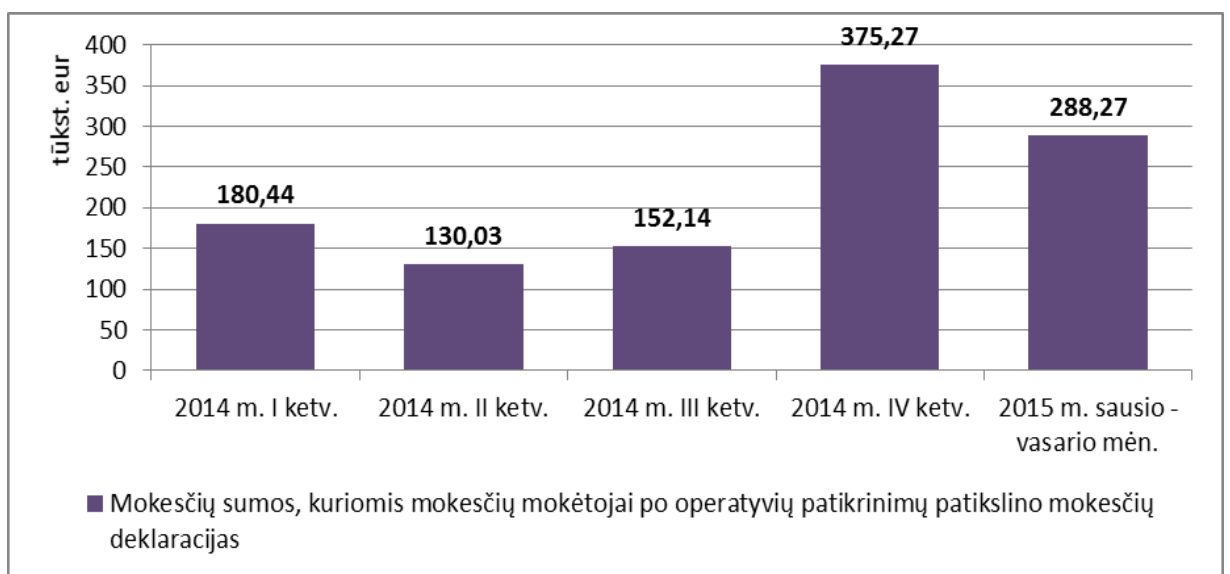
Tiek VMI, tiek Vilniaus AVMI tiesioginės ir netiesioginės veiklos vertinamos atsižvelgiant į specifinius kriterijus, kurie skaičiuojami kas ketvirtį. Kriterijų išraiškos pateikiamos vienetais ir sumine išraiška, priklausomai nuo veiklos pobūdžio. Akcentuotina, jog pagal šiuos duomenis galima fiksuoti tiek stebėjimo, tiek kontrolės, tiek komunikacinių funkcijų intensyvumo augimą, aktyvinimą.

Vertinant netiesiogines Vilniaus AVMI veiklas – komunikacinę bei prevencinę – atsižvelgta į atliktų patikrinimų skaičių, laikantis nuomonės, jog patikrinimų metu taip pat ir komunikuojama su mokesčių mokėtojais. 5 pav. matyti operatyvinių patikrų skaičiaus 2014 m. – 2015 m. sausio – vasario mėn. dinamika Vilniaus AVMI.



5 pav. Vilniaus AVMI atliktų operatyvinių patikrinimų ir juose dalyvavusių darbuotojų skaičiaus 2014 -2015 m. sausio - vasario mėn. dinamika
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal vidinius Vilniaus AVMI duomenis.

Iš pateiktų duomenų matyti, jog ilgainiui operatyvinių patikrinimų skaičius auga (hipotetiškai lyginant 2014 m. – 2015 m. sausio – vasario mėn. duomenis, operatyvinių patikrinimų skaičius padidėjo 10,37 proc. Akivaizdu, jog yra kur tobulėti – prevencinės veiklos atliekamos netolygiai per metus – tai greičiausiai sąlygoja darbuotojų užimtumas (kiekviename patikrinime vidutiniškai dalyvavo 12 darbuotojų). Kita vertus, vertinant kontrolės efektyvumą kiekybine išraiška (6 pav.), matyti, jog patikrų skaičius nekoreliuoja su jų rezultatyvumu – daugiausiai mokesčių mokėtojų deklaracijų korekcijų atlikta, kuomet buvo įvykdyta mažiausiai patikros. Vis dėlto, 2015 m. intensyvesnė prevencija davė rezultatų – šių metų korekcijos net 59,75 proc. didesnės nei 2014 m. I ketvirčio pataisymai.



6 pav. Dėl Vilniaus AVMI operatyvinių patikrų papildomai atliktos mokesčių mokėtojų deklaracijų korekcijos
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal vidinius Vilniaus AVMI duomenis.

Akcentuotina, jog atsižvelgiant į aptartas tendencijas, Vilniaus AVMI būtina nuolat atlikti vienodo intensyvumo operatyvines patikras su išimtiniais neplaniniais patikrinimais.

Papildomai komunikacija Vilniaus AVMI 2014 m. atliekama dalinant lankstinukus dėl mokesčių mokėjimo. Mokesčių mokėtojai dėl konsultacijos gali kreiptis į mokesčių mokėtojų centrą telefonu 1882, taip pat raštu (siunčiant klasikiniu būdu laiškus bei paklausimus el. paštu), pateikiant klausimą interneto priemonėje „Mano VMI“. Ateityje tikimasi, jog konsultacinę ir šviečiamąją funkcijas atliktų VMI Mokymų centras.

3.2.4. Vilniaus AVMI pagrindinės veiklos rezultatai

Organizacijos nusistatyti išmatuojami pasiekimai, svarbūs tiek ilgalaikiai, tiek artimiausiai sėkmei, ir yra laikomi pagrindinės veiklos rezultatais. Pagal juos sprendžiama apie produktų ar paslaugų teikimo, tikslų ir uždavinių (taip pat ir politikos determinuotų) veiksmingumą ir efektyvumą. Tai ir finansiniai, ir nefinansiniai aspektai, susiję su politika ir strategija, ir su svarbiausiais procesais. Vertinant rezultatus pagal šį kriterijų atsižvelgiama ne tik į tikslų realizavimą ir pagrindinės veiklos daromą poveikį (veiksmingumą), bet ir vidinį organizacijos funkcionavimą. Be to, jie atskleidžia, kaip racionaliai, taupiai ir efektyviai Vilniaus AVMI naudoja savo išteklius.

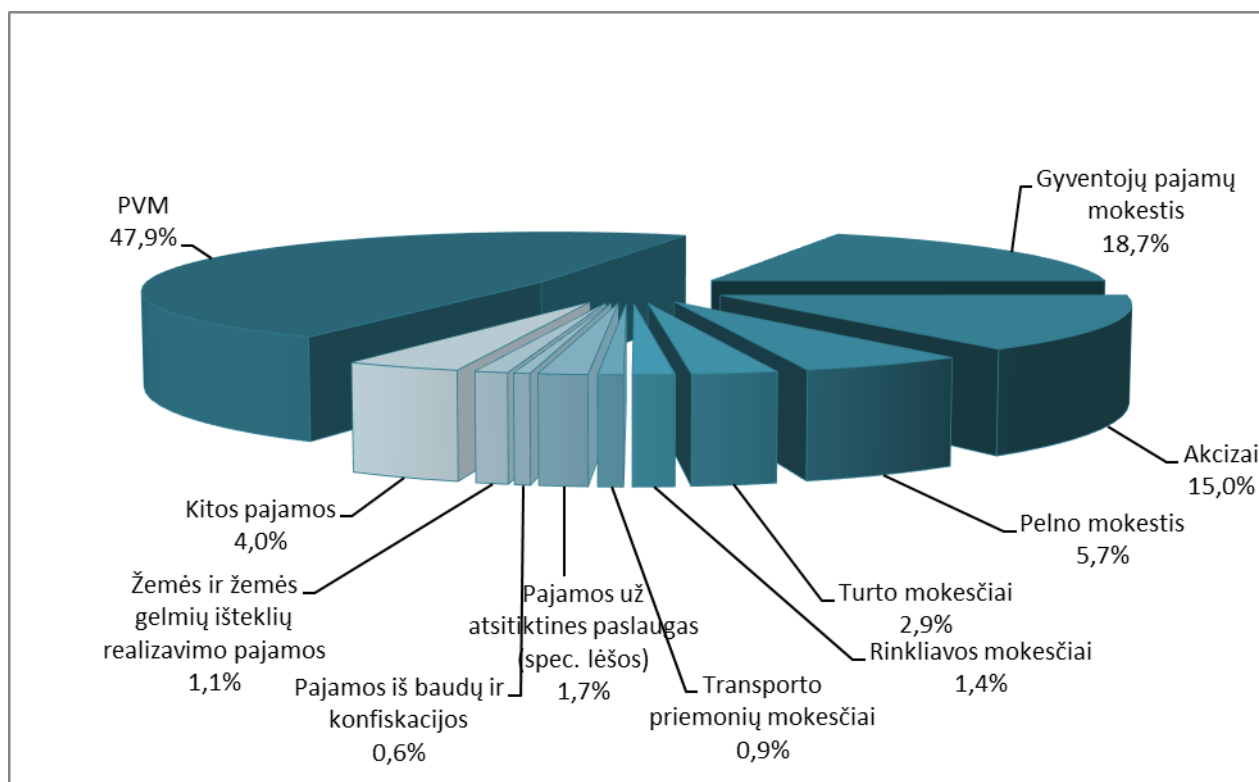
Jau minėta, jog pagrindinis Vilniaus AVMI strateginis veiklos tikslas – *„užtikrinti mokesčių surinkimą, didinti mokesčių mokėtojų pasitikėjimą mokesčių administratoriumi ir formuoti palankią visuomenės nuomonę apie savanorišką mokesčių mokėjimą“*. Vertinant šio kriterijų BVM kontekste, verta analizuoti mokesčių surinkimo intensyvumą Vilniaus AVMI.

7 pav. pateikiamos Vilniaus AVMI administruojamos valstybės biudžeto pajamos pagal mėnesius. Akivaizdu, jog planas vykdomas, o nuokrypis minimalus. Viena vertus, tai liudija apie tikslaus plano sudarymą, kita vertus, apie efektyviai atliekamą darbą. Vis dėlto, siekiant veiklos efektyvumo ir inspekcijos strateginių tikslų, rekomenduotina viršyti planinius duomenis, todėl galima teigti, jog šiuo atveju Vilniaus AVMI yra kur tobulėti.



7 pav. Vilniaus AVMI administruojamos valstybės biudžeto pajamos pagal mėnesius (2014-2015 m. duomenys)
Šaltinis: Vilniaus AVMI duomenys

8 pav. pateikiama 2014 m. organizacijos surinktų mokesčių pajamų struktūra pagal šaltinius – ši vizualizacija leidžia nustatyti, kurių svarbiausių mokesčiais apmokestintų objektų veiklos administravimas yra svarbiausias.



8 pav. Vilniaus AVMI administruojamų nacionalinio biudžeto pajamų struktūra pagal mokesčius 2014 m.
Šaltinis: vidiniai Vilniaus AVMI duomenys.

Vilniaus AVMI patvirtina Lietuvos faktinius duomenis – svarbiausias yra PVM administravimas (šio mokesčio pajamos sudaro net 47,9 proc. visų pajamų), kitos svarbios sritys – gyventojų pajamų mokesčio surinkimas (18,7 proc.), akcizų surinkimo užtikrinimas (15 proc.).

Kaip ir dauguma verslo organizacijų, viešojo sektoriaus įstaigos (įskaitant ir Vilniaus AVMI) demonstruoja augančią tendenciją lemti ir kontroliuoti procesus, paremtus adekvačia informacija. Kadangi viešojo sektoriaus organizacijos neretai turi kur kas daugiau ką tobulinti sudėtingėjančiose besikeičiančiose socialinės aplinkos ir veiklos procesų srityse, palyginus su klasikinio verslo įmonėmis, suminiai įverčiai ne visada atitinka realios veiklos rezultatus ir yra visiškai pagrįsti.

Viena vertus, polinkis informacija pagrįstam sprendimų priėmimui yra labai suprantamas, ypač organizacijose, kurios tradiciškai priklauso nuo daugelio lygmenų žinių. Kita vertus, mažiau tradicinės viešojo sektoriaus institucijų vertinimų įvairios veiklos srityse formos nėra įgalios adekvačiai įvertinti sudėtinis dalykus, tokius kaip bendra veiklos kokybė ir kt. Šie instrumentai yra geri indikatoriai patiems darbuotojams, naudingas informacijos šaltinis, kontroliuojanti priemonė organizacijos vadovybei, tačiau jie patiria ir tam tikrų apribojimų.

3.3. Vilniaus AVMI darbuotojų pozicija valstybės tarnybos modernizavimo atžvilgiu

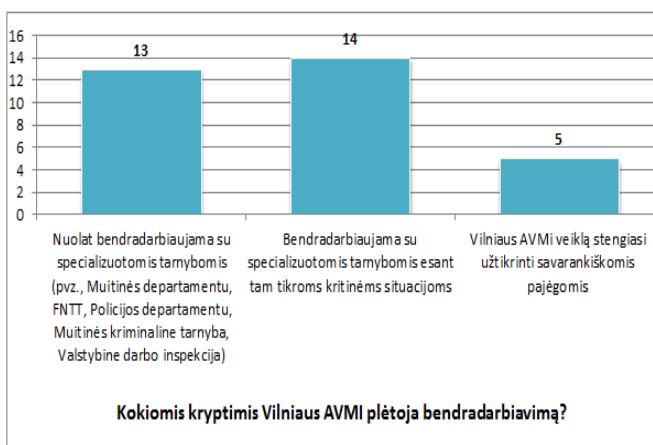
Siekiant tinkamai įvertinti Vilniaus AVMI situaciją BVM taikymo atveju, atlikta Vilniaus AVMI darbuotojų anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo 32 inspekcijos padalinio darbuotojai, kurių daugumos (63 proc.) darbo stažas pateko į 6-10 m. intervalą, likusieji 12 darbuotojų inspekcijoje dirba trumpesnę darbo laiką. Užimamų pareigų atžvilgiu galima konstatuoti, jog iš esmės apklausa atspindi inspekcijos specialistų nuomonę (26 respondentai užima vyresniojo specialisto, 4 respondentai – vyriausiojo specialisto, 2 respondentai - specialisto pareigas).

Apklausa vykdyta laikantis iki šiol darbe naudoto institucijos vertinimo nuoseklumo. Siekiant sužinoti inspekcijos strategijos realaus įgyvendinimo efektyvumą, Vilniaus AVMI darbuotojų klausta, ar kasdienėje veikloje darbuotojai susiduria su strateginio plano įgyvendinimo priemonėmis ir veiksmais – dauguma respondentų (21 darbuotojas, 66 proc.) konstatavo, jog strateginis planavimas jų įstaigoje vykdomas intensyviai, laikantis LR Vyriausybės reikalavimų. Likusieji paminėjo, jog nėra tiek išsamiai susipažinę su praktikoje taikomomis konkrečiomis priemonėmis, tačiau patikino, jog strateginis planas įstaigoje įgyvendinamas. Tokia situacija ir pakankamai išsamios darbuotojų žinios vertintinos teigiamai – visuotinis informavimas ir darbuotojų įtraukimas į strategiškai reikšmingas veiklas atliepia BVM taikymo principus ir rekomendacijas.

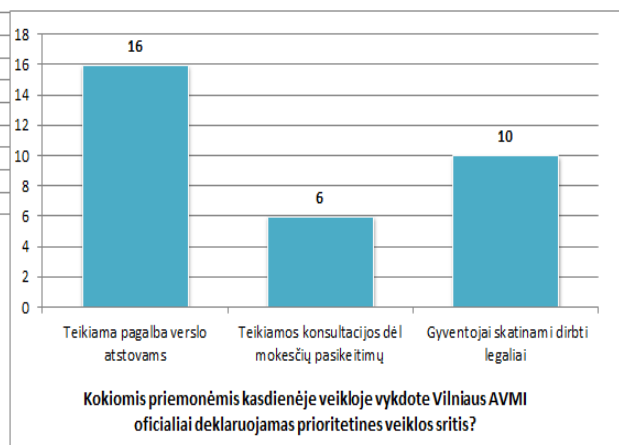
Tuo tarpu siekiant išsiaiškinti realybėje taikomas bendradarbiavimo iniciatyvas bei praktiką, Vilniaus AVMI darbuotojų buvo klausiama, kokiomis kryptimis jų nuomone, plėtojamas bendradarbiavimas nacionaliniu ir tarptautiniu mastu (9 pav.) – dauguma respondentų (14, t.y. 44 proc.) paminėjo, jog bendradarbiavimas vykdomas tik esant konkrečiam poreikiui, dirbant kolegialiai su kitomis specializuotomis tarnybomis. Kiek mažiau respondentų (13) pažymėjo, jog bendradarbiavimas vykdomas nuolat, vykdomi bendri projektai, atliekamos prevencinės akcijos.

Tuo tarpu 5 respondentų atsakymai kiek skyrėsi nuo kolegų nuomonės – pasak jų, Vilniaus AVM veiklą kuo labiau stengiasi užtikrinti savarankiškai. Tokie atsakymai išties gali būti nulemti subjektyvumo – darbuotojų žinių trūkumo, praktikos stokos. Vis dėlto, nei vienas respondentas nepaminėjo bendradarbiavimo tarptautiniu mastu.

Tarptautinis bendradarbiavimas, verslo ir inspekcijos partnerystės vystymas, nelegalaus darbo prevencija – tai kertinės oficialiai deklaruojamos Vilniaus AVMI veiklos kryptys. Savo ruožtu inspekcijos darbuotojai didžiausią prioritetą savo veikloje yra linkę skirti (10 pav.): verslo ir inspekcijos partnerystės atžvilgiu (50 proc.), nelegalaus darbo prevencijai (31 proc.) bei mokesčių pakeitimų efektyvioms konsultacijoms (19 proc.). Palankiai vertintina tai, jog darbuotojų veiklos prioritetai iš esmės sutampa su Vilniaus AVMI oficialiai deklaruojamais siekiais. Vis dėlto, nei vienas darbuotojas savo veikloje nepastebi tarptautinio bendradarbiavimo apraiškų.

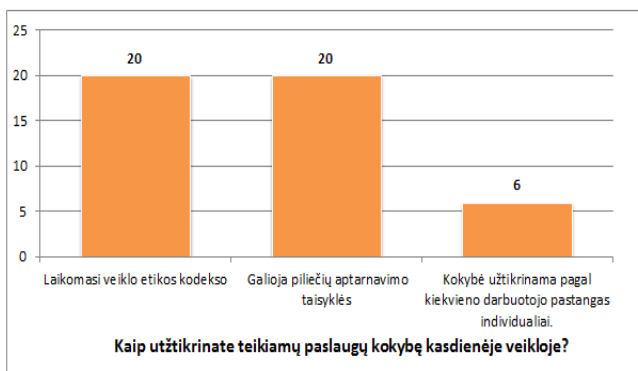


9 pav. Vilniaus AVMI darbuotojų nuomonė bendradarbiavimo plėtotos atžvilgiu.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

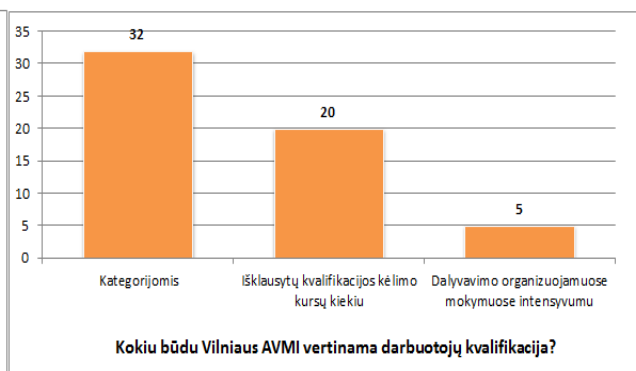


10 pav. Vilniaus AVMI darbuotojų nuomonė prioritetinių veiklų vykdymo atžvilgiu.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Išsiaiškinus realią strateginių veiklų įgyvendinimo situaciją ir veiklos prioritetus, tyrimo dalyvių buvo teirujamasi dėl paslaugų teikimo kokybės užtikrinimo priemonių (11 pav.). Paaikškėjo, jog kasdienėje veikloje inspekcijos darbuotojai paslaugų kokybę stengiasi užtikrinti tiek laikantis veiklos etikos kodekso, tiek piliečių aptarnavimo taisyklių (63 proc. respondentų šios priemonės yra svarbiausios). Vis dėlto, nepalankiai vertintina tai, jog net 19 proc. (t.y. 6 darbuotojai) teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimą tikisi garantuoti tik savarankiškais iniciatyvomis, t.y. atsižvelgiant į subjektyvų paslaugų kokybės suvokimą bei individualias žmogiškąsias savybes. Pažymėtina, jog siekiant efektyvaus BVM diegimo, darbuotojai turėtų suprasti ir įvertinti kokybės užtikrinimo priemonių poreikį ir svarbą – šiuo klausimu Vilniaus AVMI yra kur tobulėti.

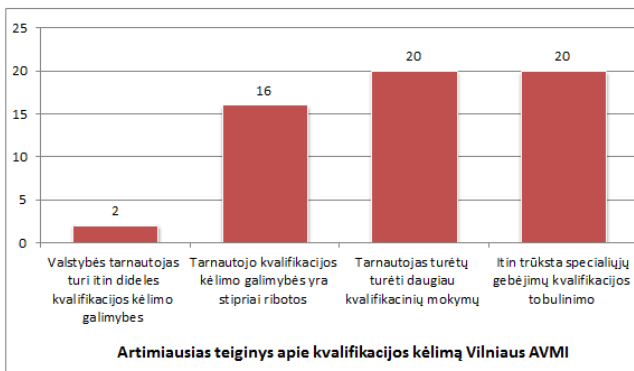


11 pav. Vilniaus AVMI darbuotojų nuomonė paslaugų teikimo kokybės užtikrinimo priemonių atžvilgiu.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

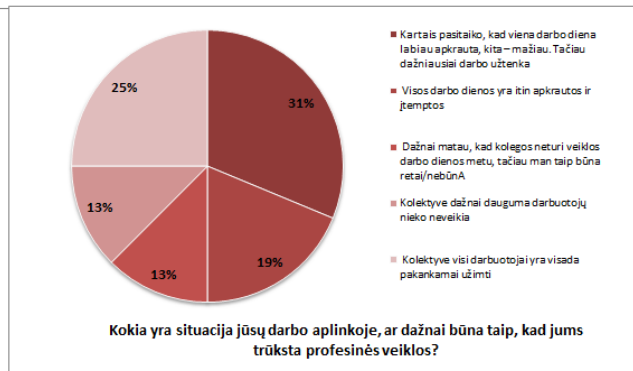


12 pav. Vilniaus AVMI darbuotojų nuomonė kvalifikacijos vertinimo atžvilgiu.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Vertinant inspekcijos situaciją žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo kontekste bei siekiant įvertinti atotrūkį tarp oficialiai deklaruojamų veiksmų ir praktinės situacijos, tyrimo dalyvių buvo klausiama, kokiomis priemonėmis jų veikloje yra vertinama darbuotojo kvalifikacija (12 pav.). Atsižvelgiant į institucijos veiklos specifiką, natūralu, jog esminis kriterijus, kuris yra taikomas darbuotojų kvalifikacijos vertinimui, yra kategorijos – šį vertinimo būdą nurodė visi tyrime dalyvavę respondentai, kiek mažiau respondentų (20) susiduria su faktu, jog jų kvalifikacija vertinama pagal jų išklaustų kvalifikacijos kėlimo kursų apimtį. Praktikoje rečiausiai darbuotojų kvalifikacija vertinama atsižvelgiant į jų dalyvavimo mokymuose intensyvumą – šį kvalifikacijos vertinimo kriterijų pažymėjo tik 5 respondentai iš 32. Tokia situacija suponuoja išvadą, jog Vilniaus AVMI darbuotojų vertinimo veiklų tobulinimo spektras pakankamai platus, nes šiuo metu taikomi tik standartizuoti, įstatymais reglamentuoti vertinimo metodai. Atitinkamai vertinimo metodų ribotumui, ribotos ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybės (13 pav.) – dauguma tyrimo respondentų akcentuoja, jog Vilniaus AVMI trūksta darbuotojų specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo priemonių (20 respondentų iš 32), o taip pat tarnautojams trūksta kvalifikacinių mokymų (20 respondentų iš 32), situaciją apsunkina tai, jog dauguma respondentų mano, jog jų kvalifikacijos kėlimo galimybės yra išties ribotos (50 proc.), kiek kitaip situaciją vertina mažuma darbuotojų – tik 2 respondentai paminėjo, jog kvalifikacijos kėlimo situacija neribota ir atvira naujovėms. Tokios kvalifikacijos kėlimo aplinkybės Vilniaus AVMI vertintinos neigiamai – nerodoma institucijos iniciatyvos, trūksta pagal darbuotojų poreikius adaptuotos mokymų programos, pasigendama darbuotojų iniciatyvų.



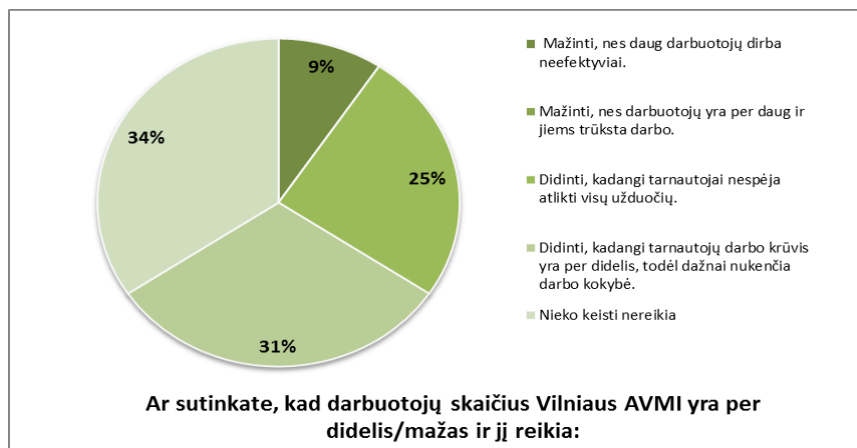
13 pav. Kvalifikacijos kėlimo galimybių vertinimas Vilniaus AVMI: darbuotojų pozicija.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.



14 pav. Darbuotojų užimtumo ir krūvio vertinimas Vilniaus AVMI.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

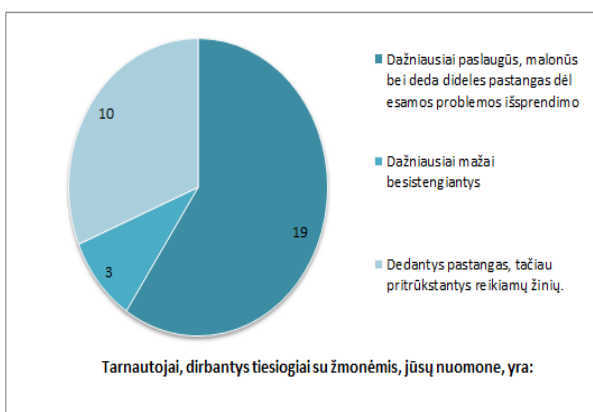
Profesinių kompetencijų gilinimo situacijos sudėtingumą lemia dar ir tai, jog kasdienėje veikloje susiduriama su mažesniu darbo krūviu – tokią problemą nurodė net 8 tyrimo dalyviai – dalis jų akcentavo, jog kolektyve dažnai dauguma darbuotojų nieko neveikia, tuo tarpu kiti minėjo, jog darbinės veiklos neturi tik kolegos. Pažymėtina, jog šie atsakymai daugiau yra subjektyvaus pobūdžio – t.y. rodo apie santykinai negerą vidinį klimatą, nes darbuotojai yra linkę blogai vertinti kolegų veiklą savo atliekamas užduotis vertindami gana palankiai. „Tikrąjį“ situacijos vertinimą atspindi daugumos respondentų atsakymas, jog „kartais pasitaiko, jog viena darbo diena labiau apkrauta, kita – mažiau, tačiau dažniausiai darbo užtenka“ (31 proc. atsakymų).

Atsižvelgiant į ankstesnio klausimo rezultatus, suabejota, ar Vilniaus AVMI adekvačiai formuojamas personalo poreikis – respondentų buvo klausama, kaip jie vertina darbuotojų skaičių institucijoje – vis dėlto, dauguma darbuotojų būtų linkę didinti darbuotojų skaičių, nes šiuo metu institucijoje darbo krūvis yra per didelis (taip mano net 18 respondentų, t.y. 56 proc.). Dalį personalo tenkina dabartinis darbuotojų skaičius – net 34 proc. būtų linkę manyti, jog nieko keisti nereikia. Tokia situacija vertintina dviprasmiškai – nors dauguma Vilniaus AVMI darbuotojų nurodė, jog jų kolegos nėra itin užimti darbo dienos metu, tačiau skundžiamasi dėl per didelio krūvio. Akcentuotina, jog toks darbuotojų požiūris tikrai nėra palankus BVM diegimo atžvilgiu, todėl būtina gilinti darbuotojų žinias bei kompetencijas viešojo sektoriaus modernizavimo atžvilgiu.

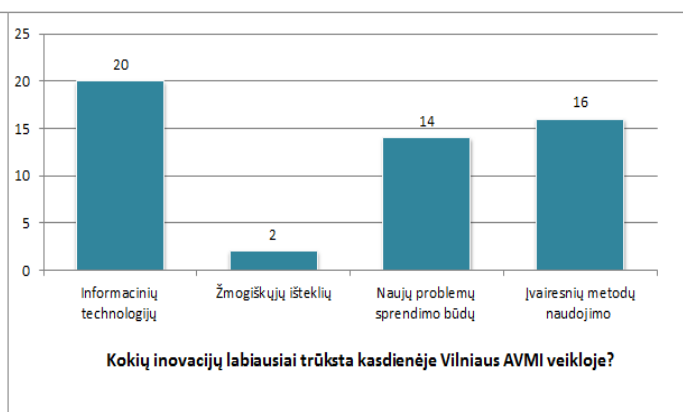


15 pav. Vilniaus AVMI darbuotojų skaičiaus vertinimas iš darbuotojų pozicijų.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atsižvelgiant į darbuotojų krūvį, respondentų buvo klausiama, ar dėl per didelės darbų apimties nenukenčia teikiamų paslaugų kokybė (16 pav.) – tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, jog nepaisant didesnio darbų krūvio, dauguma yra linkę dirbti paslaugiai, maloniai, dedant dideles pastangas dėl esamos problemos išsprendimo (19 respondentų, t.y. 59 proc.). Šio klausimo kontekste tik 3 respondentai paminėjo, jog jų nuomone, kolegės nėra linkę labai stengtis teikiant paslaugas. Tokia situacija suponuoja išvadą, jog kokybiškų paslaugų teikimui darbuotojai skiria pakankamai iniciatyvos, tačiau paslaugų kokybės užtikrinimui rekomenduojama didinti darbuotojų motyvaciją.

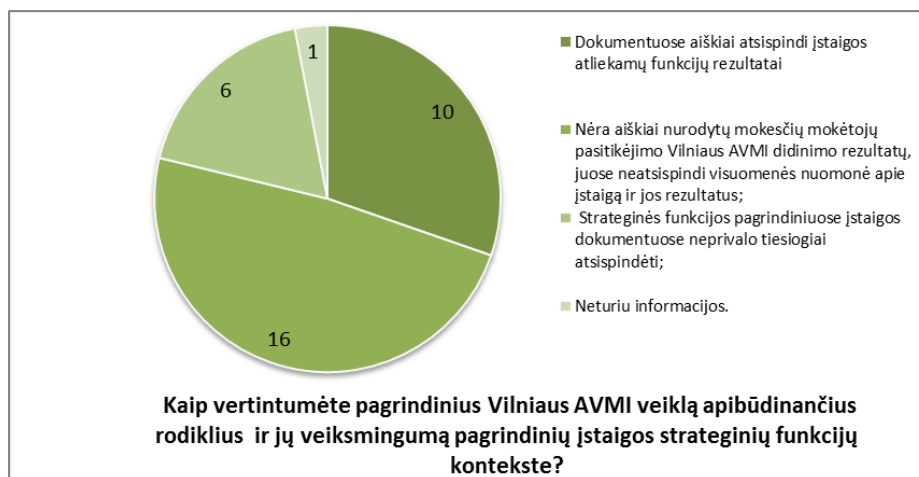


16 pav. Vilniaus AVMI paslaugų kokybės vertinimas iš darbuotojų pozicijų.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.



17 pav. Vilniaus AVMI inovacijų diegimo poreikio vertinimas iš darbuotojų pozicijų
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas – viena iš respondentų paminėtų inovacijų rūšių. Paprašius išvardinti, kokių, jų nuomone, inovacijų labiausiai trūktų Vilniaus AVMI darbuotojai labiausiai pabrėžė, jog inspekcijos veiklos efektyvinimui išties padėtų modernesnių informacinių technologijų naudojimas (63 proc.), inovatyvių problemų sprendimo metodų taikymas bei jų įvairovės plėtra (bendrai 94 proc.). Dėmesio vertėtų skirti ir žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimui – tokią situaciją lemia neadekvatus paskirstyto krūvio suvokimas, blogas vidinis klimatas. Bendrai vertinant Vilniaus AVMI situaciją inovacijų diegimo kontekste, pažymėtina, jog ši institucija nėra išimtis BVM diegimo atžvilgiu – būtina intensyvuoti inovacijų adaptaciją, taikyti naujuosius žmogiškųjų išteklių valdymo ir motyvavimo sprendimus, veiklą orientuojant į kokybę ir rezultatų įgyvendinimą.



18 pav. Vilniaus AVMI vertinimo rodikliai – darbuotojų požiūris.
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Bendrai vertinant BVM diegimo galimybes iš institucijos darbuotojų pozicijų, tyrimo respondentų buvo klausiama, kaip vertintų Vilniaus AVMI veiklą reprezentuojančius rodiklius (... pav.). – dauguma darbuotojų būtų linkę manyti, jog institucijoje iki šiol nėra aiškiai nurodytų mokesčių mokėtojų pasitikėjimo Vilniaus AVMI didinimo rezultatų, juose neatsispindi visuomenės nuomonė apie įstaigą ir jos rezultatus (50 proc.). Tuo tarpu 31 proc. atsakiusiųjų laikosi nuostatos, jog dabartiniuose institucijos dokumentuose aiškiai atsispindi įstaigų atliekamų funkcijų rezultatai, kai kurie (19 proc.) akcentuoja, jog strateginės funkcijos neprivalo atsispindėti eiliniuose veiklos dokumentuose. Pažymėtina, jog pastaroji pozicija labai kritikuotina BVM diegimo atveju – puikus dabartinės situacijos vertinimas ir trūkumų nepastebėjimas verčia pernelyg gerai vertinti dabartinius veiklos rezultatus ir nepastebėti galimų stagnacijos pavojų.

Apibendrinant Vilniaus AVMI darbuotojų poziciją BVM diegimo atveju, konstatuotina, jog visuotinis darbuotojų įtraukimas į strategiškai reikšmingas veiklas atliepia BVM taikymo principus ir rekomendacijas. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog bendradarbiavimo lygmuo inspekcijoje plėtojamas tik nacionaliniu lygmeniu, o darbuotojai neadekvačiai vertina bendradarbiavimo poreikį ir teikiamas galimybes. Palankiai vertintina tai, jog darbuotojų veiklos prioritetai iš esmės sutampa su Vilniaus AVMI oficialiai deklaruojamais siekiais. Vis dėlto, nei vienas darbuotojas savo veikloje nepastebi tarptautinio bendradarbiavimo apraiškų. Paslaugų kokybės užtikrinimas, darbuotojų manymu, atliekamas savarankiškoms iniciatyvoms, t.y. atsižvelgiant į subjektyvų paslaugų kokybės suvokimą bei individualias žmogiškąsias savybes. Pažymėtina, jog siekiant efektyvaus BVM diegimo, darbuotojai turėtų suprasti ir įvertinti kokybės užtikrinimo priemonių poreikį ir svarbą – šiuo klausimu Vilniaus AVMI yra kur tobulėti. Tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, jog Vilniaus AVMI darbuotojų vertinimo veiklų tobulinimo spektras pakankamai platus, nes šiuo metu taikomi tik standartizuoti, įstatymais reglamentuoti vertinimo metodai. Tuo tarpu kvalifikacijos kėlimo aplinkybės Vilniaus AVMI vertintinos neigiamai – nerodoma institucijos iniciatyvos, trūksta pagal darbuotojų poreikius adaptuotos mokymų programos, pasigendama

darbuotojų iniciatyvų. Nors dauguma Vilniaus AVMI darbuotojų nurodo, jog jų kolegos nėra itin užimti darbo dienos metu, tačiau skundžiamasi dėl per didelio krūvio. Akcentuotina, jog toks darbuotojų požiūris tikrai nėra palankus BVM diegimo atžvilgiu, todėl būtina gilinti darbuotojų žinias bei kompetencijas viešojo sektoriaus modernizavimo atžvilgiu. Kokybiškų paslaugų teikimui darbuotojai skiria pakankamai iniciatyvos, tačiau paslaugų kokybės užtikrinimui rekomenduojama didinti darbuotojų motyvaciją. Bendrai vertinant Vilniaus AVMI situaciją inovacijų diegimo kontekste, pažymėtina, jog ši institucija nėra išimtis BVM diegimo atžvilgiu – būtina intensyvuoti inovacijų adaptaciją, taikyti naujuosius žmogiškųjų išteklių valdymo ir motyvavimo sprendimus, veiklą orientuojant į kokybę ir rezultatų įgyvendinimą. Paaiškėjo, jog bene esminė BVM sėkmingo diegimo Vilniaus AVMI kliūtis – puikus dabartinės situacijos vertinimas ir trūkumų nepastebėjimas verčia pernelyg gerai vertinti dabartinius veiklos rezultatus ir nepastebėti galimų stagnacijos pavojų.

3.4. Valstybės tarnybos modernizavimo prioritetai: Vilniaus AVMI atvejis

Siekiant pagrįsti prioritetines Vilniaus AVMI veiklos kokybės valdymo tobulinimo kryptis, vadovaujantis patobulintomis 2013 m. BVM rekomendacijomis, sudaroma Vilniaus AVMI galimybių vertinimo lentelė taikant klasikinį balų skyrimo metodą. Klasikinis BVM balų skyrimo būdas taikomas, kai norima įvertinti dalinius kriterijus ir sužinoti, kurioje PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK ir VEIK) ciklo fazėje yra kriterijaus įgyvendinimas.

Galimybių kriterijų vertinimo lentelėje daliniai kriterijai yra vertinami pagal PATV ciklo fazes, o rezultatų vertinimo lentelėje nurodomas rezultatų pokytis ir jų kitimo tendencijos.

4 lentelė. Vilniaus AVMI galimybių kriterijų vertinimo lentelė (pagal klasikinį balų skyrimo metodą).

Fazė	Galimybių lentelė - klasikinis balų skyrimo metodas	Balai	Valdymo sprendimai	Strategija ir planavimas	Žmogiškieji ištekliai	Procesai pokyčių kontekste	Bendradarbiavimas ir finansinių išteklių ribotumas
	Nėra įrodymų, kad organizacija užsiima šia veikla	0-10					
PLANUOK	Suplanuota veikla	11-30					
ATLIK	Įgyvendinamam veikla	31-50					50
TIKRINK	Tikrinama ir peržiūrima veikla (vertinama, ar atliekami tinkami veiksmai ir tinkamu būdu)	51-70	55		65	65	
VEIK	Tobulinama veikla (atsižvelgiant į tikrinimo rezultatus)	71-90		75			
PATV	Visa veikla reguliariai planuojama, įgyvendinama, koreguojama ir tobulinama. Nuolat mokomasi iš kitų organizacijų.	91-100					

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „Bendrasis vertinimo modelis. 2013“.

Dalinis kriterijus vertinamas pagal tai, kurioje PATV ciklo fazėje yra jo įgyvendinimas. Pasirenkamas lygis, kuris organizacijoje yra pasiektas (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK ir VEIK).

Veikloms skiriamas balų skaičius nuo 0 iki 100 priklausomai nuo to, kokį įgyvendinimo lygį pasiekė vertinimo kriterijus.

Iš lentelės duomenų matyti, jog Vilniaus AVMI galimybių atveju vertinamas santykinai palankiai: valdymo sprendimams, darbo autoriaus nuomone, verta skirti 55 balus ir tokiu būdu priskirti šias veiklas prie „TIKRINK“ kategorijos – valdymo sprendimai tiek Vilniaus AVMI, tiek VMI lygmeniu yra peržiūrimi, tačiau tobulinimo veiksmų nesiimta argumentuojant dar tebevykstančia reforma. Strategijos ir planavimo atžvilgiu skirtina 75 balų suma – šiuo atveju svarbią įtaką daro 2014 m. kovo 24 d. patvirtinta „Valstybinės mokesčių inspekcijos 2014-2017 m. konsoliduotą mokesčių mokėtojų mokesčių prievolių vykdymo ir mokesčių surinkimo užtikrinimo strategija“. Šiame dokumente nurodomi konkretūs veiklos tikslai ir priemonės, tačiau siekiamų kokybės rodiklių reikšmių nėra pateikiama. Planavimo vertinimo kontekste verta paminėti, jog palankiai vertinama tai, jog VMI padalinių veikla glaudžiai susijusi, t.y. veikloje ryški centralizacija, procedūrų aiškumas, standartas lemia skaidrumą, mažą variaciją, todėl išvengiama nereikalingos laiko gaišaties, galima operatyviai spręsti kylančias problemas, dalintis „gerąja patirtimi“ su kitais VMI padaliniais. Žmogiškųjų išteklių kriterijaus atžvilgiu Vilniaus AVMI skirta 65 balų suma - kolektyvas formuojamas dinamiškai, jam keliami atitinkami valstybės tarnautojo kvalifikacijos reikalavimai, tačiau personalo valdymo veiklos nėra tobulinamos. Panašiai vertinami ir procesai pokyčių kontekste. Tuo tarpu Vilniaus AVMI bendradarbiavimas ir finansavimo išteklių trūkumas atsiduria vienoje iš pradinių BVM stadijų (50 balų suma) – inspekcija sėkmingai kasmet vykdo skiriamą biudžetą, investuojama į veiklos gerinimą ir efektyvumą – auga turimas ilgalaikis turtas, tačiau Vilniaus AVMI visiškai finansiškai priklausoma nuo VMI biudžeto skirstymo, todėl inspekcijai turėtų kilti sunkumų disponuoti ribotais ištekliais, kad būtų įgyvendinta organizacijos politika ir strategija“. Vilniaus AVMI praktika liudija, jog neretai tenka įrodinėti savo svarbą, glaudžiai bendradarbiauti su analogiško profilio užsienio organizacijomis, kurios į savo valstybėse arba ES vykdomus projektus įtraukia ir partneres.

Bendrai vertinant Vilniaus AVMI **rezultatų kriterijų** atžvilgiu bei vadovaujantis patobulintomis 2013 m. BVM rekomendacijomis, sudaroma Vilniaus AVMI rezultatų vertinimo lentelė taikant klasikinį balų skyrimo metodą (5 lentelė).

5 lentelė. Vilniaus AVMI rezultatų kriterijų vertinimo lentelė (pagal klasikinį balų skyrimo metodą).

Fazė	Galimybių lentelė - klasikinis balų skyrimo metodas	Balai	Veiklos rezultatai, orientuoti į klientus	Darbuotojų rezultatai	Socialinės atsakomybės rezultatai	Pagrindinės veiklos rezultatai
	Rezultatai neišmatuojami ir/arba apie juos nėra pakankamai informacijos	0-10				
PLANUOK	Rezultatai yra išmatuojami ir rodo neigiamas tendencijas (pokyti) ir/arba rezultatai neatitinka užsibrėžtų tikslų	11-30				
ATLIK	Rezultatai rodo stabilias tendencijas (pokyti) ir/arba kai kurie rezultatai atitinka užsibrėžtus tikslus	31-50	49		49	
TIKRINK	Rezultatai rodo gerėjančias tendencijas (pokyti) ir/arba dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtus tikslus	51-70		62		67
VEIK	Rezultatai rodo ženkliai pažangą ir/arba vizi rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus.	71-90				
PATV	Pasiekti puikūs ir ilgalaikiai rezultatai. Visi užsibrėžti kriterijai yra pasiekti, o rezultatai aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.	91-100				

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „Bendrasis vertinimo modelis. 2013“.

Kiekvieno kriterijaus atžvilgiu skiriamas balas nuo 0 iki 100 kiekvienam daliniam kriterijui 6 lygių skalėje. Kiekviename skalės lygyje galima vertinti: rezultatų pokytį per pastaruosius kelerius metus, arba užsibrėžtų tikslų pasiekimą, arba ir viena, ir kita. Vilniaus AVMI atveju vertinamos anksčiau skyriuose aptartos veiklos.

Darbo autoriaus nuomone, Vilniaus AVMI veiklos rezultatai, orientuoti į klientus, vertinami 49 balų suma – orientuojamasi į klientų poreikius, tačiau praktikoje šios iniciatyvos dar nėra taikomos plačiai – tai rodo visuomenės nuomonė („daug biurokratijos“, „neveikia vieno langelio principas“). Darbuotojų veiklos rezultatai, jų kompetencijos bei kvalifikacijos kėlimas vertinami 62 balų suma – šiuo atveju tyrimo rezultatai rodo gerėjančias tendencijas (kategorijų taikymas, centralizuotas mokymų centras, galimybė savarankiškai tobulintis). Tuo tarpu socialinės atsakomybės rezultatai, išreiškiami per Vilniaus AVMI prevencinę ir komunikacinę funkcijas, gali būti vertinami tik 49 balų suma – prevencinė funkcija vykdoma stabiliai, tačiau trūksta žmogiškųjų išteklių kontrolės tęstinumui užtikrinti. Kita vertus, komunikacija vis dar išlieka ribota – vykdomos pavienės akcijos, pranešimai spaudai. Pagrindinės veiklos rezultatas – mokestinių pajamų surinkimas vertinamas 67 balų suma – nors planinės mokesčių pajamos iš esmės surenkamos, tačiau planas nebuvo viršytas nei vienu mokestiniu laikotarpiu – ilgainiui nėra vykdomas šios veiklos efektyvinimas, nes planas ilguoju laikotarpiu gali būti koreguojamas atsižvelgiant į faktinius duomenis.

Bendrai vertinant Vilniaus AVMI rezultatų kriterijus, akcentuotina, jog dauguma veiklų lieka tik ATLIK - TIKRINK etapuose, o tai rodo apie Vilniaus AVMI veiklos kokybės valdymo tobulinimo būtinybę. Remiantis mokslininkų įžvalgomis (Matonytė, 2004; Šimašius, 2007; Baršauskienė, Butkevičienė, Vaidelytė, 2008; Klokmanienė, 2009), galima teigti, kad diegdama

BVM modelį Vilniaus AVMI susikurtų galimybes išvelgti savo gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje įstaigoje, tiek su kitomis organizacijomis. Tai užtikrintų glaudesnį bendradarbiavimą su partneriais ir būtų sudarytos sąlygos tikslingai informacijos sklaidai apie pasiektus įstaigos rezultatus.

Pagal tyrimo rezultatus tampa akivaizdu, jog prioritetinės Vilniaus AVMI **veiklos kokybės didinimo kryptys** būtų:

- Nors Vilniaus AVMI ekspertai pagrindė tinkamo darbo organizavimo priemones ir metodus, metinio plano sudarymą ir planavimo centralizaciją (Vilniaus AVMI veiklos planas, sudaromas atsižvelgiant į VMI programas, veiklos vertinimo kriterijus, skiriamas biudžeto lėšas, VMI investicijų planą, VMI rizikos valdymo planą, konsoliduotą strategiją ir konsoliduotą planą, VMI metinį veiklos planą, kitus planus ir dokumentus bei vidinius poreikius), tačiau nėra svarstoma apie neefektyvių sprendimų priėmimo grandžių eliminavimą, veiklų tobulinimą, saviraiškos ir sprendimų specifikos įgyvendinimas AVMI lygiu lieka išties ribotas – **VMI lygmeniu būtina didinti AVMI savarankiškumo laipsnį priimant valdymo sprendimus, laikantis labiau derybinės pozicijos, įvertinant AVMI specifiką.**
- Strateginio planavimo atžvilgiu veiklos vertinamos išties labai gerai, tačiau tinkamam kriterijaus įgyvendinimui, **tiek VMI, tiek Vilniaus AVMI rekomenduotina dalintis gerą patirtimi ir strateginio planavimo mokintis iš kitų organizacijų tarptautiniu mastu.** Tinkamam stebėsenos, komunikacijos ir kontrolės funkcijų vykdymui, būtina tęsti kiekybinių rodiklių fiksavimą ir analitiką.
- Žmogiškųjų išteklių valdymo atžvilgiu, pastebėta, jog Vilniaus AVMI susidurdama su viešojo sektoriaus bendra viešojo sektoriaus personalo politika, apmokėjimo politika ir pan., negali pilnai išnaudoti turimų darbuotojų potencialo. Todėl **tiek Vilniaus AVMI, tiek VMI rekomenduotina investuoti į darbuotojų saviraiškos ir veiklos pasiūlymų skatinimą.**
- Bene mažiausiai palankiai vertinamos Vilniaus AVMI bendradarbiavimo galybės (tai sąlygoja išties didelius veiklos suvaržymus finansavimo prasme) – AVMI tokiu atveju ženkliai apribojama disponuoti ištekliais panaudojama siekiant organizacijos politikos ir strategijos įgyvendinimo. **Vilniaus AVMI rekomenduojama intensyviai bendradarbiavimo lygmenį ne vien reglamentuotomis kryptimis (su FNTP, Policijos departamentu, Muitinės kriminaline tarnyba, Valstybine darbo inspekcija), o su užsienio analogiškais struktūriniais dariniais, svarstyti tarptautinių projektų vykdymo galimybes.**
- Vertinant Vilniaus AVMI darbuotojų praktiką su klientais („daug biurokratijos“, „neveikia vieno langelio principas“), **tiek VMI, tiek AVMI rekomenduojama ir toliau**

tęsti strateginių komunikacijos tikslų įgyvendinimą laikantis prioritetinių veiklos kryptių.

- **VMI lygmeniu rekomenduotina didinti surenkamų mokestinių pajamų planą siekiant pagrindinės veiklos rezultatų gerėjimo** (akivaizdu, jog ši rekomendacija teikiama tik iš VMI pozicijų, tuo tarpu jos įgyvendinimas turi būti siejamas su Lietuvos makroekonominės situacijos analize).

Apibendrinant VMI ir Vilniaus AVMI veiklos kokybės tobulinimo rekomendacijas, verta nepamiršti, jog šiuo metu Lietuvos nevyriausybinų organizacijų veiklos efektyvumas ir visuomenės aktyvumas įsitraukiant į nevyriausybinų organizacijų veiklas priklauso ir nuo tinkamos ir aiškios įgalinančios veikti teisinės aplinkos sukūrimo; nuoseklaus viešųjų funkcijų perdavimo, delegavimo užtikrinant valstybės pasitikėjimą ir palaikymą šių funkcijų įgyvendinime; aiškių nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo su valstybe, savivalda mechanizmų nustatymo, finansavimo šaltinių gausos ir stabilumo; atskaitomybės ir kt.

IŠVADOS

1. Išanalizavus valstybės tarnybos modernizavimo teorinius aspektus, egzistuojančią problematiką, paaiškėjo, jog viešajam sektoriui išgyvenant didžiųjų pokyčių laikotarpį, kintant klientų lūkesčiams ir preferencijoms, viešojo sektoriaus paslaugų organizacijos skatinamos ieškoti išskirtinių vertės klientui kūrimo šaltinių. Todėl organizacijos veiklos kokybė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių jos gyvybingumą. Konstatuotina, jog šiandien sunku prognozuoti tolesnę viešojo valdymo reformų, modernizacijos raidą. Kita vertus, akivaizdu, jog naujoji viešojoji vadyba turi keistis, kai kurios jos nuostatos turi restruktūrizuotis. Iš esmės privataus sektoriaus dariniai negali pakeisti valstybinio viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo priimant politinius ir ekonominius sprendimus. Toliau privalo būti tobulinamos viešojo ir privataus sektoriaus sąveikos valdymo formos (ypač socialinės partnerystės srityje) bei viešųjų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas.

2. Siekiant išskirti valstybės tarnybos modernizavimo efektyvumą lėmusius veiksniai, procesų tendencijas bei galimas perspektyvas, paaiškėjo, jog iki šiol praktikoje nėra vienos geriausios doktrinos viešojo valdymo reformai pagrįsti. Reformos sprendimai priklauso nuo kiekvienos šalies viešojo valdymo konteksto, problemų bei galimybių, kurias teikia skirtingų viešojo valdymo doktrinų turinys ar jų pagrindu pasiekti (arba nepasiekti) reformų rezultatai užsienio šalyse. Lietuvos viešojo sektoriaus poreikį diegti kokybės iniciatyvas, paremtą visuotinės kokybės vadybos metodais, įtvirtina Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas – gerinti viešųjų paslaugų kokybę, bei įgyvendinimo priemonėse numatomi būdai, apimantys kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, BVM taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką, kompleksinio mokymo programos parengimą ir kt. Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo, ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė (rekomenduojama BVM).

3. Siekiant aptarti konkretų siūlomą nepakankamo modernizavimo problemų sprendimo modelį pasitelkiant BVM koncepciją, įvertintos BVM teikiamos galimybės įvertinant modelio galimybes bei specifika Lietuvos valstybės tarnybos taikymo atveju: praktikoje aktuali situacija, kuomet modelio pritaikymas ne tik padeda tobulinti organizacijos veiklą, bet ir suteikia patirties prieš pradėdant taikyti sudėtingesnius modelius. BVM yra paprastesnis ir ypač tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą. Vis dėlto, nepaisant išties plataus BVM taikymo privalumų spektro, Lietuvoje susiduriama su BVM Lietuvoje naujumu ir panašios patirties pasidalinimo stoka viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu, buvo sudėtinga rasti kompetentingus asmenis galinčius konsultuoti projekto įgyvendinimo metu, o taip pat buvo sunku išvengti subjektyvaus kriterijų vertinimo. Atsižvelgiant į tai, akcentuotina, jog tinkamam BVM diegimui būtina parengti organizaciją, o visos kitos administracinės kliūtys bei jų

eliminavimas tėra laiko klausimas – tiek specialistų rengimo, tiek gerosios praktikos perdavimo klausimais aktyviai dirbama tiek Europos Sąjungos, tiek Lietuvos mastu.

4. Išnagrinėjus konkretų valstybės tarnybos atvejį - VšĮ Vilniaus AVMI, nustatyta, jog Vilniaus AVMI galimybių atveju vertinamas santykinai palankiai: valdymo sprendimai tiek Vilniaus AVMI, tiek VMI lygmeniu yra peržiūrimi, tačiau tobulinimo veiksmų nesiimta argumentuojant dar tebevykstančia reforma. Strategijos ir planavimo atžvilgiu svarbią įtaką daro 2014 m. kovo 24 d. patvirtinta „Valstybinės mokesčių inspekcijos 2014-2017 m. konsoliduota mokesčių mokėtojų mokestinių prievolių vykdymo ir mokesčių surinkimo užtikrinimo strategija“. Šiame dokumente nurodomi konkretūs veiklos tikslai ir priemonės, tačiau siekiamų kokybės rodiklių reikšmių nėra pateikiama. Planavimo vertinimo kontekste verta paminėti, jog palankiai vertinama tai, jog VMI padalinių veikla glaudžiai susijusi, veikloje ryški centralizacija, procedūrų aiškumas, standartas lemia skaidrumą, mažą variaciją, todėl išvengiama nereikalingos laiko gaišaties, galima operatyviai spręsti kylančias problemas, dalintis „gerąja patirtimi“ su kitais VMI padaliniais. Žmogiškųjų išteklių kriterijaus atžvilgiu kolektyvas formuojamas dinamiškai, jam keliami atitinkami valstybės tarnautojo kvalifikacijos reikalavimai, tačiau personalo valdymo veiklos nėra tobulinamos. Panašiai vertinami ir procesai pokyčių kontekste. Nors inspekcija sėkmingai kasmet vykdo skiriamą biudžetą, investuojama į veiklos gerinimą ir efektyvumą, tačiau Vilniaus AVMI yra visiškai finansiškai priklausoma nuo VMI biudžeto skirstymo, todėl inspekcijai turėtų kilti sunkumų disponuoti ribotais ištekliais, kad būtų įgyvendinta organizacijos politika ir strategija“. Vilniaus AVMI veiklos rezultatai, orientuoti į klientus, nėra itin akivaizdūs - orientuojamasi į klientų poreikius, tačiau praktikoje šios iniciatyvos dar nėra taikomos plačiai. Darbuotojų veiklos rezultatai, jų kompetencijos bei kvalifikacijos kėlimo tyrimo rezultatai rodo gerėjančias tendencijas (kategorijų taikymas, centralizuotas mokymų centras, galimybė savarankiškai tobulintis). Tuo tarpu Vilniaus AVMI prevencinė funkcija vykdoma stabiliai, tačiau trūksta žmogiškųjų išteklių kontrolės tęstinumui užtikrinti, komunikacija vis dar išlieka ribota – vykdomos pavienės akcijos, pranešimai spaudai. Pagrindinės veiklos rezultatas – mokestinių pajamų surinkimas vertinamas vidutiniškai – nors planinės mokesčių pajamos iš esmės surenkamos, tačiau ilginiui nėra vykdomas šios veiklos efektyvinimas.

5. Siekiant identifikuoti VšĮ Vilniaus AVMI žmogiškųjų išteklių pasiruošimo lygį BVM diegimo priemonėms, darytina išvada, jog visuotinis darbuotojų įtraukimas į strategiškai reikšmingas veiklas atliepia BVM taikymo principus ir rekomendacijas. Pažymėtina, jog siekiant efektyvaus BVM diegimo, darbuotojai turėtų suprasti ir įvertinti kokybės užtikrinimo priemonių poreikį ir svarbą – šiuo klausimu Vilniaus AVMI yra kur tobulėti. Tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, jog Vilniaus AVMI darbuotojų vertinimo veiklų tobulinimo spektras pakankamai platus, nes šiuo metu taikomi tik standartizuoti, įstatymais reglamentuoti vertinimo metodai. Bendrai vertinant Vilniaus AVMI situaciją inovacijų diegimo kontekste, pažymėtina, jog ši institucija nėra

išimtis BVM diegimo atžvilgiu – būtina intensyvinti inovacijų adaptaciją, taikyti naujuosius žmogiškųjų išteklių valdymo ir motyvavimo sprendimus, veiklą orientuojant į kokybę ir rezultatų įgyvendinimą. Paaiškėjo, jog bene esminė BVM sėkmingo diegimo Vilniaus AVMI kliūtis – puikus dabartinės situacijos vertinimas ir trūkumų nepastebėjimas verčia pernelyg gerai vertinti dabartinius veiklos rezultatus ir nepastebėti galimų stagnacijos pavojų.

6. Įvertinus BVM taikymo efektą VŠĮ Vilniaus AVMI bei siekiant nustatyti modelio suteiktą valstybės tarnybos pažangą ir jos atitiktimi šiuolaikinėms valstybės tarnybos modernizavimo tendencijoms, paaiškėjo, jog dauguma Vilniaus AVMI veiklų lieka tik ATLIK - TIKRINK etapuose, o tai rodo apie veiklos kokybės valdymo tobulinimo būtinybę. Diegdama BVM modelį Vilniaus AVMI susikurtų galimybes išvelgti savo gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje įstaigoje, tiek su kitomis organizacijomis. Tai užtikrintų glaudesnę bendradarbiavimą su partneriais ir būtų sudarytos sąlygos tikslingai informacijos sklaidai apie pasiektus įstaigos rezultatus.

REKOMENDACIJOS

Vertinant tyrimo rezultatus, akcentuotina, jog dauguma Vilniaus AVMI veiklų lieka tik ATLIK - TIKRINK etapuose, o tai rodo apie AVMI veiklos kokybės valdymo tobulinimo būtinybę. Pagal tyrimo rezultatus tampa akivaizdu, jog laikantis BVM metodikos prioritinės Vilniaus AVMI veiklos kokybės didinimo kryptys būtų:

- Nors Vilniaus AVMI ekspertai pagrindė tinkamo darbo organizavimo priemonės ir metodus, metinio plano sudarymą ir planavimo centralizaciją (Vilniaus AVMI veiklos planas, sudaromas atsižvelgiant į VMI programas, veiklos vertinimo kriterijus, skiriamas biudžeto lėšas, VMI investicijų planą, VMI rizikos valdymo planą, konsoliduotą strategiją ir konsoliduotą planą, VMI metinį veiklos planą, kitus planus ir dokumentus bei vidinius poreikius), tačiau nėra svarstoma apie neefektyvių sprendimų priėmimo grandžių eliminavimą, veiklų tobulinimą, saviraiškos ir sprendimų specifikos įgyvendinimas AVMI lygiu lieka ištis ribotas – **VMI lygmeniu būtina didinti AVMI savarankiškumo laipsnį priimant valdymo sprendimus, laikantis labiau derybinės pozicijos, įvertinant AVMI specifiką** (didžiausias Lietuvos regionas, didžiausia gyventojų koncentracija).
- Strateginio planavimo atžvilgiu veiklos vertinamos ištis labai gerai, tačiau tinkamam kriterijaus įgyvendinimui, **ties VMI, ties Vilniaus AVMI rekomenduotina dalintis gerą patirtimi ir strateginio planavimo mokintis iš kitų organizacijų tarptautiniu mastu**. Visų pirma, dėl valstybių identiteto panašumo, tikslinga plėtoti bendradarbiavimą su Baltijos valstybėmis, t.y. su Estijos valstybine mokesčių inspekcija (angl. *Tax and Customs Board*), Latvijos mokesčių inspekcija (angl. *Latvia's State revenue Service*). Praktiniam darbuotojų kompetencijų ugdymo atžvilgiu tikslinga inicijuoti narystę Valstybinių biudžetinių darbuotojų asociacijoje (angl. *National Association of State Budget Officers (NASBO)*). Tinkamam stebėsenos, komunikacijos ir kontrolės funkcijų vykdymui, būtina tęsti kiekybinių rodiklių fiksavimą ir analitiką. Būtina ilguoju laikotarpiu rinkti ir akumuliuoti mokesčių pajamų surinkimo, patikrinimų metu nustatytų neatitikimų, po patikrinimų papildomai deklaruotos PVM sumos, nustatytos žalos valstybės biudžetui rodiklius. Siūlytina ir toliau intensyvinti bendradarbiavimą nacionaliniu mastu - nuo 2015 m. VMI bendradarbiauja su Sodra keičiantis reikalingais duomenimis, nustatant prievolių nevykdančius verslininkus, tikrinant skolininkus bei mokesčių mokėtojus, neteisėtai mokančius mažiau mokesčių ir įmokų.
- Žmoniškųjų išteklių valdymo atžvilgiu, pastebėta, jog Vilniaus AVMI, susidurdama su viešojo sektoriaus bendra viešojo sektoriaus personalo politika, apmokėjimo politika ir pan., negali pilnai išnaudoti turimų darbuotojų potencialo. Todėl **ties Vilniaus AVMI, ties**

VMI rekomenduotina investuoti į darbuotojų saviraiškos ir veiklos pasiūlymų skatinimą. Mokslinėje literatūroje nustatyta, jog tokiu atveju padėtų darbuotojams deleguoti daugiau atsakomybių atliekant patikrinimus ar teikiant pasiūlymus nusikaltimų prevencijai. Tokiu atveju aiškiai pamatuojami darbuotojų veiklos rezultatai leistų tiesiogiai įvertinti darbuotojų pasiekimus. Papildomai motyvacijos kėlimui Vilniaus AVMI padėtų nemokami užsienio kalbos kursai, organizuojami seminarai, papildoma rūpyba darbuotojo sveikata, suteikiamas sveikatos draudimas ir draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, apmokama dalis išlaidų sportui.

- Bene mažiausiai palankiai vertinamos Vilniaus AVMI bendradarbiavimo galimybės (tai sąlygoja išties didelius veiklos suvaržymus finansavimo prasme) – AVMI tokiu atveju ženkliai apribojamas išteklių disponavimas siekiant organizacijos politikos ir strategijos įgyvendinimo. **Vilniaus AVMI rekomenduojama intensyviai bendradarbiavimo lygmenį ne vien reglamentuotomis kryptimis** (su FNTT, Policijos departamentu, Muitinės kriminaline tarnyba, Valstybine darbo inspekcija), o su užsienio analogiškais struktūriniais dariniais, svarstyti tarptautinių projektų vykdymo galimybes. Pavyzdžiui, šiuo atveju itin tinkamas projekto „Elektroninių paslaugų mokesčių mokėtojams vystymas plėtojant mokesčių mokėtojų registro, apskaitos ir tarptautinių mainų pridėtinės vertės mokesčio srityje informacines sistemas“ tolimesnių iniciatyvų vystymas – tikslinga įtraukti užsienio partnerius rengiant sistemos tobulinimo projektą.

- Vertinant Vilniaus AVMI darbuotojų praktiką su klientais („daug biurokratijos“, „neveikia vieno langelio principas“), tiek **VMI, tiek AVMI rekomenduojama ir toliau tęsti strateginių komunikacijos tikslų įgyvendinimą laikantis prioritetinių veiklos kryptių.** Svarbiausios jų – savanoriško mokesčių mokėjimo skatinimas ir mokesčių administravimo veiklos efektyvumo didinimas mažinant valstybės šešėlinę ekonomiką. Svarbiausia strategijos ypatybė – konsoliduota VMI veikla, įgyvendinant strategiją. Visų tipų priemonių efektyvumą VMI tikslinga vertinti „prieš ir po“ metodu, kai lyginama situacija iki priemonių taikymo ir situacija po priemonių taikymo. Po 1,5–2 metų tikslinga atlikti VMI darbuotojų, juridinių asmenų ir šalies piliečių pakartotinos apklausas. Ši rekomendacija glaudžiai sietina su kitais rekomenduojamais veiksmais (žr. žemiau pateikiamą rekomendaciją);

- **VMI lygmeniu rekomenduotina didinti surenkamų mokestinių pajamų planą siekiant pagrindinės veiklos rezultatų gerėjimo** (akivaizdu, jog ši rekomendacija teikiama tik iš VMI pozicijų, tuo tarpu jos įgyvendinimas turi būti siejamas su Lietuvos makroekonominės situacijos analize). Siūlytina nustatyti rizikingiausias mokesčių mokėtojų grupes ir taikyti joms adekvačias poveikio priemones, ypatingą dėmesį skirti tiems mokesčių mokėtojams, kurių mokami mokesčiai yra didžiausi, stebėti mokesčių

mokėtojų veiksmus, susijusius su veiklos registravimu, mokesčių deklaravimu bei mokėjimu.

Verta akcentuoti, jog **praktiniam BVM diegimui tiek VMI, tiek Vilniaus AVMI būtina** sulaukti VMI pritarimo bei palaikymo, suformuoti kompetentingą ir motyvuotą BVM darbo grupę, aiškiai detalizuoti BVM diegimo etapus bei - svarbiausia - integruoti tobulintinas sritis į Vilniaus AVMI strateginius veiklos planus bei atlikti vykdymo kontrolę.

Nacionaliniu mastu verta akcentuoti, jog ne ką mažiau svarbu sukurti tinkamą ir aiškią teisinę aplinką, nuosekliai perduoti viešąsias funkcijas užtikrinant valstybės pasitikėjimą ir palaikymą šių funkcijų įgyvendinime užtikrinti finansavimo šaltinių stabilumą.

LITERATŪRA

1. Bivainis Juozas, Skačkauskienė Iona. *Kompleksinio mokesčių sistemos vertinimo rodiklių sistema*. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 10(4), 2009.
2. Blažytė Danutė, Petrulis Vytautas. *Lietuvos Respublikos ministrai pirmininkai 1918-1940*. Vilnius: Alma Litera, 1997.
3. Bossaert Danielle, Demmke Christoph. *Civil services in the accession states: new trends and the impact of the integration process*. European Institute of Public Administration, ISBN 9067791733 2003. p. 107.
4. Bukauskas Antanas, Žuromskaitė Brigita. *Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba / Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija*. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos, ISBN 978-9955-9981-0-5 2007. p. 11-29.
5. Butkevičienė Eglė ir kt. *Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, ISSN 1648-2603, 2009.
6. Demmke Christoph. *Are civil servants different because they are civil servants? / Luxembourg: European Institute of Public Administration, ISBN 13 978-90-6779-200-4, 2005, p. 160.*
7. Demmke Christoph. *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States* – Maastricht: European Institute of Public Administration, ISBN 978-90-6779-205-9, p. 119, 2007.
8. Dumbliauskas Vytautas. *Politikų ir biurokratų sąveika: kas dominuoja? // Politologija*, - ISSN 1392–1681 Nr. 3 (63), 2011.
9. Giedraitytė Vidmantė, Raipa Alvydas. *Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme // Viešoji politika ir administravimas*, ISSN 1648-2603, Vol. 11, No 2, p. 187–197, 2012.
10. Gustas Evaldas. *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5. ISSN 1648-2603, 2003.
11. Herr Edwin L. ir kt. *Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic Approaches*. ISBN 978-0321081391. Boston, Toronto, 2003.
12. Janilionis Vytautas ir kt. *Empirinių duomenų ir informacijos HSM tyrimams kaupimas ir valdymas* : Lietuvos HSM duomenų archyvas (LiDA): kolektyvinis mokomasis leidinys. p. 393–Kaunas: 2008.
13. Juralevičienė Jolanta. *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, p. 84-90. - ISSN 1648-2603, 2003.

14. Kardelis Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. p. 207. –ISBN 9986-13-561-3 Kaunas, 1997.
15. Kaselis Mindaugas, Pivoras Saulius. *Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje* // Viešoji politika ir administravimas, T. 11, Nr. 1. p. 140. - ISSN 2029-2872, 2012.
16. Kurpavičius Darius. *Valstybės tarnybos uždavinynas: mokomoji knyga*. p. 52. - ISBN 9955-18-069-2 – Klaipėda, 2005.
17. Laurinavičius Alfonsas. *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma: monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – p. 360. – ISBN 978-9955-19-168-1.
18. Laurinavičius Alfonsas. *Žmogaus ir pilietinių teisių problemos statutinėje tarnyboje dalykinės etikos infrastruktūra ir statutinių pareigūnų kvalifikacija* // Jurisprudencija: mokslo darbai. Nr. 48(40), p. 5-15. Vilnius : Lietuvos teisės universitetas, 2003.
19. LR Vidaus reikalų ministerija. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. Žiūrėta 2014-01-25 per internetą: <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>
20. LR Vidaus reikalų ministerija. Europos BVM nacionalinių atstovų tinklas ir Europos viešojo administravimo instituto BVM išteklių centras. “Bendrasis vertinimo modelis. 2013”. Žiūrėta 2014-01-25 per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/>
21. Masiulis Kęstutis ir kt. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija*. – p. 430. – ISBN 978-9955-9981-0-5. Vilnius, 2007.
22. McKinney Jerome, Howard Lawrence C. *Public administration Balancing Power and Accountability* / 2nd. ed. – p. 507. – ISBN 0-275-95564-8. Howard, 1998.
23. Minkevičius Aleksandras, Smalskys Vainius. *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos: mokomasis leidinys*. p.116. – ISBN 978-9955-19-094-3. Vilnius, 2008.
24. Palidauskaitė Jolanta. *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje* // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 19. - ISSN 1648-2603, 2007.
25. Palidauskaitė Jolanta. *Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje* // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 16, p. 16-26. - ISSN 1648-2603, 2006.
26. Palidauskaitė Jolanta. *Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas* // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 29, p.71-81. - ISSN 1648-2603, 2009.
27. Palidauskaitė Jolanta, Vaisvalavičiūtė Aušra. *Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė* // Viešoji politika ir administravimas, T. 10, Nr. 1, p. 127-140. - ISSN 2029-2872, 2011.

28. Paukštytė Loreta. *Lietuvos respublikos valstybės tarnybos samprata ir modelis 1918–1940 metais* // Jurisprudencija: mokslo darbai. Nr. 1(103), p. 64-74. - ISSN 1392-6195., Vilnius, 2008.
29. Pivoras Saulius. *Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje* // Viešojo politika ir administravimas, Vol. 11, No 3, p. 473–487. ISSN 1648– 2603, 2012.
30. Pollitt Christopher. *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. 359 p. ISBN 9986-856-84-1; Vilnius, 2003.
31. Puškorius Stasys, Vanagas Ramūnas. *Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje* // Viešojo politika ir administravimas, Vol. 10, No 4, p. 618–632. ISSN 1648-2603, 2011.
32. Raipa Alvydas. *Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste* *Viešojo politika ir administravimas*. 2014, T. 13, Nr. 4 /. ISSN 2029-2872, 2014.
33. Raipa Alvydas ir kt. *Viešasis administravimas: monografija*. Kaunas,– p. 436. – ISBN 9986-13-704-7, 2007.
34. Raipa Alvydas ir kt. *Viešojo administravimo efektyvumas: kolektyvinė monografija*. – . p. 387. ISBN 9955-09-095-2; Kaunas, 2007.
35. Rudzkienė Vitalija. *Socialinė statistika: vadovėlis*. p. 260. ISBN 9955-19-002-7 47. Vilnius, 2005.
36. Sakalas Algimantas. *Personalo vadyba: mokomoji knyga*. p. 278. – ISBN 9986-091-86-1; – Kaunas, 1998.
37. Smalskys Vainius. *Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose* // Viešojo politika ir administravimas, Nr. 2, p. 271–282. - ISSN 1648-2603, 2011.
38. Smalskys Vainius. *Viešasis valdymas: vadovėlis*. p. 388. – ISBN 978-9955-19-185-8; – Vilnius, 2010.
39. Smalskys Vainius. *Baltarusijos valstybės tarnybos organizavimo aspektai* // Viešojo politika ir administravimas, Vol. 11, No 2, p. 302–313. - ISSN 1648-2603, 2012.
40. Smalskys Vainius, Skietrys Eugenijus. *Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos* // Viešojo politika ir administravimas, Nr. 24. ISSN 1648-2603, 2008.
41. Tuleikienė Laima ir kt. *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. UAB „Ekonomikos mokymo centras“, p. 55. - ISBN 9986-826-16-0; Vilnius, 2003.
42. Vaisvalavičiūtė Aušra. *Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos Sąjungos šalių patirtis* // Viešojo politika ir administravimas, Nr. 2, p. 69-78. - ISSN 1648-2603, 2009.
43. Visockytė Ernesta. *Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu* // Viešojo politika ir administravimas, Nr. 3, p. 488–501. – ISSN 2029-2872, 2012.

Treigtė M. Valstybės tarnybos modernizavimo galimybės: Vilniaus AVMI atvejo analizė. / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Vainius Smalskys – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 73 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas viešojo sektoriaus veiklos kokybės valdymas Vilniaus AVMI pavyzdžiu. **Temos aktualumas** grindžiamas nuostata, jog visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja veiklos efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Nekyla abejonių, kad visuotinės kokybės vadybos iniciatyvos, orientuotos į veiklos efektyvumą, teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir piliečių aptarnavimo gerinimą, tampa visų Lietuvos viešojo administravimo institucijų ir įstaigų veiklos prioritetais. Įvertinus temos aktualumą, susiduriama su tam tikra **darbo problematika** – paprastai kokybės vadybos klausimai viešajame sektoriuje traktuojami kaip vadybos mados reikalas, skiriamas tik epizodiškas dėmesys, nesugebama sutelkti organizacijos narių, neieškoma galimybių modifikuoti kokybės valdymo modelius organizacijos galimybės ir poreikiams Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo, ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė.

Pirmojoje darbo dalyje atliekama valstybės tarnybos modernizavimo analizė teoriniu diskursu – pristatoma samprata, problematika, modernizavimo tendencijos nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, valstybės tarnybos modernizavimo efektyvumą lemiantys veiksniai. Antrojoje dalyje įvertinus viešojo sektoriaus modernizavimo raidą, pristatomas bendrasis vertinimo modelis, jo taikymo sisteminė analizė, vertinami modelio pranašumai ir trūkumai bei pateikiamos mokslinėje literatūroje pristatomos modelio taikymo gairės, pateikiama tyrimo metodika. Vadovaujantis ja, trečiajame skyriuje atliekamas Vilniaus AVMI BVM diegimo galimybių kriterijų bei rezultatų kriterijų vertinimas, atliekama darbuotojų pozicijos vertinimo analizė. Vertinimo rezultatai apibendrinami taikant klasikinį balų skyrimo metodą bei išskiriant prioritetingas Vilniaus AVMI veiklos kokybės valdymo kryptis. Tyrimas baigiamas pateikiant išvadas bei konkretizuotas rekomendacijas BVM diegimui Vilniaus AVMI.

Pagrindiniai žodžiai: viešojo sektoriaus veiklos kokybės valdymas, bendrasis vertinimo modelis, mokesčių surinkimo efektyvumas.

Treigyte M. The Options of the Public Service Modernization: the Case of Vilnius District Tax Inspectorate / Master's final thesis. Scholarly tutor doc. dr. Vainius Smalskys – Vilnius: Mykolas Romeris University, Public and policy faculty, 2015. – 73 p.

ANOTATION

Master's thesis is based upon the examination of the quality of public sector management in Vilnius County Tax Inspectorate. Relevance of the topic is grounded on the provision that the public institutions of the public sector require the operational efficiency of new forms of activity, the constant improvement of qualitative indicators. There is no doubt that the total quality management initiatives are focused on operational efficiency, quality of public services and the improvement of services to citizens. The evaluation of the relevance of the subject is exposed to a certain business problems - usually quality management issues in the public sector are treated as a management fashion or given only passing attention, unable to mobilize members of the organization. Moreover, Lithuania law does not provide for mandatory quality management installation methods, and public administration is left to their freedom of choice.

In the first part of the work the theoretical analysis of public authorities of the quality of management improvement is carried out. Delivering the concept of quality control problems, an introduction to performance management trends in Lithuania and in the world and the factors influencing them is presented. Furthermore, after the evaluation of public sector management development methodologies, Common Assessment Framework is presented in the context of its application system analysis, evaluating the advantages and disadvantages of the model and presenting guidelines for the application of the model. In order to determine the relevance of the study, the second section of the work is started by justification of the quality management activities in the context of tax policy. According to discussed research methodology, analysis of Common Assessment Framework deployment options and criteria for performance evaluation criteria in Vilnius County Tax Inspectorate is carried out. The evaluation results are summarized in the conventional method of scoring and prioritizing the directions of Vilnius County Tax Inspectorate of the management quality. The study is completed with findings and recommendations of the Common Assessment Framework deployment in Vilnius County Tax Inspectorate.

Keywords: quality of public sector management, the Common Assessment Framework, tax collection efficiency.

Treigtė M. Valstybės tarnybos modernizavimo galimybės: Vilniaus AVMI atvejo analizė. / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Vainius Smalskys – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 73 p.

SANTRAUKA

Temos aktualumas grindžiamas nuostata, jog visų visuomenės gyvenimo sričių vystymasis pažangių informacinių technologijų plėtros kontekste reikalauja nuolat tobulinti valstybės tarnybos administravimo institucijų ir įstaigų veiklą. Nors apie valstybės modernizavimą kalbama ne vienerius metus, pažymėtina, jog padidėjus poreikiui tobulinti ir modernizuoti viešąjį valdymą, kinta ir Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kryptys. Mokslinis darbo naujumas kildinamas iš to, jog nors daugumoje apžvalginių straipsnių konstatuojama, jog valstybės tarnybos modernizavimas vykdomas tinkama kryptimi ir jau matyti pirmieji rezultatai, tačiau iki šiol konkrečių priemonių taikymas yra probleminis – nepateikiamos konkretizuotos rekomendacijos. Nors Bendrojo vertinimo modelio taikymas iš esmės nėra nauja tema Lietuvos viešajame sektoriuje, tačiau valstybės tarnybos modernizavimo kontekste BVM taikymo galimybės iki šiol nebuvo nagrinėtos. Darbo problema siejama su aplinkybe, jog valstybės tarnyba dažnai nėra ideali diegti kokybės valdymo projektus ir programas - susiduriama su tokiomis problemomis kaip nepakankamas viešumas ir skaidrumas, nepakankamas bendradarbiavimas bei gyventojų įtraukimas, didelė reguliavimo našta, lyderystės, kompetencijos ir komunikacijos stoka – visa tai sąlygoja per žemą visuomenės pasitikėjimą viešuoju sektoriumi, nesugebama sutelkti organizacijos narių, nieškomą galimybių modifikuoti kokybės valdymo modelius organizacijos galimybėms ir poreikiams. Tokiu atveju kyla rizika netinkamai ar ne iki galo reformuoti valstybės tarnybos institucijas, kas sąlygotų nepakankamai gerus rezultatus ir nusivylimą kokybės valdymo koncepcija ir sistema. Vienas iš sėkmingo kokybės valdymo viešajame sektoriuje modelių – bendrasis vertinimo modelis. Baigiamojo darbo tikslas - įvertinus Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo eigą ir galimus iki šiol egzistuojančius trūkumus, išnagrinėti VŠĮ Vilniaus apskrities mokesčių inspekcijos veiklos modernizavimą pasitelkiant BVM. Keliami pagrindinė mokslinė darbo hipotezė: Lietuvos valstybės tarnyba iki šiol nepasiekė tinkamo efektyvumo lygio - nustačius galimas valstybės tarnybos tobulinimo kryptis, pateikiamos BVP diegimo rekomendacijos leistų išspręsti problemines modernizavimo kryptis. Darbe atliekamas tyrimas pritaikant aprašomąjį metodą, pirminių ir antrinių šaltinių analizę, atliekant ekspertinį interviu bei taikant rezultatų turinio analizę, vertinant bendrojo vertinimo modelio diegimo etapus bei nagrinėjant Vilniaus apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2013-2015 m. veiklos dokumentai. Magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacijos ir santraukos (lietuvių bei anglų kalbomis), priedai. Darbo apimtis 75 psl.

SUMMARY

Treigytė M. The Options of the Public Service Modernization: the Case of Vilnius District Tax Inspectorate / Master's final thesis. Scholarly tutor doc. dr. Vainius Smalskys – Vilnius: Mykolas Romeris University, Public and policy faculty, 2015. – 73 p.

Relevance of the topic is based on the provision that all sections of civil service administrations and institutions in the context of advanced information technology development require continuous improvement of. Although modernization of the state is being performed more than one year, it should be noted that the increase in demand to improve and modernize public administration, changes trends of Lithuania Public Service modernization. The novelty of the master's thesis arises from the fact that although most of the scientific articles state that Public Service Modernization is going in the right direction and the first results can be already seen, so far the specific measures are problematic – there are no concrete recommendations. Although the Common Assessment Framework (CAF) application is not a new topic in Lithuania's public sector, the civil service modernization in the context of the CAF application has not yet been analyzed. The essential work problem is related to the fact that the civil service environment is not an ideal implementation of the quality management of projects and programs - facing such problems as lack of openness and transparency, lack of cooperation and involving citizens in a large regulatory burden, leadership, excellence, and an absence of communication - all of which lead to a low public confidence in the public sector, inability to concentrate membership, no opportunities to modify the organization's quality management models of opportunities and needs. In this case, there is risk of improper or not full reform of the civil service institutions, which lack of good results and disappointment quality management concept and system. One of the most trusted quality management models in the public sector is considered to be the common assessment framework (CAF). The main goal of the master's thesis is to evaluate Lithuania's civil service modernization process and the possible shortcomings, to examine the Vilnius District Tax Inspectorate performance through the CAF. The scientific master thesis hypothesis is based upon the statement that Lithuanian civil service has not yet reached an adequate level of performance - the provision of public services possible areas of improvement is still needed when adapting CAF installation recommendations to solve the problems of modernization. The master thesis research is carried applying the descriptive analysis, the method of primary and secondary sources analysis, analysis of the expert interviews and content analysis using the results of the evaluation of the CAF deployment stages of the examination of the Vilnius County State Tax Inspectorate for 2013-2015 business records. The Master's thesis consists of introduction, 3 chapters, conclusions,

recommendations, references, abstracts and summaries (in Lithuanian and English), appendixes, total - 75 pages.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas, pateikiamas ekspertinio pusiau struktūrizuoto interviu metu.

VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS: VILNIAUS AVMI ATVEJIS.

Ekspertinis pusiau struktūrizuotas interviu

GERBIAMA(S) EKSPERTE,

Kintant socialinei, ekonominei, politinei situacijai Lietuvoje, visuomenė iš viešųjų paslaugų teikėjų reikalauja naujų veiklos formų ir rezultatų, aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės. Bendrojo vertinimo modelio taikymui VŠĮ Vilniaus AVMI būtinas esamos situacijos įvertinimas. Paslaugų kokybė – tai ne tik galutinis rezultatas, bet ir pats paslaugos teikimo procesas, susidedantis iš tam tikrų etapų. Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas gali būti užtikrinamas įvairiais būdais.

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti viešųjų paslaugų kokybės administravimo situaciją Vilniaus apskrities Valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

	Klausimai	Atsakymai
Galimybių kriterijai		
1	Kaip vykdomas Vilniaus AVMI valdymo procesas?	
2	Ar yra koks nors strateginis planas? Ar daromos metinės veiklos programos Vilniaus AVMI?	
3	Kiek darbuotojų dirba pagal darbo sutartį? Kiek yra valstybės tarnautojų? Kokia darbuotojų kaita?	
4	Su kuo bendradarbiaujate?	
5	Kokie įvyko pokyčiai?	
Rezultatų kriterijai		
6	Kaip dirbate su piliečiais?	
7	Kiek iš viso yra darbuotojų?	
8	Kiek Lietuvoje surenka mokesčių VMI?	
9	Kokia yra pagrindinė Vilniaus AVMI veikla ir jos rezultatai?	

Dėkoju už sugaištą laiką ir suteiktą informaciją.

2 priedas. Anketa VŠĮ Vilniaus AVMI darbuotojams

Kintant socialinei, ekonominei, politinei situacijai Lietuvoje, visuomenė iš viešųjų paslaugų teikėjų reikalauja naujų veiklos formų ir rezultatų, aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės. Bendrojo vertinimo modelio taikymui VŠĮ Vilniaus AVMI būtinas esamos situacijos įvertinimas. Paslaugų kokybė – tai ne tik galutinis rezultatas, bet ir pats paslaugos teikimo procesas, susidedantis iš tam tikrų etapų. Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas gali būti užtikrinamas įvairiais būdais.

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti viešųjų paslaugų kokybės administravimo situaciją Vilniaus apskrities Valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Anketa anoniminė.

- 1. Kiek metų dirbate viešajame sektoriuje?**
 - Iki 5 m.
 - 6-10 m.
 - 11-15 m.
 - 16-20 m.
 - Daugiau nei 20 m.
- 2. Jūsų užimamos pareigos:**
 - Vadovas
 - Vyriausiasis specialistas
 - Vyresnysis specialistas
 - Specialistas
- 3. Jūsų žiniomis, ar Vilniaus AVMI kasdienėje veikloje vadovaujasi strateginiu planu, ar formuojamos metinės veiklos ataskaitos?**
 - Taip, kiek žinau, strateginis planavimas vykdomas intensyviai ir atsižvelgiant į LR Vyriausybės strateginius planus.
 - Žinau, jog strateginė politika įgyvendinama, tačiau konkrečių priemonių negaliu įvardinti;
 - Veikla vykdoma atsižvelgiant į teisinius aktus, ilgalaikė veiklos strategija nėra konkretizuota.
- 4. Jūsų žiniomis, kokiomis kryptimis Vilniaus AVMI plėtoja bendradarbiavimą?**
 - Nuolat bendradarbiaujama su specializuotomis tarnybomis (pvz., Muitinės departamentu, FNTT, Policijos departamentu, Muitinės kriminaline tarnyba, Valstybine darbo inspekcija);
 - Bendradarbiaujama su specializuotomis tarnybomis esant tam tikroms kritinėms situacijoms;
 - Vilniaus AVMI veiklą stengiasi užtikrinti savarankiškomis pajėgomis.
- 5. Jūsų nuomone, kokiomis priemonėmis kasdienėje veikloje vykdoma Vilniaus AVMI oficialiai deklaruojamas prioritetinės veiklos sritis:**
 - Teikiama pagalba verslo atstovams;
 - Teikiamos konsultacijos dėl mokesčių pasikeitimų;
 - Gyventojai skatinami dirbti legaliai
- 6. Kaip užtikriname teikiamų paslaugų kokybę kasdienėje veikloje:**
 - Laikomasi veiklos etikos kodekso;
 - Galioja piliečių aptarnavimo taisyklės;
 - Kokybė užtikrinama pagal kiekvieno darbuotojo pastangas individualiai.
- 7. Kokiu būdu Vilniaus AVMI vertinama darbuotojų kvalifikacija?**
 - Kategorijomis;
 - Išklaustyti kvalifikacijos kėlimo kursų kiekiu;
 - Dalyvavimo organizuojamuose mokymuose intensyvumu.
- 8. Pasirinkite Jums artimiausią teiginį apie kvalifikacijos kėlimą Vilniaus AVMI:**
 - Valstybės tarnautojas turi itin dideles kvalifikacijos kėlimo galimybes
 - Tarnautojo kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stipriai ribotos
 - Tarnautojas turėtų turėti daugiau kvalifikacinių mokymų
 - Itin trūksta specialiųjų gebėjimų kvalifikacijos tobulinimo
- 9. Kokia yra situacija jūsų darbo aplinkoje, ar dažnai būna taip, kad jums trūksta profesinės veiklos?**
 - Taip, nuolat nebūna veiklos ištisas darbo dienas.
 - Kartais pasitaiko, kad viena darbo diena labiau apkrauta, kita – mažiau. Tačiau dažniausiai darbo užtenka.
 - Visos darbo dienos yra itin apkrautos ir įtemptos.
 - Dažnai matau, kad kolegos neturi veiklos darbo dienos metu, tačiau man taip būna retai/nebūna. - Kolektyve dažnai dauguma darbuotojų nieko neveikia.
 - Kolektyve visi darbuotojai yra visada pakankamai užimti.
- 10. Ar sutinkate, kad darbuotojų skaičius Vilniaus AVMI yra per didelis/mažas ir jį reikia:**
 - Mažinti, nes daug darbuotojų dirba neefektyviai.
 - Mažinti, nes darbuotojų yra per daug ir jiems trūksta darbo.
 - Didinti, kadangi tarnautojai nespėja atlikti visų užduočių.

- Didinti, kadangi tarnautojų darbo krūvis yra per didelis, todėl dažnai nukenčia darbo kokybę.
- Nieko keisti nereikia

11. Gal galite nurodyti, kokiomis priemonėmis Jūsų įstaigoje atliekamos šviečiamoji ir prevencinė funkcijos, kurios tiesiogiai susijusios su oficialiai deklaruojama socialiai atsakinga Vilniaus AVMI veikla?

- Atliekami ir fiksuojami nuolatiniai prevenciniai operatyviniai patikrinimai (kriterijus – patikrinimų skaičius);
- Vertinamai ranguojami pagal fiksuotą pažeidimų sumą (kriterijus – nustatyta pažeidimo suma);
- Vertinamos po patikrinimų atliktos mokesčių mokėtojų deklaracijų korekcijos;
- Patikrinimų metu dalinant informacinius lankstinukus dėl pažeidimų prevencijos.

12. Tarnautojai, dirbantys tiesiogiai su žmonėmis, jūsų nuomone, yra:

- Dažniausiai paslaugūs, malonūs bei deda dideles pastangas dėl esamos problemos išsprendimo
- Dažniausiai mažai besistengiantys
- Dedantys pastangas, tačiau pritrūkstantys reikiamų žinių.

13. Jūsų nuomone, kokių inovacijų labiausiai trūksta kasdienėje Vilniaus AVMI veikloje? (Galite pasirinkti iki 2 variantų)

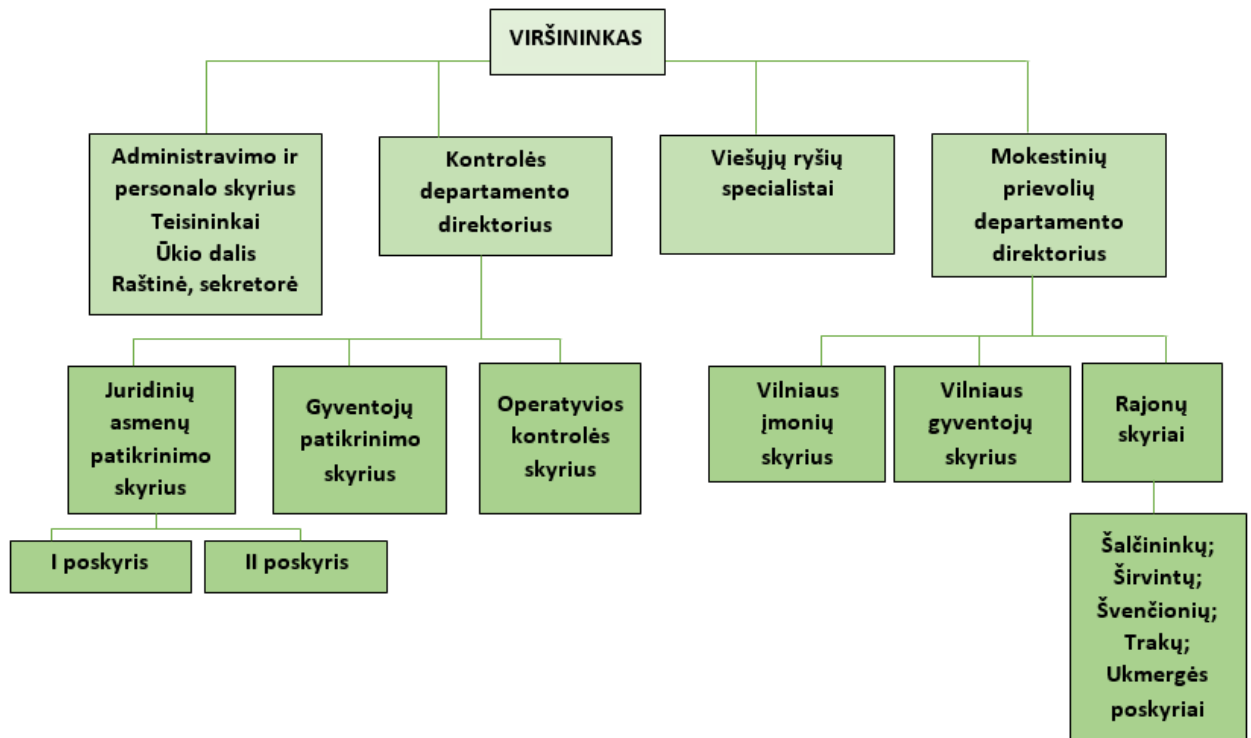
- Informacinių technologijų
- Žmogiškųjų išteklių
- Naujų problemų sprendimo būdų
- Įvairesnių metodų naudojimo

14. Kaip vertintumėte pagrindinius Vilniaus AVMI veiklą apibūdinančius rodiklius (finansinės atskaitomybės ataskaitos, veiklos strategijos dokumentai) ir jų veiksmingumą pagrindinių įstaigos strateginių funkcijų kontekste?

- Dokumentuose aiškiai atsispindi įstaigos atliekamų funkcijų rezultatai (pvz., mokesčių pajamų surinkimo lygis, sudaryto įstaigos biudžeto vykdymo užtikrinimas);
- Nėra aiškiai nurodytų mokesčių mokėtojų pasitikėjimo Vilniaus AVMI didinimo rezultatų, juose neatsispindi visuomenės nuomonė apie įstaigą ir jos rezultatus;
- Strateginės funkcijos pagrindiniuose įstaigos dokumentuose neprivalo tiesiogiai atsispindėti;
- Neturiu informacijos.

Dėkoju už sugaištą laiką ir suteiktą informaciją.

3 priedas. Vilniaus AVMI valdymo struktūra.



Šaltinis: vidiniai Vilniaus AVMI duomenys