



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

LO ROMERIO UNIVERSITETO  
VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO  
DYMO TEORIJS KATEDRA

EGL ULEVI I T  
(VIEŲJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMOS VEIKLOS AUDITO SPECIALIZACIJA)

## VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO YPATUMAI

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas ó  
doc. dr. Gintaras Aleknonis

Vilnius, 2008

## Turinys

VADAS .....	3
1. VIE <sup>TM</sup> J ORGANIZACIJ VAIZDfIO FORMAVIMAS .....	6
1.1 vaizdflio samprata .....	6
1.2 vaizdflio k rimo procesas .....	7
1.3 Identitetas .....	16
1.4 finiasklaida ir vie-osios organizacijos .....	22
2. VMI ANALIZ VAIZDfIO FORMAVIMO ASPEKTAIS .....	24
2.1 VMI veiklos ir aptarnavimo paslaug asortimento analiz .....	24
2.2 VMI organizacin elgsena.....	26
2.3 VMI marketingo komunikacija .....	31
3. SVARBIAUSI ATVEJ , NEIGIAMAI VEIKIAN I VMI VAIZD , ANALIZ .....	33
3.1 Ufsakomoji informacija VMI vaizdflio formavimo procese .....	33
3.2. Informacin s kriz s škova su vokeliaisõ valdymas .....	36
3.2.1 VMI škovos su vokeliaisõ veiksmi .....	37
3.3 VMI vadovyb s problema.....	40
4. VMI VAIZDfIO VERTINIMO ANALZ .....	44
4.1 Empirinio tyrimo metodika .....	44
4.2 Tyimo metod ir duomen rinkimo b d atranka .....	44
4.3 Fokusuot grupi diskusij tyrimo rezultatai ir j aptarimas .....	47
4.3.1 Mokes i samprata .....	47
4.3.2 Bendr flini apie VMI tyrimas .....	48
4.3.3 VMI vaizdflio tyrimas .....	54
5. VMI VAIZDfIO STIPRINIMO REKOMENDACIJOS .....	61
ITWADOS.....	64
NAUDOTA LITERAT RA .....	66
SANTRAUKA ANGL KALBA .....	68
PRIEDAI .....	69

## IVADAS

Visuomenės ir atskiros jos grupės nuomonė apie institucijų susidaro ir gali įkeisti kiekvieno kontakto su ja metu, todėl lėmiamomis dienomis vaizdflis ir viešosios nuomonės formavimflis rima kur kas plačiau. Organizacijos vaizdis apibūdina organizacijos veiklą, o jos kėrimo procesas yra vadybos uždavinys. Jis priklauso ne vien nuo paėios organizacijos veiklos. Jo formavimuisi tak gali daryti bendruomenės, fliniasklaidos, valdflios atstovai ir kiti išoriniai organizacijos dalyviai. Geras vaizdis didina organizacijos flinomum ir sukuria papildomą vertę.

Institucija, siekdama visuomenės pritarimo ir palankumo, pirmiausia turi būti vieša ir prieinama. Tai turėtų užtikrinti ryšiai su visuomene. Kiekvienai institucijai rūpi palaikyti gerus santykius su jos supančia aplinka. Nuo sudaryto vaizdflio priklauso tolimesnės jos ateitis. Tinkamai suplanuota ir gyvendinta ryšiu su visuomene programa gali atnešti daug ilgalaikės naudos. Institucija, kuri nori palaikyti profesionalius ryšius su visuomene, turi tai daryti planingai, sistemingai ir kryptingai.

Kiekviena valdflios institucija turi savo misiją, bet visos jos bendrai apima flmoni gerovę. Valstybinės mokesčių inspekcijos misija ó skatinti mokesčių mokėtojus savanoriškai mokėti mokesčius, padėti jiems teisingai juos apskaičiuoti bei sumokėti ir užtikrinti mokesčių administravimo politikos gyvendinimą. Viena iš grėsmių yra staigos vaizdflio blogėjimas dėl kintančių mokesčių mokėtojų poreikių, todėl VMI turi palaikyti stiprų ir profesionalų ryšiu su visuomenės nariais, kurti tvirtos ir stabilios institucijos vaizdą.

**Temos aktualumas ir problematika.** Nuo pat nepriklausomybės atgavimo Lietuvos vienas po kito kėria politiniai skandalai. Didelė dalis provokuoja tarpusavyje konkuruojanėios partijos ir jų vadovai, siekiantys aukštesnės valdflios postę. Tai neigiamai veikia didflį visuomenės dalį. Skandaluose skėstanėios valdflios institucijos vis labiau maffina piliečių pasitikėjimą. Prastas viešųjų staigų vaizdis verčia ryšiu su visuomene specialistus ieškoti vairiausi būdų kaip pagerinti valdflios institucijų reputaciją, didinti visuomenės pasitikėjimą jomis.

Ypač daug ir prieštaringo visuomenės dėmesio susilaukia Lietuvos Respublikos Valstybinė Mokesčių inspekcija (toliau VMI). VMI ó tai pagrindinė Lietuvos Respublikos Vyriausybės institucija, leidflianti teisės aktus, rengianti jų projektus, ir teikianti Finansų ministerijai pasiūlymus dėl mokesčių statymų ir kitų teisės aktų tobulinimo. Teigiamas išėios valstybinės institucijos vaizdflio formavimas tampa nacionalinės politikos dalimi.

atlieka mokesi ir kit mok valstyb s ir savivaldyb s mok jim , i-ie-ko laiku nesumok t mokesi , delspinigi , baud , paskirt mokesi mok tojams pagal mokesi statymus. Taip pat gr flina permokas, gyvendina vietas savivaldyb s sprendimus d l mokesi , rinkliav ir atskaitym jos biudflet bei fondus lengvat teikimo, organizuoja konfiskuoto, esan io be -eiminink , valstyb s paveld to, valstyb s pajamas perduoto ir paimto turto bei lobi apskaitos, kainojimo bei realizavimo darbus.

VMI yra sudedamoji ir neatsiejama visuomen s dalis. TŲ valstybin staiga tarnauja valstyb s ir jos pilie i interesams. Tod l visuomen turi b ti nuolat ir i-samiai informuojama apie Valstybin s mokesi inspekcijos vykdom politik . Palanki visuomen s nuomon yra geriausias poffymis, kuris parodo, kad institucija savo veikl vykdo teisingai. I-laikant teigiam visuomen s nuomon , ry-i su visuomene specialistai vykdo vairiausias kompanijas, nuolat palaiko ry- su fliniasklaida, kuri bene daugiausiai ir prisideda prie vie-osios nuomon s formavimo.

**Magistrinio darbo objektas** – Mokesi inspekcijos vaizdffio formavimas.

**Magistrinio darbo dalykas**–Mokesi inspekcijos vaizdffio formavimo ypatumai.

**Darbo tikslas** – atlikti Mokesi inspekcijos vaizdffio formavimo ypatum ir problem analiz , atlikti empirin tyrim ir pateikti suformuluotas pagrindines problemas. TŲo tikslu bus siekiama su efektyvinti ir susisteminti Mokesi inspekcijos vaizdffio formavimo proces . Atlikus tyrim , pateikti rekomendacijas valstybin s mon s vaizdffio stiprinimui.

#### **Pagrindiniai uždaviniai:**

- Atlikti literat ros mon s vaizdffio formavimo teorini pagrind analiz ;
- Atlikti VMI veiklos analiz vaizdffio formavimo aspektais: vertinti organizacin elgsen bei marketingo komunikacij ;
- Suformuluoti pagrindines VMI esamo vaizdffio problemas;
- Atlikti tyrim , kuris pad s i-siai-kinti, kaip mokesi mok tojai vertina VMI vaizd ;
- Pateikti rekomendacijas vaizdffio formavimui;

#### **Hipotezè:**

Mokesi mok tojai susidar neigiam sp d apie LR Valstybin mokesi inspekcij .

o vadas, 4 pagrindiniai skyriai (1. Vie– j organizacij vaizdflio vaizdflio formavimo aspektais, 3. Svarbiausi atvej , neigiamai veikian i VMI vaizd , analiz , 4. Mokes i inspekcijos vaizdflio vertinimo analiz ) su poskyriais, i–vados ir si lymai, naudotos literat ros s ra–as, priedai (anketa), santrauka ufsienio kalba. Analiz s rezultatus darbe atspindi duomenys surinkti i– atlikto fokusuotos grup s tyrimo ir pateikti diagramose, lentel se.

Pirmoje darbo dalyje atskleidfiamos svarbiausios s vokos, terminai, vaizdflio formavimo procesas, identiteto s voka. Taip pat nustatomas santykis tarp vie– j staig ir fliniasklaidos. Antroje darbo dalyje tiriamas bei analizuojamas VMI veiklos ir vaizdflio formavimo proceso organizavimas. Tre ioje darbo dalyje vardijamos pagrindin s, autor s nuomone, VMI vaizdflio problemos. Ketvirtoje dalyje atliekamas VMI vaizdflio mok toj akyse tyrimas bei mokes i sampratos tyrimas, apdorojami tyrimo duomenys ir pateikiamos i–vados bei rekomendacijos.

**Darbo metodai:** dokument analiz s ir sintez s metodas, apra–omasis bei lyginamasis metodas, anketavimo metodas, statistin s analiz s metodas, interviu metodas.

## ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

### 1.1. Įvaizdžio samprata

Jeigu staiga s kmingai pl toja veikl , tai su dideliu sitikiniu galima kalb ti apie tai, kad t moni vadovai sis monino b tinyb formuoti mon s vaizd , t. y. i-siskirti i–daugyb s save pana-i , pasiekti, kad apie mon flinot kuo daugiau, gyti reputacij . Vadovai stengiasi atkreipti d mes konkre ias grupes: investuotojus, akcininkus, partnerius, vartotojus ir kitus gyvybi-kai svarbius visuomen s sluoksnius. Neatsitiktinai fiodis vaizdis taip dafnai kartojamas. staigos s km labai priklauso nuo visuomen s nuomon s apie j ir jos veikl . Jei staigai pavyksta visuomen je ir ypa svarbiose jos grup se suformuoti teigiam vaizd , jai daug lengviau siekti savo tiksl . Norint suprasti, kas yra organizacijos vaizdis ir kaip jis formuojamas, svarbu susipaffinti su organizacinio vaizdffio valdymo teorija.

vaizdffiu apibr fti naudojami labai vair s apibr flimai. Atlikta mokslin s literat ros analiz parod , kad vaizdffiu apib dinti autoriai naudoja du tipus: pirmajame daugiau akcentuojamas vidini organizacijos dalyvi poffi ris (organizacin mon s kult ra bei jos darbuotojai), tuo tarpu antrajame vadovaujamosi i–orini organizacijos dalyvi poffi riu (pvz., banko paslaug arba laikra–io vaizdis produkcijos vartotoj akyse). Pirmasis apibr flimo tipas parodo, kaip vidiniai organizacijos nariai supranta i–orini auditorij poffi r organizacijos vaizdffio atffvilgiu. Antrasis apibr flimo tipas parodo kaip i–oriniai dalyviai supranta organizacijos i–skirtinum . ( eikauskien , 1997: 51) teigia, kad š vaizdis ó tai savaranki-kas daugelio flmoni firmos ar kompanijos valdymas ð. Tuo tarpu (Pranulis; Pajuodis; Urbonavi ius; Virvilait : 2000: 360) galvoja, kad š mon s vaizdis ótai abstrakti visos visuomen s ar tam tikr visuomen s grupi nuomon apie pa i mon ð. (Massey, 2003: 2) apib dina vaizd , kaip šproces , kuriame organizacijos stengiasi kurti, i–laikyti ir kai kuriais atvejais atkurti teising vaizd apie save, savo i–orini dalyvi akyse, vaizdis yra kuriamas tiek pa ios organizacijos, tiek jos i–orini dalyvi , tod l kartais jis vadinamas organizacijos vidini ir i–orini dalyvi bendravimo kalba, nes organizacija komunikuoja su aplinka, o aplinka komunikuoja su organizacija, bet kartais organizacijos pasirenka vienpus komunikacij , kas n ra labai gerai ð. TŲ teorija apima tokias s vokas kaip: organizacijos identitetas, vaizdis ir reputacija. (Moffit, 1994: 10) teigia, kad organizacijos vaizdis ó tai, ðorganizacijos vidini ir i–orini dalyvi pasidalinti sp dffiai, poffi riai, flinios ir nuomon s i–dalies takoti strategin s komunikacijos, sklindan ios i–organizacijos

model , kuriame iliustruojami ryšiai tarp organizacijos vertybi , rodoma, kad organizacijos įvaizdis stovi arčiau visuomenės, kuri ir turi daugiausiai įtakos jam (fr. 1 pav.).



*1 pav. Ryšiai tarp organizacijos vertybių, reputacijos, identiteto ir įvaizdžio (2003)*

## 1.2. Įvaizdžio kūrimo procesas

Teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas. Pasaulinėje praktikoje monso įvaizdžio kūrimas yra vienas iš strateginio valdymo ir marketingo tikslų. Tai ne mažiau svarbu, negu naujų technologijų diegimas, finansinės sferos stabilizavimas, personalo ugdymas, pardavimų rinkos plėtimas ir kt. Tuo laiku šios ekonomikos lygomis, kai plėtoti gamyba yra labai sunku, pirmenybė teikiama visos monso įvaizdžio formavimui, o ne atskiro gaminio ar paslaugos įvaizdžiui. Kada suformuotas teigiamas visos monso įvaizdis, lengviau pasiekti analogišką rezultatą formuojant gaminio arba paslaugos įvaizdį (Eikauskienė, 1997). Monso įvaizdžio formavimo ir keitimo veiksmai apima visas marketingo priemones, kuriomis siekiama monei suteikti tam tikrą įvaizdį arba pakeisti jau esantį. Prie jų priskiriamos priemonės, susijusios su pozicionavimu, kainų politika, reklama, ryšiais su visuomene, taip pat paskirstymo kanalo parinkimu.

rimo veiksmi pradėdami nuo tyrimo, kuriuo nustatomas –iuo  
stai vertinama, renkant informacij , apklausos metodu. Toliau  
mon s vadovyb turi nuspr sti ar j tenkina dabartinis vaizdis. Jeigu ne ó numatoma, kokiose  
visuomen s grup se ir kaip jis tur t b ti kei iamas. Nustaus, k ir kaip planuojama keisti, galima  
numatyti atitinkamas priemones. Pats svarbiausias pradinis sprendimas ó ar keisti mon s identitet , ar  
tiesiog naujai ir efektyviai pademonstruoti visuomenei dabartinio identiteto bruoflus, kurie gal buvo  
netinkamai suprasti ir interpretuoti. Tolesn vaizdflio k rimo proceso eiga: planuojami konkret s  
veiksmi, jie susiejami su atitinkamu biudfletu, vykdomas priemoni planas, pabaigoje kontroliuojama,  
kaip sekasi pasiekti norim rezultat . Paflym tina tai, kad kuriant vaizd gali b ti naudojami visi  
manomi ry-i su visuomene b dai ir reklama (Pranulis, 2000)

G. Dr teikien s (2002) nuomone paprastai supratimas, kaip reikia kurti vaizd , susiaurinamas iki  
dviej tiksł :

- vaizdis turi b ti;
- vaizdis turi b ti geras.

ši–tikr j –ie dalykai svarb s, ta iau tai yra tik vienas i– vaizdflio k rimo aspekt . Juk vaizdisó  
tai ne tik fakto konstatavimas, jog organizacija yra gera, vaizdisóvisi–kai konkre i asociacij ir  
ufluomin apie tai, kokia tai yra organizacijaódidel ar mafla, –iuolaiki–ka ar konservatyvi, akcentuojanti  
savo stabilum ar dinami–kum , patirt ar jaunyst , suformavimasó (Dr teikien .  
<http://www.leidykla.vu.lt/>. 2002).

Be abejo, kiekvienai organizacijai svarbu sukurti s ffiningos ir stabilios organizacijos sp d ,  
ta iau tai dar ne viskas. Atsiflvelgiant organizacijos veiklos pob d , svarbu pabr fti pagrindines  
organizacijos veiklos pob d nusakan ias savybes. Bankas turi b ti stabilus, reklamos agent raó  
dinami–ka ir k rybi–ka, transporto kompanijaórespektabili. Taigi vaizdis turi b ti pritaikytas prie  
konkre ios organizacijos veiklos pob dflio ir atitikti tikrov .

Paulien (2002) apie mon s vaizd i–re–kia toki nuomon : š mon s vaizd gali nusakyti  
daugyb vairi faktori , ta iau daugelyje literat ros –altini vardijami –e–i pagrindiniai:

- *Imonės realybė* ( mon s dydis, strukt ra, –aka, produktai arba teikiamos paslaugos ó tai  
pagrindiniai veiksniai, kuriuos kreipia d mes vartotojai ir visuomen , interpretuodami mon s ar  
produkto vaizd ).
- *Imonės veiklos patrauklumas ir įdomumas* (kiekviena mon , nepriklausomai nuo jos dydflio, turi  
sudaryti s lygas vartotojams ir visuomenei pastoviai apie j kalb ti).



resnėmonės veikla, tuo daugiau naujienų visuomenė gali rasti, komunikacija (kuo efektyviau komunikacijos priemonės, tuo didesnėmonės taktikinis grupės).

- *Laikas* (vienkartinė reklaminė kampanija gali paskleisti monės vardą, tačiau jis bus greitai pamirštas, jeigu toliau nebebus vykdoma jokia vaizdinio formavimo ar palaikymo veikla).
- *Atsiminimų blukimas* (su laiku keičiasi prioritetai, kuriais remiantis daromi sprendimai. Vartotojas gaunamas informacijos kiekis daug kartų viršija informacijos kiekį, kurį manoma prisiminti). (Paulienė, <http://www.komunikacija.lt/>. 2002).

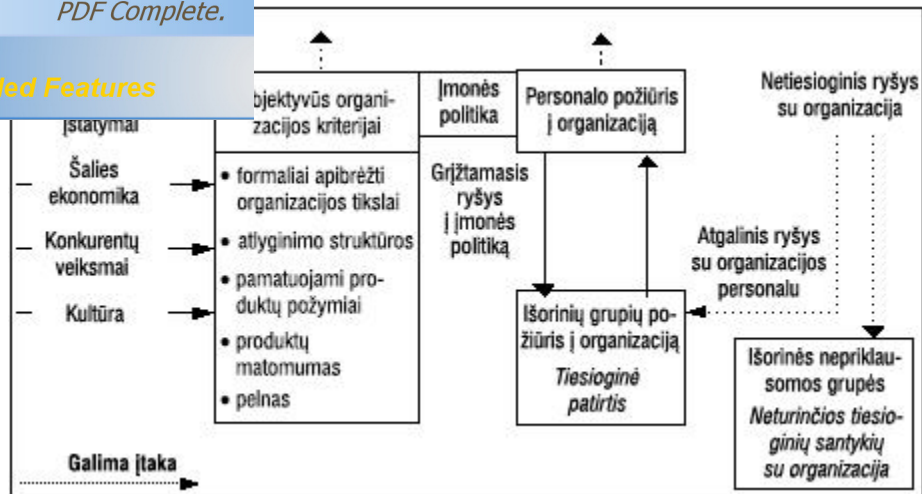
Vairi organizacijų vadovai nori, kad monės vaizdis sukeltų teigiamas ir simpatiškas vartotojų emocijas, sufladintų norą pirkti kompanijos produkciją. Suformuoti teigiamą vaizdą galima, jeigu bus atsifilvelgta šios esminės charakteristikos:

- *adekvatumą* – kuriamas vaizdis turi atitikti visa tai, kas iš tikrųjų egzistuoja;
- *aiškiai išreikštą ir apibrėžtą neatitikimo laipsnį*;
- *originalumą* – monės vaizdis turi būti lengvai atpažįstamas tarp kitų monių vaizdinių (ypač siūlančių tokias pat prekes, paslaugas) ir lengvai simenamas;
- *plastiškumą* – vaizdis vartotojų pasaulyje turi būti nekintamai atpažįstamas; kartu vaizdis turi būti operatyviai modifikuotas, reaguoti besikeičiančius ekonominius ir psichologinius reikalavimus, madas, socialines sąlygas;
- *adresotikslumą* – vaizdis turi turėti tikslų adresą, t. y. pritraukti tam tikrus rinkos segmentus, vartotojų grupes (Eikauskienė, 1997).

Pasak Parachomikienės (www.lzuu.lt. 2001), vaizdinio kirmo klausimai yra labai aktualūs organizacijoms ir jų vadovams. Per pastaruosius tris dešimtmečius mokslinėje literatūroje pristatyta keletas konceptuali vaizdinio kirmo modelių. Tai S. Kennedy (1977), G. Dowlingo (1986), R. Abratto (1989), N. Ind (1997) ir H. Stuart (1994) darbai. Šiais modeliais buvo stengiamasi pavaizduoti, kaip organizacijos vaizdis galėtų būti kuriamas ir valdomas.

Toliau darbe pateikiami penki vaizdinio kirmo modeliai.

Pirmasis organizacijos vaizdinio kirmo modelis buvo pristatytas 1977 metais, jo autorius S. Kennedy (2 pav.). Pagrindinis šio modelio tikslas buvo atskleisti, kaip kuriama organizacijos vaizdinio programa. Esminė problema, kuri nagrinėjo šio modelio autorius, – kiek sukurtas organizacijos vaizdis atspindi realybę. S. Kennedy rašo: „Rengiant organizacijos vaizdinio programą dažnai dvejojama, ar vaizdis turi atspindėti realybę, ar tiesiog gali būti sukurtas. Todėl vaizdis turi būti pagrįstas konkrečiais faktais, ir bendriausia prasme tai reikšima, kad jis turi būti sukurtas taikant bendrą organizacijos politiką; jeigu taip yra, kurti vaizdą bus daug lengviau ir efektyviau.“



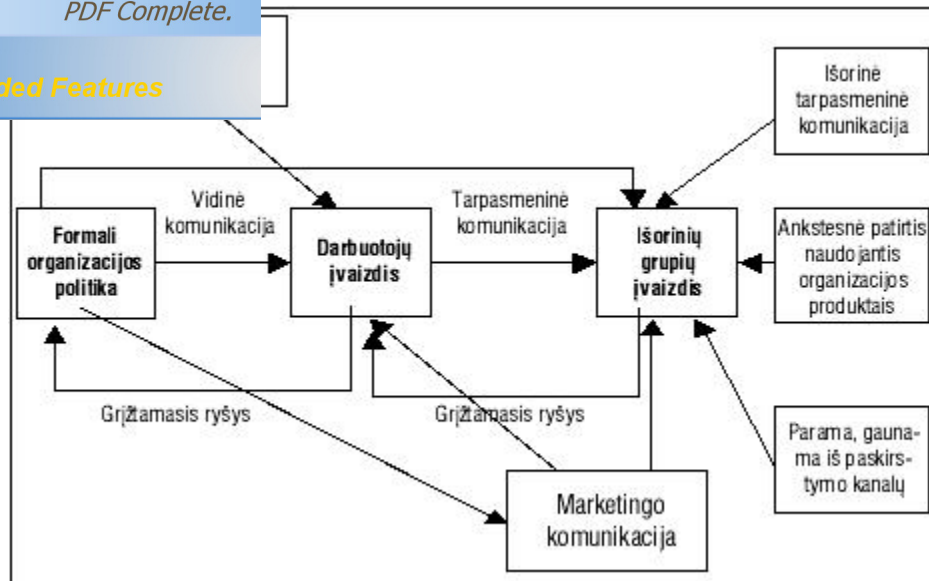
2 pav. S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (1977)

G. Dr teikien teigia (2002), kad darb literat ros apflvalgoje autor nagrin jo tokius –altinius, kuriuose buvo bandoma i–skirti ir apibr fti vizualinio identiteto s vok (lai–kai, simboliai ir kitos identiteto formos, kurios vizualiai i–skiria organizacij i– kit ). Ta iau –is dalykas jos modelyje neatsispind jo.

Dar vienas elementas, kur nagrin jo S. Kennedy,ótai organizacijos personalo vaidmuo. Autor aptar darbuotoj svarb kuriant organizacijos vaizd . Tuo jos darbas i–siskyr i–kit autori darb , kuriuose organizacijos darbuotojai ne visuomet buvo laikomi svarbiu vaizdfflio k rimo elementu.

Daugelio organizacijos vaizdfflio tyrin toj nuomone, pagrindinis S. Kennedy modelio na–as – moksl buvo tas, kad autor suformulavo efektyvaus organizacijos vaizdfflio suk rimo s lyg ó vaizdis turi parodyti reali organizacijos veikl .

Antr j vaizdfflio k rimo model 1986 metais pristat G. Dowlingas. Jo modelis, pavaizduotas 3 pav., labai pana–us S. Kennedy model (1977). G. Dr teikien (2002) taip pat gana pla iai apflvelgia – model . Pagrindinis skirtumas tas, kad S. Dowlingo modelyje daug d mesio skiriama organizacijos komunikacijai. Autorius i–skyr organizacijos vidin komunikacij , tarpasmenin komunikacij (vidin ir i–orin ) bei marketingo komunikacij . G. Dowlingas teig : štarpasmenin komunikacija atskleidffia tuos vaizdfflius, kuriuos turi atskiros grup s, o masin s informavimo priemon s parodo, kaip organizacija suvokia pati save. Ta iau organizacija labai maflai veikia bandydama ufttikrinti komunikacijos efektyvum tarp –i grupi ir j viduje.



3 pav. G. Dowlingo (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (1986)

Tybo mokslininko nuomone, reikia modifikuoti organizacijos marketingo komunikaciją. G. Dowlingo darbuose buvo siekta aptarti santykius tarp organizacijos įvaizdžio ir identiteto.

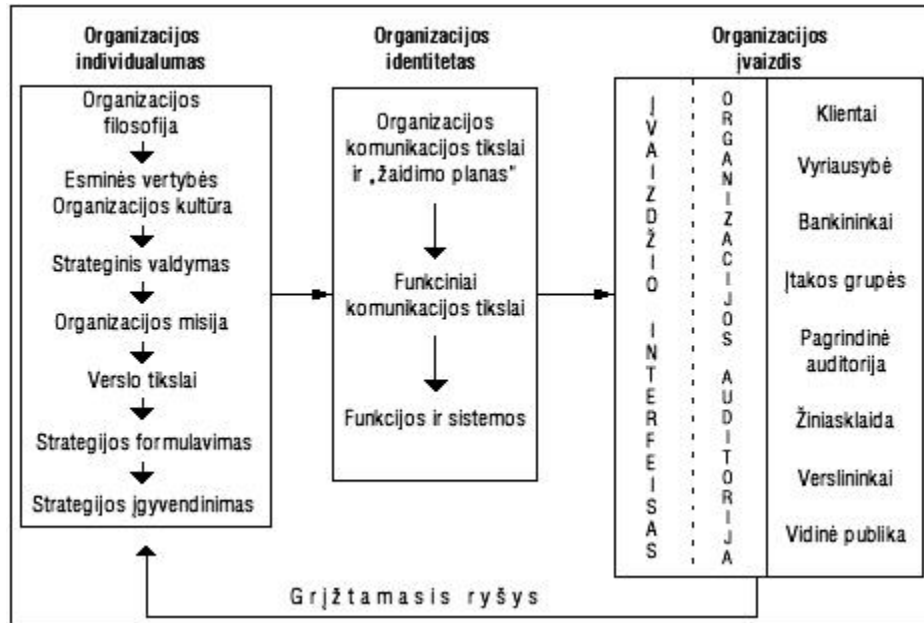
G. Dowlingas aptarė ir organizacinę kultūros koncepciją, kuri, jo nuomone, pagrįsta formaliais organizacijos kriterijais. Organizacijos kultūros traukimas įvaizdžio kūrimo procese buvo flingsnis priekš. Tačiau kiti mokslininkai (Hatch ir Schultz), detaliai išnagrinę organizacinę kultūros koncepciją, kritikavo G. Dowlingą teigdami, kad kultūra negali būti pakelta tapatybinio lygio kaip identitetas ir įvaizdis. Jų manymu, šiuo kultūrinis kontekstas veikia tiek valdymo iniciatyvas veikti organizacijos įvaizdį, tiek kasdienes santykius tarp organizacijos narių ir išorinės auditorijos.

G. Dowlingas rašo: „šlabiausiai tikėtina, kad tik kontroliuojami ir valdomi elementai labiausiai veiks organizacijos įvaizdį. Prie jų priskiriami ir tie elementai, kurie susiję su darbo aplinka bei organizacijos vieta rinkoje, o ne su vadovų vizijomis“. Tačiau kiti mokslininkai (Hatch, Schultz) nepalaikė šio požiūrio. Jie manė, kad G. Dowlingo modelis yra per daug naivus, nes aukštesnio lygio vadovai nėra laikomi organizacijos identiteto simboliais. Jų nuomone, būtent aukštesnio lygio vadovai veikia organizacijos darbuotojus labiau nei kas kita (Hatch, Schultz, 1997).

Straipsnio autorius manymu (2002) apskritai G. Dowlingo modelis neturėtų skirtumų, palyginti su S. Kennedy modeliu, o vėlesni autoriai, nagrinę įvaizdžio kūrimą, nepritarė esminėms šio modelio savybėms, ypač tokiam požiūriui organizacijos kultūrai.

K. Parachomikienė teigia (2001), kad R. Abratto modelis (4 pav.) labai skyrėsi nuo ankstesnių. Tai buvo lyg ir naujas požiūris įvaizdžio kūrimui, tačiau kartu bandyta dar kartą patikrinti ir ankstesni autorių koncepcijas. Mokslininkas teigė, kad vadovai turi iširti organizacijos individualumą ir jo pagrindus plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes. Tai jis

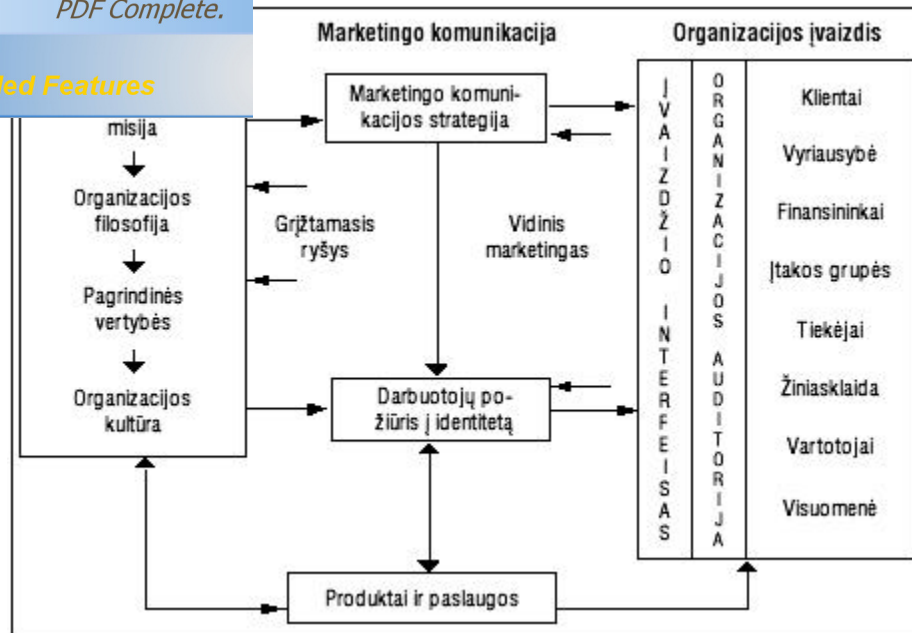
organizacijos identitetas, –io mokslininko nuomone, yra pagrindinis elementas. Organizacijos identitetas apibrėžia kaip rinkinys vaizdinis, elgsenos ir kitų elementų, kuriais remiantis galima išskirti šią organizaciją iš kitų. R. Abratas pripažino, kad organizacijos vaizdis ir identitetas dažnai vartojami kaip sinonimai, ir savo modelyje bando skirti šias sąveikas vedamas organizacijos vaizdžio ir identiteto šinterfeiso sąvokas, kuri reikiama per jį iš organizacijos vidinės aplinkos išorinė. Tai tartum linija tarp vidaus ir išorės.



4 pav. R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

G. Dr teikien (2002) dar pateikė ir Australijos mokslininkės H. Joyce, tyrinėjusios R. Abratto modelį, nuomonę, kuri pagrindinis organizacijos identiteto ir vaizdžio tyrimu 44 buhalterinė veikla užsiimančiose organizacijose. Tiesioginis mokslininkės nustatė, kad Abratto modelyje netikslingas organizacijos identiteto išskirstymas komunikacijos aspektus ir individualumo / kultūros atributus. Ji taip pat teigė, kad Abratto be reikalo traukė darbuotojus auditorijų grupę, kuri veikia organizacijos vaizdį. Darbuotojai, H. Joyce nuomone, yra specialios grupės, kuri veikia organizacijos identitetą ir kuri, esantys kmingai marketingo komunikacijos programai, veiksmingai kuria organizacijos identitetą.

1997 metais kita mokslininkė Indrė teigė, kad šis modelis yra naudingas, tačiau jame nėra svarbaus organizacijos vaizdį veikiančio elemento – produktų ar paslaugų (5 pav.). Kiekvienoje organizacijoje, kuri prekiauja produktais ar teikia paslaugas, jie apibrėžia ir veikia jos vaizdį visose auditorijose. Tais pačiais metais Indrė (1997) patobulino Abratto (1989) modelį ir pateikė jį mokslo visuomenei.



5 pav. N. Ind (1997) patobulintas R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio modelis

Ind modelyje yra aiškūs ryšys tarp organizacijos produktų bei jos identiteto: produktai pobūdis veikia organizacijos kultūrą ir identitetą, o organizacijos identitetas – produktų pobūdį.

Pirmasis šio modelio elementas yra organizacijos identitetas. Ind nuomone, organizacijos identitetas – tai organizacijos individualumas. Identitetas formuoja organizacijos istoriją, sitikinimai, filosofija, technologijos pobūdis ir kokybė, nuosavybė, flmonės, lyderiai, etinės ir kultūrinės vertybės, organizacijos strategija, patikimumas, pelningumas ir apyvarta, struktūros ir sistemos bei jų orientacija ir t. t. Visa tai suvokiama besikeičiančioje aplinkoje, fvelgiant ateitį. Kiekvienos organizacijos identitetas yra unikalus, pagrindinis individualia patirtimi. Marketingo komunikacijos strategija taip pat unikali, nes remiasi vertybėmis, priklausančiomis identitetui. Ši strategija susijusi su organizacijos komunikacijos tikslais ir apibrėžia komunikacijos priemones ir vaidmenis. Darbuotojų požiūris į organizacijos identitetą nulemia organizacinę kultūrą – organizacijos vertybės, kurias perteikia kolektyvinis elgesys, požiūris ir vidinis komunikacijos procesas. Produktai ir paslaugos, kuriuos parduoda organizacija, yra paskutinis komunikacijos proceso elementas.

Visi šie elementai sudaro organizacijos įvaizdį. Ind (1997) patobulintas Abratto (1989) modelis parodo, kaip informacijos srautai organizacijos identitetą ir komunikacijos būdu transformuoja įvaizdį.

2001 metais Abrattas kartu su Piet Afrikos Witwatersrando universiteto mokslininku T. Mofekengu dar kartą patikrino savo modelį ir pagrindinį empiriniais duomenimis, kurie buvo gauti atlikus tyrimus Piet Afrikos organizacijose (2002).



Helen Stuart perflirjo ir papild R. Abratto (1989) model (6 laryti traukiant organizacijos kult r ir organizacijos simbolius vien erdv su organizacijos identitetu. Tš modelis atskleid vidinius ir i-orinius organizacijos ry-ius. H. Stuart pritar S. Kennedy (1977), kad personalo vaidmuo valdant vaizd yra labai svarbus. Tš modelis taip pat i-laik organizacijos identiteto ir vaizdflio interfeiso s vok . Jame ypa svarbu tai, kad tarp organizacijos individualumo ir organizacijos identiteto buvo terpta organizacijos strategija parodant, kad organizacijos identitetasótai s moningas organizacijos individualumo, kaip organizacijos strateginio sprendimo, pristatymas.



6 pav. H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis

Kaip v liau paflym jo kiti tyrin tojai (Ind, 1997) ir pati autor (Stuart, 1999), –is modelis neapr p organizacijos teikiam paslaug ar preki , kurios taip pat rodo bendr organizacijos identitet .

Aptarti organizacijos vaizdflio k rimo modeliai schemi-kai demonstruoja vaizdflio k rimo ir valdymo proces . Ta iau –iandien vis daflniau neigiamai vertinamas vienas ar kitas modelis (Balmer, 2001; Markwick, Fill, 1997; Stuart, 1999). Aptarti modeliai yra kritikuojami d l toki prieflas i :

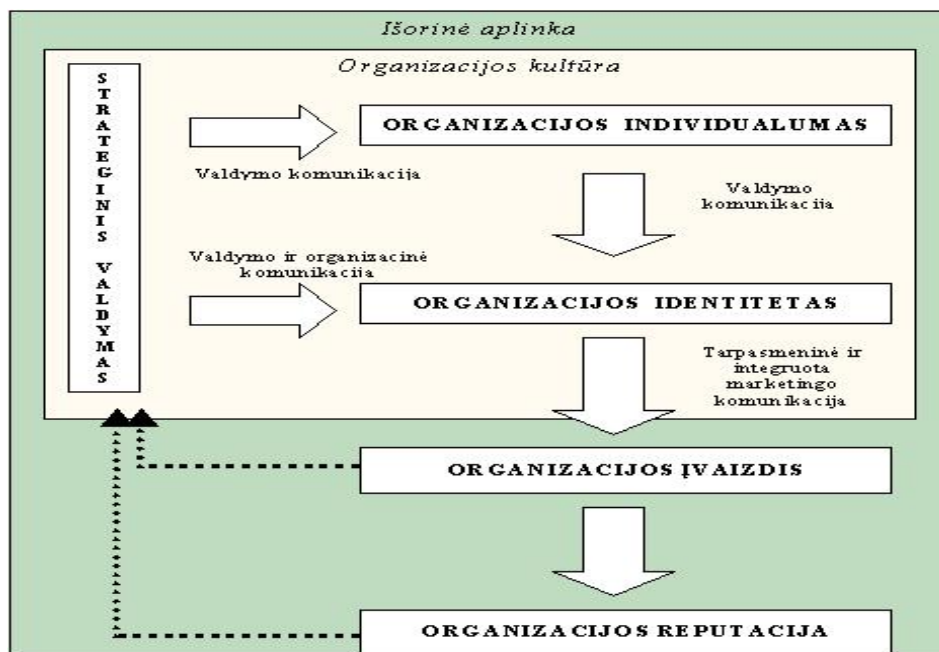
- Neskiriama pakankamai d mesio organizacin s kult ros klausimams, o jei tai ir daroma, poffi ris –i srit gana naivus;
- Neatsifflvelgiama i-orin s aplinkos elementus (politin , socialin , etin , ekonomin ir technin aplink ) ir jos tak ;
- Pamir-tama atsifflvelgti ir tai, kad gali b ti sukurtas ir neigiamas vaizdis apie mon ;
- Organizacijos reputacija n ra atskirta nuo vaizdflio, o kai kuriais atvejai ir nuo organizacijos identiteto;
- Neteikiama per daug reik-m s organizacijos strateginiam valdymui;

valdymo srities sraunumas ir paprastumas, o ne sudėtingumas ir Autor sutinka su pateiktomis pastabomis ir nurodo ypač ryškiai modelius nesuderinamum srityse, kurios susijusios su organizacijos kultūra, strategija bei reputacija (Dr. Teikienė, 2002).

Kartu reikia pasakyti, kad vienuose modeliuose organizacijos kultūra yra traukiama organizacijos individualum (Abratt, 1989), kituose – organizacijos identitetas (Ind, 1997; Stuart, 1994; 1998), o kai kur ji iš viso neminima (Kennedy, 1977).

Organizacijos strategijos klausimais taip pat nesutariama. R. Abrattas (1989) strategijai priskiria organizacijos individualumui. G. Dowlingas (1986) ir N. Ind (1997) jos iš viso ne traukia savo modelius, H. Stuart (1994; 1998) terpia tarp organizacijos individualumo ir identiteto.

Organizacijos reputacija nebuvo pavaizduota ar aptarta nė viename iš nagrinėtų modelių. Atsižvelgiant į tuos veiksnius, G. Dr. Teikienė pasiūlo apibendrinamąjį modelį (7 pav).



7 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamasis modelis

Šiame modelyje strateginis valdymas nėra traukiamas organizacijos individualum, jis išskiriamas kaip atskira sritis, veikianti tiek organizacijos individualum, tiek identitetas. Organizacinė kultūra taip pat išskiriama atskiru vienetu ir apima tris anksčiau paminėtus komponentus. Organizacijos identiteto pagrindu kuriamas jos įvaizdis, kur veikia ir organizacijos valdoma integruota marketingo komunikacija, ir tarpasmeninė komunikacija, ir išorinė aplinka. Organizacijos reputacija yra galutinis

vaizdflio pagrindu. Schemoje parodytas grfitamasis ryšiostrategin valdym .

Pateiktasis modelis gana abstraktus, taiau jis atskleidflia pagrindinius dalykus, d l kuriandien i–esm s nesutariama. Tai rodo, kad kylan ios problemos yra sud tingos, o ir pats vaizdflio k rimas turi b ti nuolat aptariamas ir vertinamas (G. Dr teikien , 2002).

mon , kurdama savo vaizd , taip pat turi apib dinti savo identitet ir prane–ti apie j vai rioms visuomen s grup ms. Bendriausia mon s identiteto k rimo mintis yra kiek galima ai–kiaiu, vieningiau ir patraukliau apib dinti save. Tod l gerai suformuotas mon s identitetas gali b ti laikomas ry–i su visuomene pl tojimo pagrindu (V. Pranulis, 2000).

### 1.3. Identitetas

Kiekviena mon turi tam tikr savitum . J visuma sudaro vadinam j mon s identitet . mon s identitetas ó tai mon s pasirinktas b das parodyti save aplinkai, atspindintis mon s filosofij ir pabr fiantis tuos mon s bruoflus, su kuriais ji nori b ti siejama (Pranulis 2000).

Pasak Pranulio (2000) mon s **identitetas** gauna i–ori–kai pastebimas formas per:

- *įmonės stilių (angl. Corporate Design)*, kur mon kuria vizualiomis i–rai–kos priemon mis: firmos vardu (logotipu, firmos ófenklu ir t.t.), pastat ir preki dizainu, spalvomis bei formomis ir t.t.;
- *komunikavimą su aplinka (angl. Corporate Communications)* ó tai yra visais mon s veiksmiais, kuriais, bendraujant su vidin mis ir i–orin mis visuomen s grup mis, siekiama atkreipti d mes mon s savitumus;
- *organizacinę elgseną (angl. Corporate Behaviour)*, kuri atskleidflia tiek jos vidaus veiksmiais (vadovavimo metodais, vadov ir pavaldini bendravimo stiliumi, materialinio ir moralinio skatinimo sistema ir pan.), tiek ufl jos rib ó bendraujant su verslo partneriais, fliniasklaida, interes grup mis ir t.t.

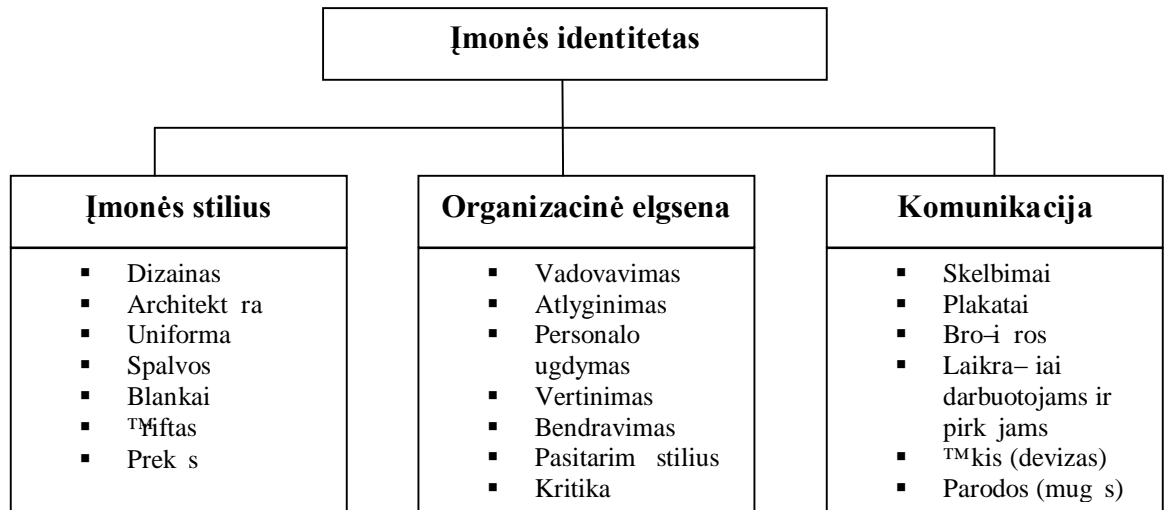
Bendriausia mon s identiteto k rimo mintis yra kiek galima ai–kiaiu, vieningiau ir patraukliau save apib dinti. Tod l gerai suformuotas mon s identitetas gali b ti laikomas marketingo komunikacij pl tojimo pagrindu. Apib dindama savo identitet ir prane–dama apie j vai rioms visuomen s grup ms mon kuria savo mon s vaizd .

G. Dr teikien s (2002) manymu organizacijos identitetas ó tai matom j organizacijos ypatybi , pagal kurias publikos gali atpaffinti organizacij , formavimas. Identiteto formavimas padeda monei save i–skirti i–kit organizacij tarpo. Identitet turi visos organizacijos. Kai kurios j siekia s moningai planuoti ir valdyti. Kitos organizacijos maffiau r pinasi savo identitetu, t.y, kaip jos atrodo visuomen je.



ry-kaus vaizdflio ir labai tik tina, kad jos gali b ti painiojamos  
uomen je. Identitetu organizacijos savo publikoms gali perduoti  
tris pagrindines id jas: kas organizacija yra, k ji daro ir kaip ji tai daro.

Kiekviena i- mon s identiteto politikos dali gyvendinama tam tikrais konkreiais veiksmiais  
(2 pav.)



8 pav. Įmonės identiteto išraiškos formos

Šaltinis: Pranulis ir kt., 2000, p. 34

Įmonės stilių mon kuria vizualiomis priemonėmis: firmos vardu (logotipu, firmos ženklui ir t.t), pastat ir preki dizainu, spalvomis bei formomis. eikauskien s (1997) manymu, kad vaizdis b t palankus verslui, reikia, kad svarb vaidmen suvaidint stilius.

Glaustai mon s stilius ó tai spalv , grafikos, fiodflfi , tipografijos, dizaino, nuolatini element rinkinys, uftikrinantis vizuali ir prasmin preki , visos i- mon s i-einan ios informacijos vienyb , firmos vidin ir i-orin apiforminim . Visi -ie elementai vairiais deriniais turi atsispind ti mon s reklamoje, biur , ir kit patalp apipavidalinime ( eikauskien , 1997).

eikauskien (1997) taip pat gana plaiaiai nagrin ja ir stiliaus duodam naud monei.

- mon s stiliaus komponentai padeda vartotojui orientuotis informacijos sraute, greitai surasti mon s si lymus. Vartotojas pas mon je sukuria teigiam poffi r mon , kuri juo pasir pino, taupo jo laik ir palengvina pasirinkimo proces .
- Graflus firmos stilius netiesiogiai garantuoja puiki paslaug kokyb , yra lyg veidrodis to, kad mon dirba pavyzdingai, visur palaiko tvark . mon s stilius formuoja ir pagarb firmai, pasitik jim jos si lymais.

ia mon s kult ros lyg , jos vizuali aplink .  
gi personalui pasididfiavimo jausm tuo, kad kiekvienas j  
prisideda prie bendrojo reikalo.

Kai organizacija nusprendfiia sukurti savo stili , tada ji suranda tinkamus atlik jus, paruo-ia ir pateikia jiems vis informacij : piln ir tiksl firmos pavadinim ; adres , telefon , banko rekvizitus (jei reikia, tai ir kita ufsienio kaba); svarbiausias veiklos kryptis; ateities planus; svarbiausi vartotoj grupi i-sam apib dinim ( vaizdfio apib dinimas, kuriam nusakyti prasminga pritraukti svarbiausias mon s intelektualines j gas ó ta ne mokslinis traktatas ar straipsnis, o keliomis eilut mis apib dintas mon s vaizdis.) .

***Imonès organizacinè elgsena***, pasak Pranulio (2000), atsiskleidfiia tiek jos vidaus veiksmis (vadovavimo metodais, vadov ir pavaldini bendravimo stiliumi, materialinio ir moralinio skatinimo sistema ir pan.), tiek ufl jos rib ó bendraujant su verslo partneriais, fliniasklaida, interes grup mis ir t.t. Labai pla iai organizacin elgsen (toliau OE) nagrin ja Jucevi ien (1996). Jos manymu reik t apffvelgti organizacin s elgsenos modeli ir pagrindini -io dalyko id j ir teorij s ry-. Autokratinis organizacin s elgsenos modelis, besiremiantis j ga bei flmoni egzistencijos poreikiais ó tai i-sivys iusi -ali praeities modelis. Palankiau, lyginant su autokratinu OE modeliu, vertinamas globos modelis, ta iau ir -is modelis yra jau nebeperspektyvus i-sivys iusi -ali organizacij veiklai. Tuo laikin se Vakar -ali organizacijose akcentuojamas skatinimo OE modelis, siekiama ó kolegialaus OE modelio, pabr fliant flmoni savirai-kos poreikius. Atlikti tyrimai 1996 metais rod , kad Lietuvoje organizacijoms b dingas autokratinis ar globos OE modeliai, dafniausiai akcentuojant flmoni egzistencijos ir saugumo poreikius. Tuo metu Lietuvoje situacija pasikeit i- esm s, nes daugelis flmoni orientuojasi skatinimo ir kolegial OE modelius. Organizacijos vystymosi perspektyv reik t vertinti tam tikrais aspektais:

- *Sisteminis aspektas.* Tai rei-kia, jog OE vystym si reikia nagrin ti bendrame organizacijos kaip sistemos valdymo kontekste. Tod l b t neteisinga manyti, jog OE , kaip ir kit veiksniai tobul jim , reik t vertinti tiesioginio poveikio darbo na-umui aspektu. Netgi kai kada gali b ti prie-ingai: tam tikru laikotarpiu, tobul jant OE ar kitiems veiksniams organizacijoje, darbo na-umas gali kristi, ta iau po tam tikro laiko jis staigiai pradeda kilti ir OE tobul jimo rezultatas ó gaunamas auk-tas darbo na-umas.
- *Nenumatyto atvejo aspektas.* Tai rei-kia, jog OE priklauso nuo vairi veiksniai , ypa nuo i-orinis ir vidinis aplinkos. Pavyzdffiui, negalima sakyti, kad autokratinis OE modelis i- esm s yra ydingas ir niekada netinkamas; priklausomai nuo ypating aplinkybi kartais tenka kur laik j naudoti. Galima pasteb ti tam tikras b dingas organizacijos charakteristikas, priklausan ias nuo aplinkos.

g tarp aplinkos ir organizacijos yra dvipusis veikimas: aplinkoje vykstantys pokyčiai; organizacijos pokyčiai sukelia pokyčius aplinkoje. Aplinka turi didesnę reikšmę darbuotojams stovinti ir savijautai. Reikia vertinti tai, kad galima motyvacija, veikiant organizacijos makromotyvacinei vidinei aplinkai, ir motyvacija, veikiant išorinei makromotyvacinei aplinkai. Organizacijos valdyme būtina vertinti abi motyvacijos rūšis.

Siekiant patvirtinti OE reikšmę, buvo pradėta naudoti finansinė apskaita, leidžianti finansinius duomenis vertinti pinigais ir naudoti apskaitos sistemas.

finansinė apskaita tiksliai yra siejama su planavimu; vertinti finansinio panaudojimo efektyvumą; sudaryti galimybes vadovams valdant teisingai vertinti ir panaudoti finansinius išteklius; formuoti politiką finansinius išteklius kaip didelę vertybę; priimti geresnius finansinius sprendimus. (Jucevičius, 1996)

Organizacinis elgsenos veikloje taip pat susiduriama su problemomis, tokiomis kaip blogas planavimas, nevykimas organizavimas ar kontrolė. Kaip teigia Jucevičius (1996), taikant organizacijos elgsenos mokslines idėjas vadybos praktikoje, reikia vertinti šias galimas problemas:

- *Elgsenos nukrypimus* gali sukelti pernelyg siauras finansinis organizacijos valdymas, organizacijos elgseną. Tai vadinama štuneliniu politiku. Jis gali pasireikšti, pavyzdžiui, akcentuojant tik finansinį pasitenkinimą darbu organizacijoje, nekreipiant dėmesio kitus organizacijos funkcionavimo veiksnius, ypač tokie, kaip organizacijos rezultatai produktyvumas visuomenei. Tarp visų organizacijos ir jos funkcionavimo veiksnių turi būti pusiausvyra.
- Yra dar daug kitokių problemų, susietų su OE teorija ir idėjų taikymu. Pavyzdžiui, *suplanavus OE tobulėjimą, esant konkrečiai išorinei aplinkos situacijai, procesas gali būti nesėkmingas, jeigu valdymo veiksmai nebus pastoviai koreguojami, atsiliepiant į besikeičiančios aplinkos pokyčius.*
- *Manipuliavimo žmonėmis grėsmė* taip pat gali būti ribotumas, kuris gali pasireikšti, taikant OE teorijas ir idėjas. Pati OE filosofija yra palaikanti finansinius išteklius, siekianti tobulinti OE finansinį aplinką ir padėti patiems. Tačiau OE finansinio ir idėjų taikymo technika gali tapti manipuliavimo finansiniais rankiu, tai netgi pavojinga.

Organizacijoje elgsenoje svarbų vaidmenį atlieka organizacijos kultūra. Šiomis dienomis valdyti ir kurti organizacijas siūloma: per vertybes, sitikinius ir kitus bendrus reikšmius pavyzdžius, kurie orientuoja organizacijos gyvenimą. Šie veiksniai kartu sukuria unikali aplinką su tam tikromis elgesio normomis, orientyrais, principais, kurie veikia visus organizacijos darbuotojus, nepriklausomai nuo jų uždavinio pareigų. finansinis toje aplinkoje dirba ir yra tos aplinkos susiejami.

Bendriausia prasme organizacijos kultūra sudaro:

- veiksniai, kurie nulemia, k organizacija turi daryti, kad gyvuot
- Vertyb s ó id jos ir sitikinimai organizacijoje, kurie lemia s km ir nustato tam tik tikrus standartus;
  - Herojai ó flmon s, kurie laikomi organizacijos vertybi personifikacijomis ir tarnauja modeliukitiems;
  - Ritualai ir papro iai ó prastinis elgesys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis i-rei-kiama, ko tikimasi i-darbuotoj ;
  - Kult rinis tinklas ó apimantis pasakotojus, gand skleid jus, perduodan ius informacij ir vertybes (Paulien , 2002).

Organizacin elgsena yra labai svarbus veiksnys, naujam darbuotojui renkantis darb kompanijoje. Skirtingiems flmon ms tos pa ios organizacijos patrauklum i-laikyti yra gana sud tinga: vienam darbe svarbiausia atlygis, suvokiamas kaip šteisingas, atitinkantis d tas pastangas, kitam svarbiausia ó statusas, priemon s, pasiekti auk-tesn pad t visuomen je, pareig prestiflas, valdffia, kuri suteikia einamos pareigos, pripaffinimas ne tik pa ioje kompanijoje. Perspektyviose, efektyviai dirban iose kompanijose pabr fiamas darbuotoj lojalumas ir motyvacija: siekiama, kad flmon s asmeni-kai sitraukt savo darb , šsirgt ō ufl savo kolegas, rodyt iniciatyv . Vadovai flno, kad tur ti lojal darbuotoj rei-kia gal jim juo pasitik ti priimant svarbius sprendimus, atvirai aptarti problemas; galimyb be rizikos investuoti jo profesin s kompetencijos k lim ; nejausti nerimo, kai i-vaffiuoji komandiruot , atostogauti ar net pietauti.(Valionien , 2002)

Daffnai vadovai skundffiasi, kad darbuotojai n ra pakankamai aktyv s, atsidav darbu, kad vengia atsakomyb s. Ta iau ar organizacija visada yra lojali savo darbuotojams? Ar ji yra patraukli joje dirbantiems ir naujai ateinantiems specialistams? Vis pirma reik t i-siai-kinti, kas yra svarbiausia flmon ms dirbant, j darbo s lygas, santykius su vadovu ir bendradarbiais, taip pat labai svarbu yra ir pasitik jimas, bei darbo pozicijos ai-kumas, psichologinis saugumas, takos organizaciniam sprendimams darymas bei pa ios organizacijos vaizdis (Valionien , 2002).

**Imonės komunikacija** ó tai visi mon s veiksmai, kuriais, bendraujant su vidin mis ir i-orin mis visuomen s grup mis, siekiama atkreipti d mes mon s savitumus (Pranulis, 2000). (Paulien . www.komunikacija.lt. 2002) teigia, kad mon s komunikacija ó tai procesas, kurio metu mon s identitetas perteikiamas mon s vaizdffio formavimui. mon s komunikacija apjungia prakti-kai visk , kas i-vadovaujan io lygio perduodama personalui ir tai, kas atspindi mon i-orin je aplinkoje. Visos mon s publikos tur t flnoti, kokie yra jos tikslai, ypatingai, kokia yra mon s misija ir vizija. mon kontroliuodama perduodamus prane-imus, informuoja publikas, kas ji tokia yra, k ji daro ir kaip ji tai

mon tarp mon s profiliuojamo identiteto ir publik susidaryto

Komunikacijai su atskiomis grup mis (investuotojas, klientas, tiek jas) turi b ti pritaikomi atitinkami praneimai, priemon s ir b dai, siekiant patenkinti j specifinius poreikius ir interesus. Taciau visoje mon s komunikacijoje turi b ti i-laikytas charakteringas, atpafl stamas, vientisas komunikacijos stilius.

Taigi, mon s komunikacija perteikia visuomenei mon s identitet , takoja vaizdffio kitim , formuoja palanki visuomen s nuomon .

Kadangi *ryšiai su visuomene* yra vienas svarbiausi mon s komunikacijos ranki , labai svarbu yra juos apflvelgti -ioje literat ros analiz je. Jie apima vairias funkcijas: informavimo, bendravimo, valdymo, vaizdffio k rimo, derinimo, pardavimo skatinimo, stabilizavimo ir tolydumo. Ry-iai su visuomene ó tai veikla, kuria siekiama visuomen je arba tam tikrose jos grup se suformuoti teigiam mon s vaizd ir sukurti pasitik jimo ir supratimo atmosfer (Pranulis, 2000). Jie padeda formuoti mon s, jos gaminam preki , teikiam paslaug vaizd . Nors ry-i su visuomene tiesiogiai negalima sutapatinti su vaizdffio formavimu, taciau tarp j yra labai glaudi s saja. Visuomen je sitvirtin s palankus vaizdis ó tai geras pamatas mon s veiklos s kmei. Ry-iai su visuomene padeda i-laikyti viening mon s stili tiek jos viduje, tiek ir ufl jos rib . J pagrindinis tikslas ó sukurti palanki , geranori-k atmosfer mon s veiklai. Informuojant visuomen apie mon s ekonomin ir technologin pad t , verslo principus, darbuotoj mokymo ir kvalifikacijos k limo sistem , mon s ind l visuotin gerov , miesto, rajono ar kra-to ekonomik , r pinim si aplinkosauga ir pan., mon pristatoma visuomenei, formuojamas jos palankus vaizdis (Pranulis, 2000).

Kiekvienas ry-i su visuomene specialistas privalo b ti pakankamai kvalifikuotas, gerai susipaflin s su bendrov s veikla. Jis tur t ra-yti straipsnius, rengti informacinius prane-imus spaudai, periodiniams leidiniams, organizuoti pri mimus, spaudos konferencijas, dalyvauti jose, taip pat ir kit organizacij renginiuose, ai-kinti visuomenei apie bendrov s teikiamas paslaugas, jos politik (Kriau ionien ir kt. 2005: 97).

Nesunku pasteb ti, kad palaikyti mon s ry-ius su visuomene padeda labai vairios priemon s ir veiksmai. Jie yra sunkiai klasifikuojami, dafnai susipyn tarpusavyje, neretai siekia keletu tiksl i-karto (Pranulis, 2000). ia aptarti tik tie, kuri ind lis palaikant ry-ius su visuomene didffiausias:

1. *Reklama iš lūpų į lūpas* (angl. word of mouth). Tai neabejotinai vienas seniausi ir papras iausi flini perdavimo b d , puikiai pritaikomas tiek visose kasdieninio gyvenimo srityse, tiek ir verslo santykiuose. Ne i-imtis ir veiksmai, susij su santyki palaikymu tarp moni ir tam tikr visuomen s grupi ó i-l p l pas perduodama informacija ia turi labai didel reik-m . Informacijos

keletu esmini bruofl , lemian iu jo tak ry-i su visuomene

- Tai bendravimas tarp subjekt , kurie neb tinai yra tiesiogiai susij ar suinteresuoti informacija apie mon ar prek ;
- Tai bendravimo b das, kurio metu pasirei-kia atgalinis ry-ys;
- Informacijos -altinis (draugas ar pafll stamas asmuo) laikomas patikimesniu negu apie savo veiksmus informuojanti mon . (Pranulis, 2000)

2. *Imonės reklama* (angl. corporate advertising) tarp r mimo veiksm uflima gana ne prast viet . Nors vadinama reklama, i- tikr j ji nereklamuoja vykio, prek s ar jos savyb s. Reklamos objektas -iuo atveju ó mon kaip visuma. Dafniausiai mon s reklama siekiama:

- Kurti teigiam mon s ar organizacijos vaizd ;
- I-reik-ti mon s ar organizacijos poffi r svarbiais socialiniais, verslo ar aplinkosaugos klausimais.

mon s vaizd kurianti reklama gali tiesiog pabr fti mon s identitet arba siekti paveikti tam tikras visuomen s grupes konkre iam tikslui: nusamdyti nauj darbuotoj , pritraukti investuotoj , sudominti fliniasklaidos atstovus ir pan. Tuo tarpu poffi rio visuomenei svarbiais klausimais i-sakymas padeda atkreipti vairi visuomen s grupi d mes ir ufsitarnauti palankum tuomet, kai tos grup s pa ios laikosi pana-i nuostat . Tokiu atveju mon tarsi tampa šsavaõ, o tai atsiliepia ir jos preki perkamumui. (Pranulis, 2000)

3. *Populiarinimas* – tai neasmeni-kas prek s ar mon s paklausos formavimas, skleidffiant apie jas duomenis informacijos perdavimo priemon mis. Prane-imai formuoja nuomon apie paslaugas. Populiarinimas naudojamas populiarinti produktams, asmenims, id joms bei mon ms ir organizacijoms. Naudojamos -ios populiarinimo priemon s: naujien apie prek ar mon skleidimas; vie-os kalbos; sponsoriavimas; labdara; bro-i ros ir pan. (Virvilait , 1996). Kadangi populiarinimo informacija apie mon ir jos prekes pateikiama ne jos ufsakymu, o fliniasklaidos priemoni darbuotoj iniciatyva, visuomen -ia informacija linkusi pasitik ti labiau negu reklama. Tuo tarpu reklaminiai prane-imai ver ia vertinti juos atsargiau jau vien d l to, kad akivaizdus mon s suinteresuotumas k nors parduoti (Pranulis, 2000).

#### 1.4. Žiniasklaida ir viešosios organizacijos

fliniasklaida m s gyvenime vaidina labai svarb vaidmen . Ji ne tik atspindi real pasaul , bet ir j formuoja. Tai leidffia teigti, kad fliniasklaida turi galimyb daryti tak visuomen s poffi riui ir vertyb ms. Tod l bendravimui su fliniasklaida tenka ypatingas d mesys. Palaikydama ry-ius su fliniasklaida organizacija turi gyvendinti du pagrindinius tikslus: i-naudoti fliniasklaid kaip priemon



o ti efektyviu informacijos –altiniu, kai visuomen s informavimo

finiasklaida yra svarbi, takinga ir masin priemon , ja galima greitai pasiekti didel auditorij , tik tis visuomen s pagalbos ir pritarimo. Kiekviena vie–oji organizacija privalo tur ti jai reikaling finiasklaidos priemoni s ra– . Reikia flinoti vis fliniasklaidos tip (laikra–iai, televizija, radijas, internetas) ypatumus, suprasti flurnalisto darbo specifika .

Informacija spaudai gali b ti pateikiama keliais b dais: j para–yti gali flurnalistai savo iniciatyva arba reikia pakviesti flurnalistus apsilankyti organizacijoje, specialioje spaudos konferencijoje ar renginyje; prane–im laikra–iui gali pateikti organizacijos darbuotojai. Daugiausiai informacijos flurnalistai gauna per spaudos konferencijas, kurias veda organizacijos atstovas spaudai. Nemaflai yra vie– j institucij , kurios leidflia informacinius leidinius (tarp j ir VMI) ar talpina svarbi informacij interneto svetain se, kas t. p. suteikia galimyb flurnalistui atrasti id j jo straipsniui. Ie–kodami vairesni fakt , flurnalistai tiesiogiai bendrauja su organizacijos nariais.

Visuomen s informavimas susij s ne tik su organizacijos gero vaizdffio k rimu, bet ir su palankumo siekimu, neteisintos informacijos paneigimu ar krizin s situacijos valdymu. Siekiant –i tiksl , b tina sukurti ir palaikyti nuolatin organizacijos ir fliniasklaidos priemoni bendradarbiavim , kuris turi b ti, atsifvelgiant organizacijos veiklos tikslus ir visuomeninio politinio gyvenimo realijas, nuolat koreguojamas. Bendravimas su fliniasklaida yra viena svarbiausi ry–i su visuomene veikl .

Siekiant fliniasklaidos d mesio, nepakanka vien flinoti, kur ir k kreiptis. B tina flinoti, kada ir su kokia informacija kreiptis. Ji turi b ti domi konkre ios fliniasklaidos priemone s auditorijai.

Vie– j organizacij atstovai ry–iams su visuomene fliniasklaidai paprastai teikia tik pozityvi informacij apie organizacijos veikl . fliniasklaidos atstovai gali rinkti tiek teigiam , tiek ir neigiam informacij ir paskelbti j vie–ai. Visuomen labiausiai veikia negatyvi informacija, ypa apie valdffios institucija. Tod l ry–i su visuomene specialistai turi ypa kruop–iai ruo–ti prane–imus spaudai ir reikiamu laiku juos pateikti fliniasklaidai.

Taigi fliniasklaidos vaidmuo vie–osiose organizacijose uffima svarb vaidmen . Tai puiki priemon organizacijai pateikti norim informacij visuomenei, vienas i– b d padedan i kurti ger organizacijos vaizd . Kita vertus fliniasklaidos atstovai gali paskelbti ir nepalanki organizacijai informacij . Tod l norint i–vengti nepalanki nuomoni , organizacij ry–i su visuomene specialistai turi palaikyti gerus santykius su flurnalistais.

## ANALIZĖ IVAIZDŽIO FORMAVIMO ASPEKTAIS

Viešosios staigos s klm iabai priklauso nuo visuomen s nuomon s apie j ir jos veikl . Geras staigos vaizdis padeda jai lengviau siekti savo tiksl . Paprastai viešosios staigos savo vaizd formuoja per teikiamas paslaugas, organizacin elgsen bei marketingo komunikacij . Tuoje darbo dalyje pateikiama priemoni , kuriomis kuriamas VMI vaizdis, analiz .

### 2.1. VMI veiklos ir aptarnavimo paslaugų asortimento analizė

**Veikla.** VMI yra pagrindin institucija, gyvendinanti Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausyb s nuostatas mokes i administravimo srityje ([www.vmi.lt](http://www.vmi.lt)).

VMI, vykdydama savo veikl , vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, ES teis s aktais, Lietuvos Respublikos mokes i administravimo statymu (toliau ó MA ), kitais statymais ir j lydimaisiais teis s aktais bei VMI prie FM (Finans ministerijos) nuostatais. MA nustatyti pagrindiniai VMI ufdaviniai: pad ti mokes i mok tojams gyvendinti savo teises ir atlikti pareigas, gyvendinti mokes i statymus bei uftikrinti, kad mokes iai biudflet b t sumok ti. Pagal MA VMI administruoja 26 mokes ius (VMI strateginis veiklos planas, 2008 m.<sup>1</sup>).

VMI yra valstyb s institucija, pavaldi ir atskaitinga Lietuvos Respublikos finans ministerijai (toliau ó FM). VMI sistem sudaro Valstybin mokes i inspekcija prie Lietuvos Respublikos finans ministerijos (toliau ó VMI prie FM) ir 10 jai pavaldfi bei atskaiting apskri i valstybini mokes i inspekcij (toliau ó AVMI). VMI prie FM gyvendina mokes i administravimo politik , uftikrina mokes i biudflet sumok jim ir efektyv AVMI darb koordinuojant, kontroliuojant ir metodi-kai jam vadovaujant. AVMI gyvendina mokes i statymus, mokes i administravimo prioritetus, proced ras ir tvarkas, uftikrina efektyv plauk valstyb s ir savivaldybi biudfletus bei fondus mok jim ir i-ie-kojim , padeda mokes i mok tojams ir mokes ius i-skai iuojantiems asmenims gyvendinti savo teises ir pareigas (VMI strateginis veiklos planas, 2008 m.)

VMI yra pagrindin institucija, gyvendinanti Vyriausyb s nuostatas mokes i administravimo srityje, tod l jos veikla tiesiogiai priklauso nuo mokes i politikos, kurios poky ius s lygoja Lietuvos ekonomin s ir socialin s aplinkos b kl , ES mokestin s politikos pasikeitimai, Europos Teisingumo Teismo praktika, Europos Komisijos darbo grupi veiklos rezultatai, paflangiausia pasaulin apmokestinimo praktika ir kiti veiksniai. Nuolat tobulinant mokes i sistem , priimami nauji mokes i statymai ar j pakeitimai bei papildymai. Tai s lygoja pasikeitimus ir VMI veikloje, ypa informacini technologij sistemose, papildom mokes i administravimo funkcij atsiradim .

<sup>1</sup> [www.vmi.lt/GetFile.ashx?fileName=2007-1A\\_patiksl.doc](http://www.vmi.lt/GetFile.ashx?fileName=2007-1A_patiksl.doc)



udi priklausomyb tarp staigos, kuri gyvendina mokes i  
syb s, tampa tam tikru barjeru savaranki-kam VMI vaizdffio  
formavimui. Kadangi veikla tiesiogiai priklauso nuo kito valstybinio valdan iojo vieneto, VMI tampa  
tarsi izoliuota ir jos vykdoma veikla tampa nevientisa. Tai ypa lemia LR Vyriausyb s sud ties kaita.  
2008 metais i-rinkta nauja Lietuvos valstyb s valdffia d l pasaulin s ekonomin s kriz s i-esm s kei ia  
mokes i politik , kuri ypa neigiamai vertina Lietuvos visuomen . Taigi -iuo atveju VMI tampa LR  
Vyriausyb s rankiu, kuris turi vykdyti nauj j mokes i politik . Nepalankus valdffios sprendimas  
visuomenei, blogina VMI vaizd , nes ji yra vienintel staiga, kuri sunkiu visuomenei metu, rinks  
padidintus mokes ius.

**Aptarnavimo paslaugų asortimentas.** VMI teikia paslaugas ir konsultacijas lietuvi bei  
uflsienio kalbomis visais mokes i apskai iavimo, deklaravimo ir sumok jimo klausimais, rengia  
fodines konsultacijas bei seminarus mokes i mok tojams, teikia bendrojo pob dffio informacij apie  
mokes ius, i-duoda paflymas, registruoja prid tin s vert s mokes i mok toj registr (2.1.1 lentel )

### 2.1.1 lentelė

VMI teikiamų paslaugų rūšys	Realizavimo būdai
1. Turto deklaravimas	Tiesiogiai arba internetu
2. fiodin s konsultacijos ir seminarai	Tiesiogiai
3. Bendroji informacija apie mokes ius	Tiesiogiai arba internetu
4. vairi paflym i-davimas	Pra-ymai pildomi internetu arba tiesiogiai VMI
5. Pasitik jimo telefonas 1882	Telefonu
6. Registravimas/i-registravimas prid tin s vert s mokes i mok toj registr	Tiesiogiai arba internetu

*VMI klientams teikiamos paslaugos. Informacija surinkta iš VMI informacinio bibliografinio katalogo 2.77 versijos*

Taip pat teikiamos elektronin s paslaugos internetiniame tinklapyje [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt), siekiant sutaupyti mokes i mok toj laik . Mokes i mok tojai (tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys) elektroniniu b du, nesitraukdami nuo darbo vietos, gali pateikti VMI dvi formas, leidffian ias siregistruoti/i-siregistruoti PVM mok tojais. Taip pat pateikti 49 form deklaracijas. Gyventojai mokes i inspekcijos interneto puslapyje gali rasti mokes i statym komentarus, i- anksto registruojami fiodines konsultacijas, internetu gauna paflymas ir blankus, gali pateikti pra-ymus PVM mok tojo sertifikatui taip pat paflymai apie sumok tus mokes ius gauti, vertinti VMI veickl ir prane-ti apie mokestinius pafleidimus anoniminiu b du. VMI, siekianti i-laikyti vienos i- pirmaujan i

ajame sektoriuje vard , ir toliau planuoja perkelti kuo daugiau  
Nuo 2006 met balandffio 1 dienos VMI veikia Mokes i informacijos centras, kurio specialistai trumpuoja telefonu 1882 teikia konsultacijas visos Lietuvos gyventojams ir mon ms gyventoj pajam mokes io, socialinio draudimo mok ir privalomojo sveikatos draudimo mok klausimais, konsultuoja prid tin s vert s, nekilnojamojo turto bei socialinio mokes io klausimais, apie pajam ir turto deklaravim , teikia informacij d l mokestini proced r vykdymo bei bendr j informacij apie VMI<sup>2</sup>.

VMI siekimas modernizuoti informacines sistemas, palengvinti pri jim prie j , kuria modernios ir -iuolaiki-kos institucijos vaizd . Taciau prieigos prie kompiuterizuot informacini sistem pritaikytos tiems, kurie turi kompiuterin ra-tingum . Nemafla dalis visuomen s neturi kompiuterini flini , tod l -ios modernizacijos jiems yra neprieinamos, apribotos galimyb s. Informacijos platinimas VMI aptarnavimo centruose uftrunka tam tikr laik d l gyv j eili . Taigi sistem modernizavimas gali tur ti takos tik tai visuomen s daliai, kuriai ji yra naudinga ir priimtina, o kitai visuomen s daliai tai neturi jokios takos nuomon s formavimui apie VMI.

## 2.2. VMI organizaciné elgsena

Vie-osios staigos elgsena yra labai svarbus veiksnys, formuojantis institucijos vaizd . J sudaro: vadovavimo stilius, atlyginimas, personalo ugdymas ir motyvacija bei organizacijos kult ra. Institucijos veikla labai priklauso nuo joje dirban io personalo, tod l jos vidin aplinka, tradicijos bei motyvavimo sistema turi tenkinti darbuotoj , kuris kuria organizacijos vard , bei vaizd .

Siekiant apra-yti veiksnius, formuojan ius VMI organizacin elgsen , buvo bendrauta su VMI Vie- j ry-i skyriaus specialiste Laisve Linkuviene.

Pagrindinis Valstybines mokes i inspekcijos strateginis tikslas ó uftikrinti mokes i surinkim , skatinant savanori-k mokes i mok jim , didinant mokes i mok toj pasitik jim mokes i administratoriumi.

**Vadovavimo stilius.** VMI prie FM vadovauja vir-ininkas. J skiria ir atleidflia i-pareig finans ministras. AVMI vir-ininkus skiria ir atleidflia i-pareig VMI prie FM vir-ininkas, suderin s su finans ministru. Vir-ininko darbo tikslas ó uftikrinti ritming staigos veiklos darb . Dabartiniu metu VMI vadovauja Modestas Kaseliauskas. Jis remiasi demokratiniu vadovo darbo stiliumi, vadovauja flmon ms be grubaus spaudimo, remdamasis j sugeb jimais ir gerbdamas juos. Taip pat jis yra link s daugum klausim spr sti kolegialiai, pasitariant ir pasvarstant, asmeni-kai sprendflia tik ypatingai sud tingus

<sup>2</sup> www.vmi.lt

sti kolektyvui. Jis skatina pavaldini iniciatyv , suteikia jiems iu stengdamasis ugdyti tokius darbuotojus, kuriems mon s ar organizacijos tikslas tapt j pa i tikslu (L. Linkuvien , asm. pr.). Demokratinis valdymo stilius teikia darbuotojams galimyb tiksliu suvokti darbo ar sprendffiamo klausimo esm , pilnai panaudoti savo intelektualin ir profesin potencial , bei suteikia galimyb tobul ti.

M. Kaseliauskas nurodymus pavaldiniams duoda pasi lym ir patarim forma, juos formuluoja ai-kiai ir tikinamai. Taip pat nekontroliuoja savo pavaldini smulkmeni-kai, ta iau nuolat b na informuojamas apie veiklos, kuriai jis vadovauja, eig . Su pavaldiniais visada elgiamasi pagarbiai, bendraujant jis b na visada mandagus, takti-kas ir atidus, stengiasi atsiffvelgti darbuotojo interesus (L. Linkuvien , asm. pr.). Tinkamai sureguliuoti darbuotoj santykiai, gerina staigos darbin atmosfer . Darbuotojai nejausdami tampos ir spaudimo, efektyviau atlieka savo darb .

**Atlyginimas.** VMI vadovaujamosi atlygiu pagr stu valdymu – jis daro tak per teigiamus stimulus, i–kuri svarbiausias ó atlyginimo dydis. Paflad tas atlyginimas veikia darbuotoj elgsen ir sumaffina pasiprie–inim vadovams. Pirmiausia tai darbo uflmokestis ir premijos, tiesiogiai susijusios su pavaldinio i–dirbto darbo laiku ir kokybe bei suteiktos klas s (V. Pranulis, 2000). VMI atlyginimai administraciniame skyriuje yra didesni ufl vidutin atlyginim (L. Linkuvien , asm. pr.) (2.2.1 lentel ). Viena didffiausi mon s problem yra didel darbuotoj kaita, nes flmon s nenori dirbti ufl mafl atlyginim , o i– j privat j sektori , gauna trigubai didesn atlyginim (Jackevius, 2008<sup>3</sup>).

### 2.2.1 lentelė

Užimamos pareigos	Atlyginimo dydis Lt. į „rankas“
Vadovai	4000 - 5000
Vadov pavaduotojai	2500 - 3000
Darbuotojai	1000 - 2000

*VMI darbuotojų atlyginimo dydis*

Viena i– nedaugelio paskat darbuotojams pasilikti VMI yra j gyjama darbo patirtis –ioje staigoje. Tokios patirties maflai kur gali gauti tiek informacini technologij srities flmon s, tiek tam tikri mokes i klausim teisininkai. Stabdyti darbuotoj kait VMI tai pat bando pasirinkdama ir kitas atlygio formas ó pavaldiniui gali b ti paflad tas pareig paauk–tinimas, suteikta galimyb mokytis, skiriamos atsakingesn s uflduotys ir pan. Darbuotojai, pretenduojantys uflimti auk–tesnes pareigas, privalo b ti gerai organizuoti, tur ti gabum ir g dffi atlikti reikiam darb (L. Linkuvien , asm. pr.).

<sup>3</sup> [http://www.buhalteris.lt/index.php?cid=2483&new\\_id=22890](http://www.buhalteris.lt/index.php?cid=2483&new_id=22890)

mas ia suprantamas, kaip svarbi investicija darbo kult r .  
i, kas skatina darbuotojus dirbti efektyviai. T yndien nebeuflteka  
darbuotoj motyvuoti didinant vien tik piniginius atlygius, ne maffiau svarbus yra nefinansinis  
skatinimas, vidini motyvuojan i j g i-siai-kinimas (Pranulis, 2000).

VMI didel d mes skiria nuolatiniam darbuotoj mokymui ir tobulinimuisi:

1. Tobulinant profesinius g dffius, 2007 m. 52 % darbuotoj (1821 darbuotojas) dalyvavo VMI surengtuose seminaruose;
2. 2007 m. diegta automatizuota mokym program valdymo sistema;
3. 2008 m. buvo numatomos pagrindin s valstyb s tarnautoj kvalifikacijos tobulinimo kryptys: valstyb s tarnautoj etikos ir korupcijos prevencijos, mokes i mok toj aptarnavimo, uflsienio kalb mokymas, kompiuterinio ra-tingumo (ECDL) g dffi formavimas, informacijos saugumo mokymas, kit geb jim , reikaling veiklos tikslams gyvendinti, tobulinimas (L. Linkuvien , asm. pr.).

VMI -iuo metu yra naudojamas darbo rezultat vertinimas, tam, kad b t galima nustatyti kiekvieno darbuotojo individualius mokymo poreikius. Kiekvieno darbuotojo darbas yra vertinimas pagal standartus ar tikslus, i-keltus jo darbui

Priimant darb nauj darbuotoj dafnai naudojamos praktin s staffuot s ó tai strukt rizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa gudusiais darbuotojais, dalyvaudami auditoriniuose uflsimuose ir mokydamiesi darbo vietoje. Per praktin staffuot praktikantas mokosi i- specialist . Specialistas j priffi ri ir perduoda savo patirt (L. Linkuvien , asm. pr.).

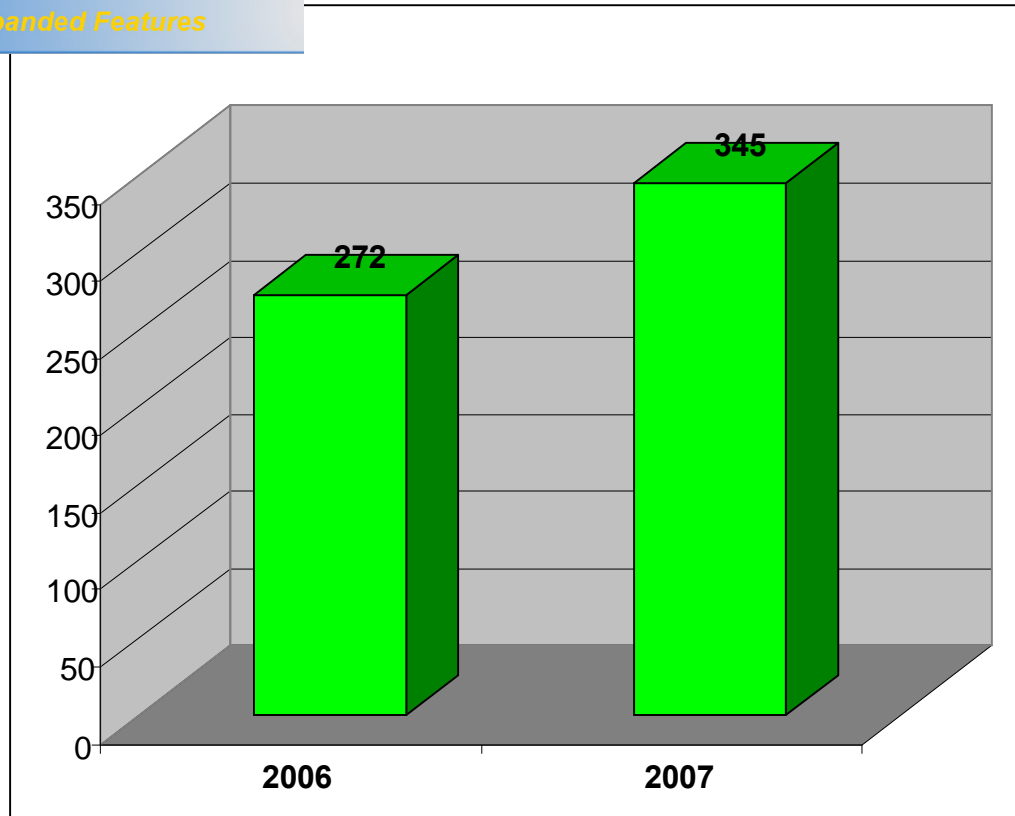
Motyvavimo sistema VMI apima atlyginimo sistemas, informacijos darbuotojams apie j darbo rezultatus, darbo efektyvum suteikim , konstruktyvi kritik , darbuotoj rezultat pripaflinim , vertinim , pagyrim , tinkam vadovavimo stili , darbuotoj ugdym ir dar daug kit proces (L. Linkuvien , asm. pr.).

Taip pat reik t pamin ti ir tai, kad VMI ilgiausiai dirbantiems darbuotojams i-duodami pagyrimo ra-tai, pasiflymintiems darbuotojams teikiamos simbolin s dovanos.

Ta iau VMI organizacin s elgsenos veikloje dafnai buvo susiduriama su kai kuriomis klaidomis (L. Linkuvien , asm. pr.):

- darb priimamas netinkamas asmuo;
- Didel personalo kaita (tai vyksta ir dabar);
- Darbuotojai nesistengia, kuo geriau dirbti;

2008 m. VMI dirba 3487 darbuotojai, i- kuri 82,2 % turi auk-t j universitetin i-silavinim .. Pastaraisiais metais padid jo VMI darbuotoj kaita. 2006 metais savo noru atleisti 272 VMI darbuotojai, o 2007 m. ó 345 (VMI strateginis veiklos planas, 2008) (9 pav.).



9 pav. Savo noru iš VMI pasitraukusių darbuotojų skaičius 2006 ir 2007 metais

Esant dideliame mokesčių teisės, audito, informacinių technologijų specialistų poreikiui varioje verslo srityse, didėjant atotrūkiui tarp aukštos kvalifikacijos darbuotojų darbo užmokesčio privačiame sektoriuje ir valstybiniame sektoriuje, mažiausia galimybė VMI sistemos firmoms – teikti atnaujinimus. Valstybės tarnybų reglamentuojami teisės aktų nuostatos riboja VMI geriausių specialistų darbinimo ir išlaikymo galimybes (VMI strateginis veiklos planas, 2008<sup>4</sup>).

**Organizacinė kultūra.** Pats svarbiausias organizacinis elgsenos veiksnys yra jos organizacinė kultūra, nes ji, kaip yra žinoma, lemia organizacijos dydį ir struktūrą, technologijas, vertybes, misiją.

VMI organizacinė struktūra suformuota pagal jai priskirtas funkcijas. Ji sudaro VMI prie FM (centrinis mokesčių administratorius) ir jai pavaldžios bei atskaitingos teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos (vietos mokesčių administratorius). Tuo metu veikia 10 teritorinių (apskričių) valstybinių mokesčių inspekcijų (toliau – AVMI), turinčių nuo 3 iki 7 miestų/rajonų skyrių. VMI prie FM koordinuoja, kontroliuoja ir metodiškai vadovauja vietos mokesčių administratoriaus darbui bei periodiškai vertina jo darbo rezultatus (VMI strateginis veiklos planas, 2008).

<sup>4</sup> [www.vmi.lt/GetFile.ashx?fileName=2007-1A\\_patiksl.doc](http://www.vmi.lt/GetFile.ashx?fileName=2007-1A_patiksl.doc)

mokesi moktojus, unifikuoti administravimo proceduras, gerinamos VMI ir AVMI organizacinės struktūros bei struktūriniai padaliniai funkcijos.

Nuo 2007 m. sigaliojo nauja VMI organizacinė struktūra. Pagrindinis reorganizacijos tikslas buvo sukurti organizacinę struktūrą, optimaliai orientuotą VMI numatytą veiklos tikslų gyvendinimui ir atitinkančią Lietuvos Respublikos viešojo administravimo statymo (fin., 1999, Nr. 60-1945, 2006, Nr. 77-2975) naujos redakcijos reikalavimus. Reorganizavimo metu buvo centralizuota vidaus audito funkcija, tokiu būdu sustiprinant vidaus kontrolės aplinką ir nuo mokesi moktojų kontrolės funkcijų atliekančią padalinį atskirtą mokesi moktojų rizikos vertinimo ir atrankos funkcija, steigiant atskirus skyrius. Taip pat buvo atlikta tam tikrų funkcijų koncentracija vieno struktūrinio padalinio veiklos ribose (Apeliacijų ir Juridinio skyriaus perkėlimas Teisės departamente), steigtas Viešųjų pirkimų skyrius, siekiant patobulinti viešųjų pirkimų praktiką VMI (VMI strateginis veiklos planas, 2008).

VMI tobulina *informacines technologijas* (toliau – IT), nes pastoviai didėjantis IT besinaudojant ir interneto prieigū turinti mokesi moktojų skaičius galina VMI plėsti paflangesniu būdu teikiamas paslaugas skaičius. Ufikturinant kokybišką ir saugų paslaugų teikimū, didėja VMI veiklos efektyvumas bei gerinamas VMI institucijos vaizdis mokesi moktojų akyste.

Naujausi IT taikymas VMI leidžia plėsti mokesi moktojų teikiamas paslaugas kiek ir informacijos prieinamumū, gerinti jų kokybę, sudaryti geresnes sąlygas mokesi moktojų efektyviai gyvendinti jų teises ir atlikti pareigas.

Interneto vartotojams sudaryta galimybė teikti deklaracijas elektroniniu būdu, ufisakyti paflymas, VMI interneto svetainėje susirasti aktuali informaciją mokesi administravimo klausimais, mokesi teisės aktus, komentarus ir kt.

2006 m. steigtas VMI Mokesi informacijos centras (toliau ó MIC), kur mokesi moktojai gali prisiskambinti (nuo 2007 m. gegužės mėn. nemokamai) vienu trumpuoju numeriu 1882 visoje Lietuvoje (VMI strateginis veiklos planas, 2008).

VMI yra išskyrusi 8 *vertybes*, kuri laikomasi, siekiant ufisibrfti tikslū:

- Profesionalumas ó laikomasi aukštesni profesionalumo kriterijū, jie nuolat tobulinami;
- Atsakomybė ir sfliningumas ó vykdomi visi sipareigojimai;
- Pozytivumas ó teigiamas poflis pokyčius;
- Kuriškumas ó gyvendinamos naujos idėjos;
- Tikslas siekimas ó vykdomi iškelti planai/tikslai, nuolat populiarinamos naujos paslaugos;
- Atvirumas ó VMI yra atvira naujovėms, prieinama visiems ir visada;
- Komandinis darbas ó vienybė, geranoriška tarpusavio pagalba.



mon mok tojams teisingai apskai iuoti ir sumok ti mokes ius . Tai vienas iš pagrindinių faktorių, kuris viešojoje komunikacijoje tampa vaizdinio formuotoju. Tik tinkamai sureguliuoti santykiai tarp darbuotojų, stipri motyvacinė sistema, teisingas vadovavimo stilius padės užtikrinti stiprios, patikimos ir profesionalios institucijos vaizdą.

### 2.3. VMI marketingo komunikacija

**Reklama.** Reklamos paskirtis – sukurti gerą VMI vardą. Todėl svarbu, kad pateikiama informacija, taip pat ir reklama, atkreiptų vartotojo dėmesį tiek forma, tiek turiniu; motyvuotą. Reklama siekiama išreikšti organizacijos poziciją ir jai svarbiais klausimais. VMI naudoja įvairias reklamos rūšis:

- reklama per televiziją (mon savo reklamą šleidžia per LTV, LNK, TV3 televizijos kanalus);
- spausdintinė reklama (VMI savo reklamą dažniausiai spausdina populiariausiuose Lietuvos dienraščiuose, tokiuose kaip šLietuvos Rytas, šRespublika ir šVerslo finansas, tai pat savo paslaugas publikuoja įvairiuose spausdintuose kataloguose);
- radijo reklama (dažnai mon apie savo veiklą klientus informuoja radijo bangomis per LTV radijo 1 programą);
- reklama internete (vis reikiamą informaciją apie VMI teikiamas paslaugas galima rasti mon s internetiniame puslapyje [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt)).

VMI r mimo politikos tikslas yra formuoti teigiamą mon s ir jos paslaugų vaizdą bei informuoti klientus apie siūlomą paslaugą bei įvairias vykdomas akcijas. Pernelyg intensyvi reklama gali kelti asociacijas, kad monei škaftikas negerai, todėl kartais užtenka tik periodiškai priminimo apie save, kurį mon ir daro įvairiu metu. 2006 ir 2008 metais mon s marketingo veiksmai buvo smarkiai orientuoti mon s veiklos atstatymui, vardo populiarinimui. Tais pačiais metais pradėta daugiau dėmesio skirti akcijai šneimk vokelio, naudojantis reklama per televiziją, radiją bei spausdintine reklama.

Autor s nuomone, reklama visuomenei turėtų būti pateikiama tinkamu formatu ir tinkamu laiku. VMI reklamos klipas apie elektroninį deklaratyvumą (2008 m. pavasarį) kritik laikomas vienu nesėkmingiausių. Reklamą per televiziją imta transliuoti jau šie g jus deklaratyvumui. Reklamos pagrindinis – kiti šgreičiau, paprasčiau, patikimiau. Tačiau visai neskiriama dėmesio edukacijai kaip deklaratyvumui, t.y. kovoti su baime prieš kompiuterio ir nebijoti daryti klaidų. Tyb reklamos tikslas buvo apskritai skatinti visuomenę vykdyti deklaracijas internetu, bet neinformuojant kodėl tai yra patikimiau, naudingiau mokesi mok tojui. Lietuvos visuomenei dar trūksta patikimo elektroninio

ama kaip informacijos –altinis, o ne vieta vairioms kin ms s i mok jimas, bankini operacij vykdymas).

**Ryšiai su visuomene.** VMI yra kurtas vie– j ry–i skyrius, kurio pagrindin funkcija - formuoti ir palaikyti palank VMI vaizd visuomen je, o pagrindiniai ufdaviniai ô informuoti visuomen apie strateginius VMI veiklos planus, sprendimus, ai–kinti sprendim esm , taip pat dalyvauti organizuojant VMI vie–uosius renginius ir kitoje su mokesiais mok toj santykiiais susijusioje veikloje. Vienas pagrindini skyriaus tiksl yra santyki su fliniasklaida, kaip visuomen s grup s ir kaip kanalo, kuriuo pasiekama didffioji mokes i mok toj dalis, palaikymas ir visuomen s mokes i klausimais informavimas.

Ta iau toks poffi ris, autor s nuomone, kad pagrindinis Ry–i su visuomene vaidmuo yra informavimas n ra tikslus. Ry–iai su visuomene apima daug platesn s vok . Ji suprantama ir kaip institucijos bei atitinkamos auditorijos susijungimas ar bendradarbiavimas, sprendffiant vairias problemas, formuojanti nuomon apie institucij , kurianti palank poffi r j .

Ry–iai su visuomene rei–kiasi, formuojant visuomen s nuomon i–orin mis priemon mis:

- ry–iai su spauda, spaudos konferencijos (palaikomi ry–iai su didffiausiais Lietuvos dienra–iais);
- ry–iai su vairiomis organizacijomis (su vairiomis valstybin mis organizacijomis (finans institucij organizacija, seimu ir t.t.)).

mon s ry–i su visuomene specialist manymu, visuomen je turi b ti flinoma, k gero nuveik organizacija. Nes kai apie tai bus kuo pla iau kalbama, tuomet vaizdis, grei iausiai, bus palankus. Ry–iai su visuomene gali pad ti nustatyti priimtinas ir efektyvias bendravimo tarp institucij ir visuomen s formas.

Taip pat VMI daffnai organizuoja nemokamus seminarus apie mokes i sistem pavien ms organizacijoms, kurios to pageidauja, nor damos savo darbuotojus supaffindinti su valstyb s mokes i sistema bei statymais. Taip stengdamasi dar labiau pagerinti savo vaizd visuomen je.

Autor s nuomone, VMI ry–iai su visuomene yra pakankamai silpni. Pagrinde yra orientuojamasi informacijos pateikim ir seminar organizavim . Ta iau lyginant su kit Lietuvos institucij ry–i su visuomene specialist veikla, VMI ypa maflai d mesio skiria jaunimo –vietimo akcijoms, vairiems renginiams (parodos, konkursai), min jimo dienoms ir kt. Tik profesin s informacijos teikimas grieftomis, formalizuotomis formomis, kuria –altos institucijos vaizd . Taigi VMI ry–i su visuomene specialistai tur t orientotis ne tik profesionalios informacijos pateikimo turin , bet ir pateikimo b d , form , rinktis kuo vairesn auditorij , organizuoti daugiau konkurs , rengini , akcij , kurios pad t formuoti palankesn visuomen s nuomon apie institucij .



## ATVEJŲ, NEIGIAMAI VEIKIANČIŲ VMI ĮVAIZDŲ, ANALIZĖ

### 3.1 Užsakomoji informacija VMI įvaizdžio formavimo procese

Valstybės institucijos privalo piliečius informuoti apie rengiamas programas, svarstomus dokumentų projektus, paslaugas, konkursus ir pan. Ši teikti informaciją ši–pirmą kartą, kuri flurnalistai dažnai apibūdina kaip neįdomi, nors ir svarbi.

Viešoji informacija apie VMI veiklą gali būti pateikiama keliais būdais: 1) jį parašyti gali flurnalistai savo iniciatyva arba pakviesti apsilankyti institucijoje, specialioje spaudos konferencijoje ar renginyje; straipsnį ar flinutį laikraščiu; 2) gali pateikti ir institucijos darbuotojai atsakingi už viešuosius ryšius. Dažniausiai rašomas pranešimas spaudai, kuris nuo reklaminio skelbimo skiriasi tuo, kad yra nemokamas. Tai jau gali būti straipsniai, ufsakyti VMI specialistams, atsakingiems už ryšius su visuomene.

VMI vairiais būdais bando pagerinti savo vaizdą. Spauloje pasirodo straipsniai, flurnalistini tyrimai apie valdžios institucijų ufsakomuosius straipsnius. Anot viešojo ryšio specialistų: šios institucijos pernelyg dažnai švaiginsis ufsakomaisiais straipsniais, todėl tapo neefektyvūs. VMI viešojo ryšio skyriaus vedėja Daiva Bumblytė teigia, kad: „šios VMI kartais neturi kitos iėities, kaip pirkti plotus spauloje, kadangi flurnalistai nepastebi konstruktyvių dalykų ir sprendimų. Tai jau tokia informacija reitingu nepakelia, tai tiesiog tapo mada, kad jei nori informaciją paviešinti plačiau nei staigos interneto svetainėje, tiesiog sumoki. Tai vadinama ufsakomuoju straipsniu, nors realiai tai yra gana oficiali staigos informacija, siekianti iš esmės su vienu tikslu – informuoti piliečius apie sprendimus ar jį projektus. Kiekviena valstybinė staiga ir Vyriausybė turi teisę informuoti fliniasklaid ir visuomenę per fliniasklaidą apie savo veiklą.“

Didžiausia problema keliama dėl to, kad ufsakomieji straipsniai nėra flymimi atpaflstamuoju flenklu, tokiems rašiniams būdingas –ali–kumas ir naujien atrankos kriterijų skurdumas. Ufsakomasis straipsnis be ufsakomojo numerio ir paslėpta reklama iš principo yra tapatūs reiškiniai, todėl ufsakomojo straipsnio skelbimas prieštarauja statymams.

Vienas pagrindinių reklamos principų yra jos atpaflstamumas. Visuomenės informavimo statymo 39 straipsnyje sakoma, kad šnegalima naudoti paslėptas reklamas. flurnalist ir leidėj etikos kodekso 30–32 straipsniuose aiškinama, kad ir komercinė, ir politinė reklama turi būti aiškiai atskirta nuo flurnalistinės, o reklamą draudflama špateikti kaip ne–ali–k informaciją ar kitaip įslėpti. Ufsakomasis straipsnis apibrėfliamas ir Reklamos statyme, kuriuo paslėpta reklama yra draudflama, o reklama turi būti aiškiai atpaflstama pagal pateikimo formą.

ka ó jie neatitinka svarbiausi vertingos naujienos požymiai. Naikomi šie naujien atrankos kriterijai: naujumas, aktualumas, išskirtinumas, ryškumas, poveikis, aiškumas ir kt. Kitas ypatingas ufsakomųjų straipsnių bruožas ó –altini stoka. Paprastai tokioje publikacijoje kalbinamas vos vienas paėnekovas ó daėniausiai tai b na institucijos vadovas.

Valstybinė mokesčių inspekcija pažymi, kad ufsakiniai straipsniai ne apie staigos veiklą, o su jos veikla susijusias problemas ir ufdaviniai sprendim .

Vieė j ryėi departamento darbuotojai ufsakomuosius straipsnius fliri neigiamai. Tai iau jie neneigia, kad buvo toki atvej , kad inspekcija pirko ufsakomuosius straipsnius ir grei iausiai dar pirks, tik konkre iu atveju, pvz. Buvo liepta paplatinti ufsakomuosius straipsnius visai spaudai apie valstybin turto deklaravim buvusio ministro pirmininko G. Kirkilo liepimu (dienra–tis šLietuvos rytas, 2008-09-18). Vieė j ryėi departamento darbuotojai mano, kad ufsakomieji straipsniai yra neeti–ka, bet gera galimyb pasiekti konkre iam tikslui.

Finans Ministerija ir Valstybinė mokesčių inspekcija laikosi pozicijos, kad ufsakomieji straipsniai nera veiksminga komunikacijos priemonė . Praktikoje ufsakomųjų straipsnių vengiama, tai iau suprasdami fliniasklaidos specifika ir flini atrinkimo praktik , taiko bendr projekt modelius. Anot vieė j ryėi specialist s D. Bumblyt s: šjeigu VMI nepirks ufsakomųjų straipsnių , fliniasklaida apie j nera–ys arba ra–ys tik neigiamai. Specialist taip pat paminjo, kad VMI labai retai perka ufsakomuosius straipsnius, visa informacija yra talpinama internetin je svetain je [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt).

2002 ir 2007 metais daryti flurnalistiniai tyrimai (Rasa Laukaitytė , [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt), 2007 m. lapkri io 28 d. ir Gintaras Sarafinas, flr. Veidas, 2002 m. Sausio 31 d.) atskleid kiek LR ministerijos i–leido pinig ufsakomiesiems straipsniams (3.1.1 lentelė ), visuomen s informavimui. 2003 m. darytame tyrime nebuvo i–skirta kiek b tent ministerijos tais metais skyr l – ufsakomajai informacijai. Galima daryti tik prielaid , kad dalis nurodyt l – lentel je buvo panaudota ir ufsakomajai informacijai.

Lentel je matome, kad Finans ministerija 2007 metais skyr daugiausiai l – ufsakomai informacijai fliniasklaidoje. Tyos i–laidos apima reklam televizijoje, radijuje bei Lietuvos dienra–iuose. VMI ryėi su visuomene specialist I. Tyirait teig : škad laikra–iuose daėniausiai pasirodo tik darbo skelbimai bei spausdinta staigos reklama, o ufsakomieji straipsniai labai retai. DELFI darytas tyrimas parod , kad Finans ministerija visgi i–leidflia nemafl sum bendradarbiavimui su fliniasklaida. Ypa informuodama gyventojus apie pajam deklaravim , kov su ūvokeliais.

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

	Lešos užsakomajai informacijai išniasklaidoje (litas) 2007 m.	Lėšos visuomenės informavimui ir švietimui 2002 m.
Finans ministerija	~650 t kst.	~35 t kst.
Užsienio reikalų ministerija	~447,5 t kst.	~104 t kst.
Švietimo ir mokslo ministerija	~400 t kst.	~40 t kst.
Sveikatos apsaugos ministerija	~314,5 t kst.	~267 t kst.
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	~196,8 t kst.	~460 t kst.
Švietimo ir mokslo ministerija	160 t kst.	n ra duomen
Susisiekimo ministerija	157 t kst.	~80 t kst.
Vidaus reikalų ministerija	55,6 t kst.	n ra duomen
Kultūros ministerija	~25 t kst.	n ra duomen
Aplinkos ministerija	n ra duomen	~598 t kst.
Užsienio reikalų ministerija	n ra duomen	~250 t kst.
Krašto apsaugos ministerija	~437 t kst.(rubrik savaitra- iuose, radijo ir TV laid finansavimas)	~n ra duomen
Teisingumo ministerija	0	720 t kst.

*LR ministerijų panaudotos lėšos viešiesiems ryšiams 2002 ir 2007 metais. Informacija surinkta iš informacinio portalo [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt) bei žurnalo „Veidas“, 2002 m*

Kai VMI perka užsakomuosius straipsnius, straipsnius rašo darbuotojai atsakingi už viešuosius ryšius arba žurnalistai. Straipsniuose daugiausiai rašoma apie konkrečią inspekcijos projektą, gyvendinimą, apie VMI vadovų pasiekimus, apie pačių VMI veiklos propagavimą, apie vaizdinius renginius ir kt. Televizijos ar radijo laidos, kurioms VMI skiria didesnę nei dažniausiai informacinio arba viešųjų ryšių pobūdžio. Užsakomieji straipsniai ir televizijos bei radijo eteriai užsakomi pagal poreikį, priklauso nuo aktualijų. VMI perkanti užsakomąją informaciją patlymavo, kad yra pasirašomos sutartys ir, kad daugiausiai lėšų yra skiriama spaudai (dienraščiams, savaitraščiams, specializuotiems leidiniams, žurnalams ir kt.).

VMI lėšų naudojimas užsakomai informacijai platinti sulaukia kritikos iš nevyriausybinės organizacijos, ryšius su visuomene specialistų. Tai esmingai kreipia demokratijos principus, valdininkai naudojami savo patirtimi, o skaitytojai yra apgaudinami, nes dažnai užsakomieji straipsniai net specialiai neformuluojami ir nenurodomas jų užsakymo numeris. Kiti tai vadina tiesiog reklama. Visuomenės informavimo statymas aiškiai patlymavo, kad redakcinis ir reklaminis turinys turi būti aiškiai atskirti. Žurnalistus ir leidėjus tai daryti pareigoja ir jų etikos kodeksas.

Autoriaus nuomone, užsakomieji straipsniai yra vertinami dvejopai. Specialistai, kurie atpažįsta užsakomuosius straipsnius juos vertina neigiamai. Didžioji informaciniai leidiniai skaitytojų dalis

informacij , ar ne. Tod l skaitydami teigiam informacij , dalis institucij . UfIsakom j informacij dafniausiai i–vie–ina valdffios institucijos, kurios dafnai linkusios konfliktuoti tarpusavyje. Tokiais atvejais i–komunikuota informacija i–aukia tik neigiam visuomen s reakcij .

### 3.2. Informacinės krizės „kova su vokeliais“ valdymas

Vis did jant mokes iams daugelis verslinink , nor dami i–laikyti savo versl , slepia mokes ius nuo valstyb s vairiomis priemon mis. Viena j ó atlyginimas švokelyje. Tš rei–kinys egzistavo dar prie– švokeli skandal ō UAB šKrekenavos agrofirmaō, ta iau tik jam 2006 met vasar i–kilus vie–um , VMI m si atitinkam veism ir prad jo kov su –iuo rei–kiniu Tai neigiamai gal jo atsiliepti inspekcijos vaizdffiu, nes susidariusi situacija parod , kad VMI nesugeb jo prie– tai tinkamai atlikti savo vienos pagrindini funkcij ó uftikrinti skland mokes i surinkimo proces .

Vokeliai vardija darbuotojo gaunam atlyginim , kuris neapskaitomas šbaltojojeō buhalterijoje ir nuo kurio nesumokami jokie mokes iai, t.y. gyventoj pajam mokestis ir socialinio draudimo mokos (Tyma–ius, 2006<sup>5</sup>).

Atvejus, kai mokamas atlyginimas vokelyje, galima suklasifikuoti dvi pagrindines grupes - mokes iai ir reguliavimas:

**Mokesčiai.** Nors dauguma sutinka, kad jokia –iuolaikin valstyb negali i–siversti be mokes i , ta iau mokes ius labiau linkstama kritikuoti negu girti. Valstyb skirta tarnauti vis pilie i labui, tod l visuotinai pripafstama, kad kiekvienas –alies gyventojas tur t prisid ti prie valstyb s i–tekli mobilizavimo mok damas mokes ius. Mokes i sistema ó tai lyg sandoris tarp valstyb s ir pilie io, kuriame nuolat vyksta optimalaus abej pusi intereso suderinimo paie–ka. Siekiama atrasti tokias mokes i sistemos s lygas, kurios uftikrint valstyb s funkcij vykdym ne tik dabartiniame ekonominio ciklo etape (tai pasiekama, mokes i d ka surinkus pakankamai l – ), bet ir ateityje.

Pagrindin mokes i vengimo prieflastis yra ne kas kita, kaip mokes iai. Nes jei neb t mokes io, neb t ir mokes io vengimo. Vengiama –iuo atveju gyventoj pajam mokes io ir socialinio draudimo mok . Nedaug b t toki , kurie sakyt , kad pajam mokest ar socialinio draudimo mokas reikt panaikinti, ta iau tarifo klausimas yra esminis darbuotojui ir darbdaviui apsisprendffiant d l to, ar vokel ar banko kortel naudoti atlyginimui mok ti/gauti.

Lietuvoje apie pus viso atlyginimo, kur darbdavys moka darbuotojui, darbuotojo taip ir nepasiekia. Darbdavys moka 30,98 % socialinio draudimo i– savo l – ir pats darbuotojas i– savo algos

<sup>5</sup> [http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/VOKELIU\\_EKONOMIKA](http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/VOKELIU_EKONOMIKA)

mokesio ir 3 % socialinio draudimo mokesiai. Palyginimui: Lietuvoje didesnis ne tik lyginant su Estija, Latvija, Slovakija (nekalbant apie Rusiją, Ukrainą, Bulgariją, Rumuniją, Serbiją), bet ir su Jungtine Karalyste ir Airija. Tačiau mokesiai, o ypač aukštesni mokesiai, siunčia akivaizdų signalą darbdaviui, norinčiam maffinti s naudas, ir darbuotojui, norinčiam gauti daugiau pajam (Tymačius, 2006).

**Reguliavimas ir biurokratija.** Reguliavimas ir biurokratija prisideda prie vokelių kultūros gyvavimo. Norint darbinti firmą, susiduriama su faktu, kad net ir norint tinkamai forminti teisinius santykius sugaištama labai daug laiko bandymams laiku ir teisingai juos forminti, arba apskritai atsiranda bėgal prielaidos, kad neturima teisės daryti to ar ano. Tokiu atveju aiškūs signalai neforminti darbo santykiams, o atitinkamai ó ir atlyginimo. Tapimas darbdaviu ó biurokratiškai skausminga ir sudėtinga procedūra, tad net ir maffiems mokesiams esant nebūt daug norinčių patirti, jei tik to manoma išvengti.

Nors Lietuvoje tai dar nėra labai aktualu, nelegalūs darbuotojai ó migrantai ó yra dar viena vokelių ekonomikos sritis. Jei ekonominės prielaidos verčia samdyti užsieniečius, o pastarieji teisiškai prie darbo neprileidžiami, tai darbdaviui vėlgai vienintelė ekonomiška prielaidos ó atlyginimas vokelyje (nemažai dalis lietuvių gali tai patvirtinti iš savo patirties Europoje ir JAV) (Tymačius, 2006).

### 3.2.1. VMI „kovos su vokeliais“ veiksmai

Pradėjus viešinti ypač aktualias mokesių sistemas spragas visuomenėje, t.y. atskleidžiant konkrečius mokesių šaltinio atvejus, VMI tapo ypatingai matoma finansiškai. Viešinama informacija neigiamai paveikė institucijos įvaizdį, kadangi finansiškai visuomenei ypač akcentavo neigiamas institucijos veiklos puses.

Lietuvos Laisvosios Rinkos Instituto (LLRI) ekonomikos tyrimo 2007 metų duomenimis, apie 40 proc. darbuotojų, gaunančių minimalų algą, gauna dalį algos vokeliuose. Pagal špinterio apklausą 17 proc. darbuotojų teigia gaunantys atlyginimą vokeliuose. Finansiškai, kad remiantis statistika apie 30 proc. darbuotojų dirba valdiškame sektoriuje (kuriam, galime preziumuoti, vokeliai pasirodo nebent atsitiktinai), galima teigti, kad privačiame sektoriuje vokelius gauna iš viso apie trečdalis darbuotojų.

Valstybinės mokesių inspekcijos duomenimis, vadinamuosiuose vokeliuose telpa apie 30 proc. iš tikrųjų mokamo atlyginimo.

monėms, patraukusioms Mokesių inspekcijos dėmesį, išsiunčiami VMI vadovo pasirašyti laiškai. Juose atkreipiamas dėmesys situacijai ir raginama rasti galimybes padidinti darbuotojų atlyginimą.





mokant atlyginimus vokeliuose, praneama gamybos sferoje, turto ir prekybos sferose.

Vilniaus apskrityje gauta daugiausia praneim pasitik jimo telefonu 1882. Manoma, kad d l to, jog sostin je daugiau statoma, daugiau kita veikla ufsiiman i moni . B ta atvej , kai po praneim apie švokeliuso ar kitus mokestinius praneimus, Vilniaus apskrities valstybin s mokes i inspekcijos (VAVMI) darbavosi kartu su kitos AVMI specialistais ai-kinantis, ar mon , vykdami veickl ir kitose -alies miestuose nenusiflengia mokes ius reglamentuojantiems statymams

šPasitik jimo telefonas buvo sukurtas kaip rankis kovai su -e- line ekonomika, traukiant visuomen . TŲ priemon pasiteisino, mokes i mok tojai aktyviai padeda maffinti -e- linio verslo aprai-kas, o mon s pasuko skaidr jimo keliu. TŲandien pasitik jimo telefonas tapo ir pagalbine priemone, padedan ia analizuoti poky ius -alies versle: pasteb ti naujas mokes i nemok jimo tendencijas ir jau flinom modeli paplitim o, - teigia VMI prie FM vir-ininko pavaduotojas Dainius Daugirda.

VMI atskleisti mokes i sl pimo schemoms deda daug pastang . Yra nuolat atliekami vairi moni patikrinimai. Stambiausi nusiflengimai yra daffniausiai i-vie-inami per informacinius kanalus (2008.11.07 straipsnis Lietuvos ryte šKlaip dos AVMI pareig nai atskleid mokes i sl pimo schem , kuria pasinaudoj verslininkai neteis tai pelnydavosi i- automobili gabenimo ir prekyboso, arba 2008.11.28 straipsnis Vakar eksprese šKauno apskrities valstybin s mokes i inspekcijos (AVMI) ir Tel-i AVMI specialistai, patikrin nekilnojamojo turto (NT) pirkimu, turto tvarkyba bei pardavimais besiver ian ias mones bei i-analizav variklini transporto priemoni prekyb , remont bei technin s priefflr vykdan i mokes i mok toj veickl , nustat ne vien darbo santyki sl pimo fakt o). Taigi informacijos skleidimas ir fakt komunikavimas per vairias fliniasklaidos priemones, tampa vienu i-VMI kovos b du prie-mokes i sl pim ir viena i-priemoni gerinti savo vaizd .

Ta iau VMI taikom priemoni prie- vokeli politik , nepakanka. Mokes i sl pimas yra susij s ne vien su VMI, bet ir su visa mokes i sistema, kuri yra visos valstyb s politikos dalis. VMI yra tik rankis, turintis kontroliuoti neteis tus veiksmus bei ufftikrinti skland mokes i surinkimo proces . Autor s manymu, egzistuoja konfliktas tarp mokes ius mokan i pilie i ir t , kurie gauna atlyginim švokelyjeo. Pastarieji maffai prisideda prie valstyb s biudffeto formavimo. Negaunantys švokeli o darbuotojai piktinasi dideliais mokes iais. Tod l yra jau iamas visuomen s nepasitenkinimas VMI veikla, nesugeban ia tinkamai kovoti su švokeli o sistema. Institucija, kuri negali ufftikrinti sklandfflios mokes i gyvendinimo politikos, formuoja neigiam vaizd tiksliniame segmente.

### 3.3. VMI vadovybės problema

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Dar viena problema su kuria susiduria VMI, tai jos vadovybės problema. Tai jau finiasklaidai kritikuoja VMI vadovus, formuodama neigiamą vaizdą mokesčių mokėtojams. Tuoje dalyje pateikiamas šio Lietuvos fininio tyrimo „Kam tarnauja VMI?“, atlikto 2008-09-10 straipsnio ištraukos iš portalo [www.balsas.lt](http://www.balsas.lt)<sup>7</sup>.

Kaip teigia R. Škatikaitė (šio Lietuvos fininio tyrimo, 2008, Nr. 204(12136)): šiandien VMI kuriama vertikali suasmėnintas vadovavimas. Vadovų tarnybiniai padaliniai jiems leidžia proteguoti asmeninius interesus, darbiniai savo grupės žmonės, kurie puikiai supranta, kad pareigas išsaugos tol, kol dirbs į globias. Tokioje staigoje rėpinamasi nebe valstybės, o savo rato žmonių interesais. Tai galiausiai gali paversti Mokesčių inspekciją niekam nereikalinga staiga, nesugebančia vykdyti valstybės jai deleguotų funkcijų.

Antrus metus Valstybinio mokesčių inspekcijoje vyksta didelis darbuotojų kaita. Nors teigiama, kad visi senieji darbuotojai iš darbo pasitraukė savo noru, buvo išsiaiškinta, kad nenorintiesiems iš eiti buvo pagrasinta tarnybiniu patikrinimu, po kurio lauktų nuobaudos, atleidimas ar vadovų inspiruotas viešas skandalas (šio Lietuvos fininio tyrimo, 2008, Nr. 204(12136)).

Šio Lietuvos fininio tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad 2005 metų vasarą, praėjus vos porai mėnesių po Zigmanto Balčiausio paskyrimo finansų ministru, VMI prasidėjo darbuotojų kaita.

Tuometinė VMI viršininkė Violeta Latvienė, inspekcijai vadovavusi nuo 2002 metų, išdirbusi ilgiausiai iš visų vadovų patyrusi ekonomistė, ketverius metus dirbusi finansų viceministre, nelaukdama, kol bus atleista, nutarė iš eiti savo noru (šio Lietuvos fininio tyrimo, 2008, Nr. 204(12136)).

2005 metų liepos 28 dieną laikinai eiti viršininkės pareigas paskirta buvo Birutė Černiuvienė, nuo 1997 metų buvusi viršininkės pavaduotoja. Tai jau jau 2005 metų spalio 4 dieną paskirtas naujas VMI viršininkas Modestas Kaseliauskas. Policijos akademijoje teisės magistro kvalifikaciją įgijęs VMI viršininkas iki 2003 metų vadovavo Tauragės apskrityje VMI teisininkų tarnybai, o pastaruosius dvejus metus buvo Tauragės mokesčių inspekcijos viršininkas.

Portale [www.balsas.lt](http://www.balsas.lt) rašoma, kad: švos tapęs naujuoju VMI viršininku M. Kaseliauskas pakeitė savo senuosius pavaduotojus naujais. Pirmas iš savo noru tarnybą paliko Eidris Karevičius. VMI viršininkė pavadavusios B. Černiuvienės atžvilgiu buvo pradėtas tarnybinis patikrinimas dėl netinkamo kuruojamo struktūrinio padalinio darbo organizavimo. Prasidėjus patikrinimui B. Černiuvienė susirgo, o vėliau parašė pareiškimą iš eiti VMI pasitraukė savo noru.

<sup>7</sup><http://www.balsas.lt/naujiena/212718/kam-tarnauja-vmi/rubrika:naujienos-lietuva-politika>



abaigos i–inspekcijos pasitrauk vir–ininko pavaduotojas Daivis direktor Edita Janu–ien . Dauguma j dabar eina atsakingas pareigas kitose valstyb s institucijose.

Lietuvos flinios, 2008, Nr. 204(12136) taip pat i–siai–kino, kad: šprad j s formuoti nauj pavaduotoj komand M.Kaseliauskas j i–pl t iki penki . Pavaduotojais buvo priimami i–imtinai M.Kaseliausko bendraamfliai, gij teisininko kvalifikacij , ta iau neturintys mokes i administravimo patirties (3.3.1 lentel ).

Pirmas pavaduotoj komand siliejo vyriausias i–pavaduotoj , 41 met Saulius Tre ekauskas, turintis 12 met paprasto darbininko, bufetininko, barmeno ir vairuotojo patirt . Staigus –uolis S.Tre ekausko darbin je karjeroje vyko 1996 metais, kai i–investicin s bendrov s KHK vairuotojo jis tapo UAB "Talpa" direktoriumi.

VMI vir–ininko pavaduotojus S.Tre ekauskas at jo tiesiai i– tuometinio finans ministro Z.Bal y io patar jo pareig , netur damas patirties mokes i administravimo srityje, ta iau jau sp j s i–gars ti Lietuvoje ketinimais statyti 30 auk–t dangoraifl paj rio flem s sklypelyje Melnrag je, pastangomis i– valstyb s institucij , pareig n ir politik prisiteisti 40 mln. lit bei teismais su regioniniu parku, neleidfliau jam statyti namo saugomoje teritorijoje (šLietuvos flinios, 2008, Nr. 204(12136).

Antruoju VMI vir–ininko pavaduotoju tapo M.Kaseliausko bendrakursis Darius Alinskas. Jis, kaip ir M.Kaseliauskas, 1997 metais baig Policijos akademij (v liau pervardyt M.Romerio universitetu), devynerius metus dirbo T<sup>Y</sup>auliuose prokuroru. M.Kaseliauskui i–vykus Vilni vadovauti VMI, po met sostin persik l ir D.Alinskas.

Tre ias pavaduotojas Gediminas Vy–niauskis VMI priimtas dirbti 2006 met gruodflio 19 dien , vos pusme iui pra jus po to, kai M.Romerio universitete gavo teis s magistro diplom . G.Vy–niauskis iki VMI vairiose staigose dirbo teisininku, o pastaruosius trejus metus ó Susisiekimo ministerijoje vandens transporto departamento direktoriaus pavaduotoju.

Ketvirtas pavaduotojas Dainius Daugirda ó taip pat M.Romerio universiteto absolventas, 1998 metais gav s teis s magistro diplom . VMI jis dirba nuo 1998 met teisininku, o nuo 2006 met ó Vilniaus VMI skyriaus ved ju. D.Daugirda vienintelis i–pavaduotoj turi darbo mokes i inspekcijoje patirties (šLietuvos flinios, 2008, Nr. 204(12136).

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

	Darbo patirtis mokesčių administravime	Ankstesnės pareigos
1. M. Kaseliauskas - viršininkas	Turi	Tybuli VMI viršininkas
2. S. Terškauskas ó viršininko pavaduotojas	Neturi	buvusio finans ministro patarjas)
3. D. Alinskas ó viršininko pavaduotojas	Neturi	Tybuli miesto prokuroras
4. G. Vyšniauskis ó viršininko pavaduotojas	Neturi	Susisiekimo ministerijos vandens transporto dep. direktoriaus pavaduotojas
5. D. Daugirda ó viršininko pavaduotojas	Turi	Vilniaus VMI skyriaus vedjas

VMI vadovų darbo patirtis mokesčių administravime. Informacija surinkta iš portalo

[www.balsas.lt](http://www.balsas.lt)

Panašaus pobūdžio pokyčiai vyko ir Didžioji mokesčių mokėtojų, Mokesčių teisės ir Informacinių technologijų departamentuose, kur pavaduotojais paskirti nelabai patyrę darbuotojai (Lietuvos finansų, 2008, Nr. 204(12136)).

Tačiau VMI vaizdą gadina ne vien vadovo pavaduotojai artimi M. Kaseliausko aplinkai, neturintys darbo patirties mokesčių administravime. Lietuvos finansų (2008, Nr. 204(12136)) taip pat pastebėjo, kad VMI paskelbus, kad kovos su monomis, išmokančiomis atlyginimus vokeliuose, 2006 metų birželio 6 dieną VMI Korupcijos tyrimo skyrius gavo pranešimą apie Telė rajone esančią pakelės kavain "Premjera". Kavaino savininkas ir direktorė M.Kaseliausko motina Stefanija Kaseliauskienė.

Tačiau pranešimą VMI interneto svetainėje ar spaudoje nebuvo. Nėra aišku, kaip VMI viršininkui M.Kaseliauskui pavyko suderinti viešuosius ir privačius interesus gavus tokį skundą. Apie jį niekur neskelbta. VMI atsakė šioje situacijoje toks, kad 2006 metų birželio 8 dieną patikrinimą atliko Klaipėdos VMI, kadangi pranešėjas paprašė, kad informacijos netikrintų Telė VMI. Patikrinus VMI viršininko motinos moną neapskaičius pinigų bei vokelių mokėjimo fakto nenustatyta (Lietuvos finansų, 2008, Nr. 204(12136)).

Skundas dėl M.Kaseliausko motinos gautas tuo metu, kai Telė mokesčių inspekcijai vadovavo Antanas Naujokas. 2007 metų birželį jis buvo pašalintas iš pareigų. Sprendimą atleisti iš darbo A.Naujoką VMI netgi paskelbė inspekcijos tinklalapyje, o tai nebėgė į institucijai, neviešai viduje vykstančiame procese (Lietuvos finansų, 2008, Nr. 204(12136)).

Tarp neskelbtinos informacijos atsiradę ir viešai paskelbtas konkursas Telė apskrityje VMI viršininko, pavaduotojo ir dviejų specialistų pareigoms eiti. Nors statymai ne pareigoja, VMI, pranešusi

kitose apskirtyse, apie konkurs d l darbo Tel-iuose nutyl jo. kad b simas vir-ininkas buvo flinomas i-anksto.

Pasibaigus konkursui paai-k jo, kad naujuoju vir-ininku tapo Algimantas Laucevi ius, iki tol vadovav s Tel-i finansini nusikaltim tyrimo tarnybai, kuri niekaip negal jo i-tirti vokeli skandalo, kur kliuvo generalinio prokuroro Algimanto Valantino sesuo (Lietuvos flinios, 2008, Nr. 204(12136)).

Apffvelgus spaudoje pasirodffiusius straipsnius, apie esam korupcij VMI, kyla i-vada, kad Valstybin s mokes i inspekcijos vadovyb s veiksmai prie-tarauja valstyb s tarnautoj Elgesio kodeksui, paffeidffia tarnautoj etikos principus, tarnautoj tarpusavio santykius. Vadovyb s neigiamas vaizdis atsiliepia mokes i mok toj nuomonei apie VMI. fimoni s mon je yra i-likusi nuomon , kad šfluvis p va nuo galvosō ir jeigu fliniasklaidoje yra formuojamas blogas vadov vaizdis, kartu yra formuojamas ir neigiamas poffi ris pa i VMI. Tod l, norint pagerinti savo vaizd , reik t vis pirma prad ti nuo VMI vadov asmeninio poffi rio vie-osios staigos valdymo specifik pakeitimo.

#### **4.1. Empirinio tyrimo metodika**

**Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai.** Valstybinis mokesčių inspekcijos vaizdžio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti esamą vaizdžio mokesčių mokymų segmente. Nors dauguma sutinka, kad jokia –iuolaikinė valstybė negali išsiversti be mokesčių, tačiau mokesčius labiau linkstama kritikuoti negu girti, todėl ir buvo suformuluotas šio tyrimo tikslas. Nustatius, kaip mokesčių mokymai suvokia VMI vaizdį, bus galima nurodyti vaizdžio formavimo gaires.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti, kokios savybės svarbios mokesčių mokymų segmentui, vertinant VMI vaizdį.
- Nustatyti, kokios VMI savybės mokesčių mokymų segmente yra vertinamos teigiamai, kokios neigiamai.
- Nustatyti kaip mokesčių mokymai supranta mokesčių paskirtį.

Pasirinkti tyrimo metodai yra kokybiniai, nes literaturoje akcentuojama, kad tiriant vaizdį pirmiausiai reikia išsiaiškinti, kaip kompanijos vaizdis yra vertinamas, o ne kiek respondentų turi nuomonę. Kitaip tariant, tiriant kompanijos vaizdį, teisingiausia remtis sukaupta verbالية ir vizualine informacija, atspindinčia norimus vaizdžio aspektus. Remiantis gautais kokybiniais duomenimis, tyrimą galima paplėsti kiekybiniais metodais.

#### **4.2. Tyrimo metodų ir duomenų rinkimo būdų atranka**

Suvokiamas vaizdis arba tai, kaip kompanijos perteikiama informacija yra suvokiama ir vertinama vartotojų. Literaturoje Dikšius (2003) siūlo tirti, pasitelkiant pagalbinus kokybinius tyrimo metodus: fokusuotą grupių diskusijas arba giluminius interviu. VMI suvokiamo moniško vaizdžio tyrimui pasirinkta taikyti fokusuotą grupių diskusijų metodą.

Fokusuotą grupių diskusijos (toliau FGD) yra tiesioginis kokybinis tyrimo metodas, besiremiantis atvira 7-15 žmonių diskusija (1-3 val. trukmės) iš anksto numatyta ir respondentams žinoma tema. Diskusijų vedą moderatorių, kurio tikslas yra grupės narių skatinimas išreikšti savo požiūrį nagrinėjamiems klausimams, vertinti bei reaguoti kitų respondentų nuomones.

Valstybinis mokesčių inspekcijos FGD pasirinkimui tokie privalumai:

grup filmoni , gaunama platesnio pob dffio informacija, poffi riai nis.

- *Saugumas.* Kadangi vien fokusuotos grup s nari jausmai yra pana– s kit nari jausmus, tod l respondentai jau iasi patogiai ir noriai i–rei–kia savo mintis.
- *Greitis.* Kadangi vienu metu apklausama tam, tikras respondent skai ius, tod l duomen rinkimo proced ra labai pagreit ja.

*Kokybinio tyrimo projektavimas.* VMI suvokiamo vaizdffio tyrimui buvo organizuotos apie trij valand trukm s dvi fokusuot grupi diskusijos, kuri metu gauti gana pana– s duomenys. Pirmoji diskusija vyko 2008 m. Lapkri io 21 dien , o antroji 2008 m. Lapkri io 22 dien . Abi diskusijos vyko Vilniuje, o bendras apklaust j skai ius624.

*Scenarijaus kūrimas.* Fokusuot grupi diskusijos vedamos pagal tam tikr parengt scenarij . Scenarijuje yra nurodyti pagrindiniai klausimai, kurie turi b ti nagrin jamo pokalbio metu bei nagrin jam klausim ir ufduo i dalyviams eiga. VMI vaizdffio nustatymui organizuojam fokus grupi diskusij scenarijus (fr. 1 pried ). Toliau aptariami FGD scenarijaus sudarymo principai ir parinkt ufduo i reik–m tyrime.

FGD scenarij sudaro tokios dalys:

1. *Įvadas į diskusiją.* Moderatorius pristato diskusijos dalyviams, supaffindina su diskusijos tema bei taisykl mis. Respondent papra–oma pristatytį vardais bei papasakoti, kuo ufsiima gyvenime (fr. 2 pried ). TŲ flangin diskusijos dalis yra svarbi tuo, kad jos metu dalyviams yra paai–kinama, apie k bus diskutuojama ir kokiais tikslais bus panaudojama sukaupta informacija. Taipogi inicijuojamas dalyvi tarpusavio susipaffinimas, kas uftikrina sklandesn diskusij tarp tarpusavyje nepaffl stam diskusijos dalyvi .

2. *Mokesčių samprata.* Kadangi VMI yra mokestin staiga, kurioje tvarkomi tik su mokesiais susij klausimai, prie– pradedant nagrin ti jos vaizd , nor ta suflinoti kaip respondentai supranta mokesius. Ar flino j paskirt , bei kokia yra mokestin strukt ra. Taip pat klausinama ar dalyviams flinoma, kokius mokesius jie moka.

3. *Bendrujų žinių apie VMI tyrimas.* Diskusija pradedama lengvo pob dffio klausimais, susijusiais su pagrindine pokalbio tema. Bendriniai nesud tingi klausimai apie VMI, i–judina dalyvius tarpusavio bendravimui, eliminuoja kalb jimo su nepaffl stamais flmon mis nepatogum . TŲoje dalyje pradedama diskusija apie VMI, respondent klausinama, kaip daffnai tenka lankyti valstybin je mokesi inspekcijoje, kiek specialist kreipiamasi, kiek laiko sugai–tama, tvarkantis joje reikalus. Kaip flanga diskusij apie VMI vaizd , –oje dalyje pateikta ufduotis, kurios metu kiekvienas dalyvis i–duot savybi , pateikiam anketoje, individualiai sudaro ir nupasakoja ideali VMI kaip kompanij ,

voje, sudaromas asociacij flem lapis. Kadangi dalyviai n ra aptarti b tent VMI vaizd , –ioje ufduotyje i–vengiama dalyvi subjektyvumo. Pie–iamas asociacij flem lapis i– kurio nustatomas, koks tur t b ti VMI vaizdis. V liau inicijuojama dalyvi diskusija, kurios metu kalbama, ar i– duot savybi sukurto idealios kompanijos vaizdis sutampa su dabartiniu VMI vaizdfliu. Taip pat klausiamo ar VMI respondent nuomone yra represin strukt ra.

4. *Valstybinės mokesčių inspekcijos įvaizdžio tyrimas.* TŲ dalis yra pati ilgiausia. J sudaro respondent nuomoni vertinimas apie:

- *įmonės stilių.* ia respondent yra klausiamo ar jie yra susipaflin su VMI si lomu paslaug asortimentu, ar yra atkreipiamas d mesys klient aptarnavimo skyri dizain . Tuo siekiant i–siai–kinti ar mokes i mok tojai lankosi VMI klient aptarnavimo skyriuose. Taip pat yra klausiamo apie VMI logotip ;

- *organizacinę elgseną.* Kalbant apie organizacin elgsen , svarbu yra nustatyti ar klientai yra patenkinti aptarnaujan io personalo elgesiu. Kaip jie vertina personalo informacines flinias, j privalumus ir tr kumus. Taip pat klausiamo nuomon apie VMI vadovus ir ar jie laikosi elgesio kodekso;

- *komunikaciją.* Vertinant VMI komunikacij , respondent buvo pra–oma nurodyti , koki bendrov s reklam jie buvo mat prie–tai. Taip pat diskusijos dalyviams buvo pademonstruotas naujausi VMI reklamos vaizdo klipas. V liau, kai dalyviai susipaflino su –ios reklamos pavyzdfliu, j pra–oma i–sakyti savo nuomon , buvo fiksuojami spontaniai vertinimai.

Tiriant VMI suvokiam vaizd ufteko organizuoti dvi fokusuot grupi diskusijas, kadangi buvo pasteb ta, jog respondent nuomon s, i–sakytos pagrindin s diskusijos metu, yra tokios pa ios.

**Tyrimo imtis ir tiriamųjų atranka.** Nuspr sta organizuoti fokusuot grupi diskusijas, kuri dalyviai yra Vilniaus miesto gyventojai. TŲs kriterijus buvo parinktas atsifflvelgiant tai, jog –iame mieste VMI turi savo pagrindin skyri . Kiti bendri kriterijai fokusuot grupi diskusij dalyviams pasirinkti –ie:

- Amffius: 21 ó 61 ir daugiau met , kadangi tiriamasis yra mokes i mok toj segmentas.
- Dirbantys, kadangi mokes ius moka tik dirbantys flmon s.

Atrenkant dalyvius diskusijai susidurta su tokiomis problemomis:

- Atsisakymas dalyvauti. D l nenumatyt priefflas i keletas dalyvi atsisak dalyvauti. Tod l apsidraudimui buvo pakviesta keletu flmoni daugiau.

- Paffintys. Nors buvo siekiama surinkti tarpusavyje maflai pafl stamus flmones, kad jie negal t takoti vienas kito nuomon s, buvo ir toki , kurie vienas kit gerai paflinojo

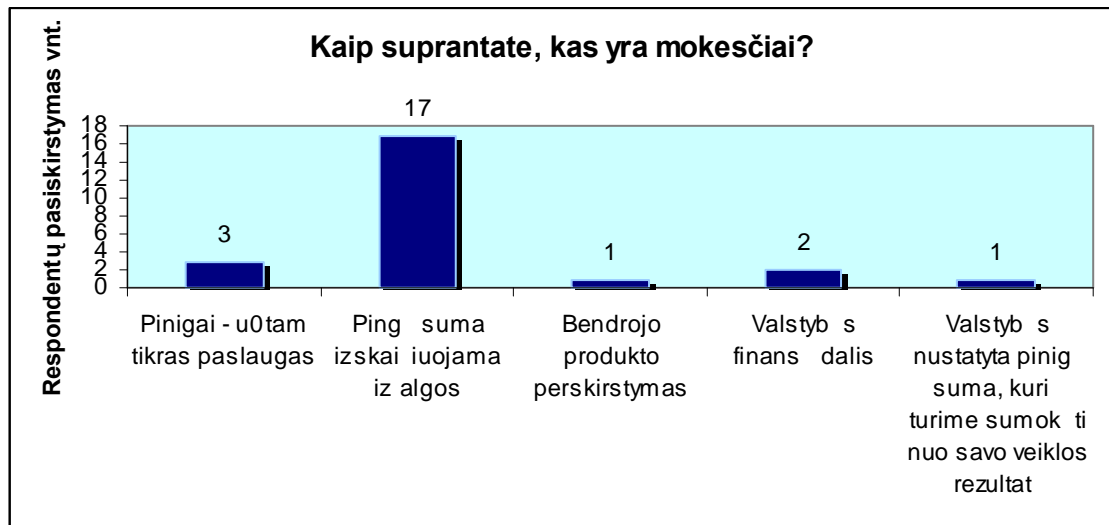


### 4.3.1. Mokesčių samprata

Kadangi VMI yra mokesčių organizacija, joje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti ar gyventojai suvokia, kas yra mokesčiai, kokia yra jų paskirtis, struktūra ir t.t.

#### 1. Kaip suprantate, kas yra mokesčiai?

11 paveikslo matome, kad didžioji dalis respondentų (17) mano, kad mokesčiai yra pinigų suma, kiekvienam nesiskaičiuojama iš algos. Likusios dalies apklaustųjų nuomonės pasiskirstė į kitas keturias grupes apie mokesčių sampratą: 3 respondentai mano, kad tai yra pinigai už tam tikras paslaugas; 2 mano, jog tai yra valstybės finansų dalis; ir tik du respondentai turėjo savo konkrečią nuomonę, apie tai, kaip jie gali apibrėžti mokesčių sampratą. Vieno iš jų manymu tai bendrojo produkto perskirstymas, o kitas teigė, kad tai valstybės nustatyta pinigų suma, kuri turime sumokėti nuo savo veiklos rezultatų. Vadinausi, galime daryti išvadą, kad Lietuvoje daugelis mano, kad mokesčiai yra pinigų suma, išskaičiuojama iš atlyginimo.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų atsakymus į klausimą „Kaip suprantate, kas yra mokesčiai?“

**2. Ar suprantate, kokia yra mokesčių paskirtis?** Toliau respondentams buvo klausiama, ar suprantama jiems mokesčių paskirtis. Visi išsakė savo nuomonę, daugumos atsakymai sutapo, todėl būtina galima išskirti 4 nuomonių grupes:

1) mokesčiai naudojami sudaryti valstybės biudžetui, skirtam visuomenės ir valstybės veikiams poreikiams tenkinti (8 respondentų nuomonės),

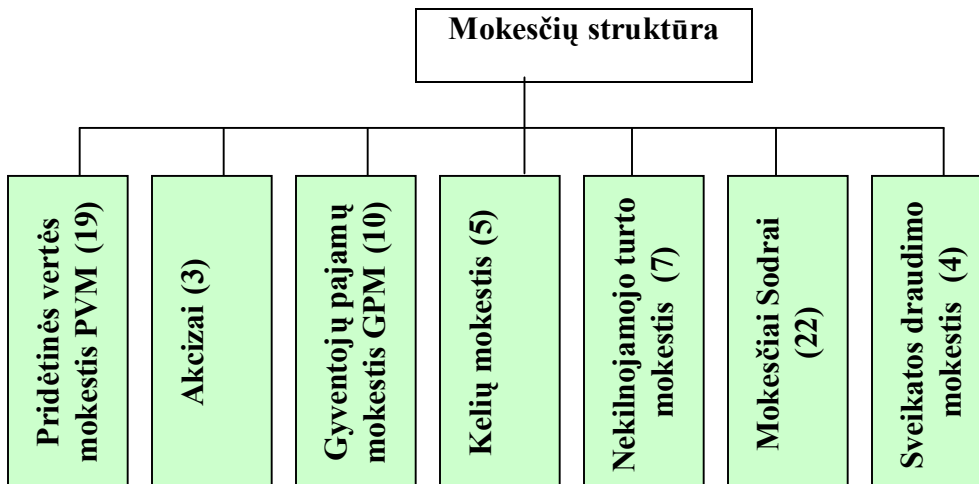
kuris v liau paskirstomas numatomoms sritis (5 respondent

3) mokes iai ó valstyb s aparato i-laikymas (9 nuomon s),

4) mokes i paskirtis ó pad ti i-silaikyti nepelno siekian ioms biudfletin ms staigoms, mokslui, sveikatos apsaugai ir t.t (2 respondent nuomon s).

Apibendrinant galima teigti, kad mokes iai yra naudojami valstyb s ifldo sudarymui, kuris skirtas valstyb s ir visuomen s vie-iesiems poreikiams tenkinti.

**3. Kaip suprantama mokesčių struktūra?** Tre iuoju -ios dalies klausimu buvo norima i-siai-kinti kaip apklausiamieji supranta mokes i strukt r . I-koki mokes i ji susideda? Kadangi 5 respondentai atsak , kad jie nesupranta, kas yra mokes i strukt ra, tai 12 pav. pateikiamas tik 19 dalyvi sivaizduojamos mokes i strukt ros modelis.



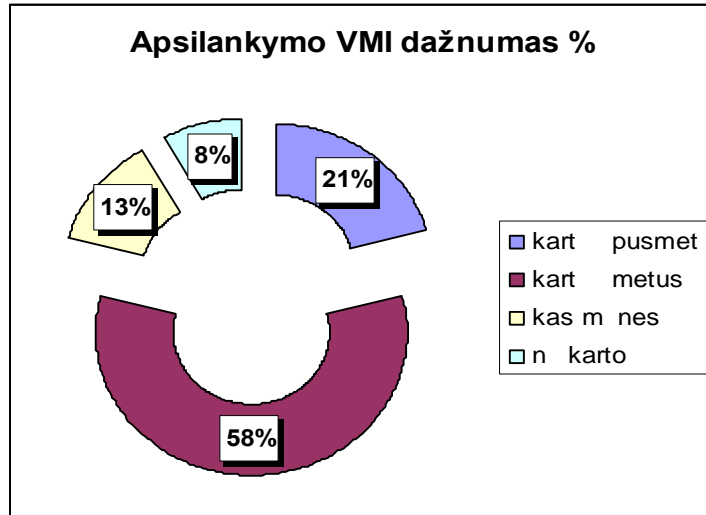
12 pav. Respondentų sivaizduojamas mokesčių struktūros modelis

**4. Ar žinote, kokius mokesčius mokate?** Visi respondentai atsak teigiamai, taigi daroma i-vada, kad flmon s flino, kokius mokes ius moka valstybei kiekvien m nes . Kai kurie respondentai netgi pavardino mokes i r -is, tokias kaip GPM (gyventoj pajam mokestis), mokes iai Sodrai, sveikatos draudimo mokestis ir t.t.

#### 4.3.2. Bendrų žinių apie VMI tyrimas

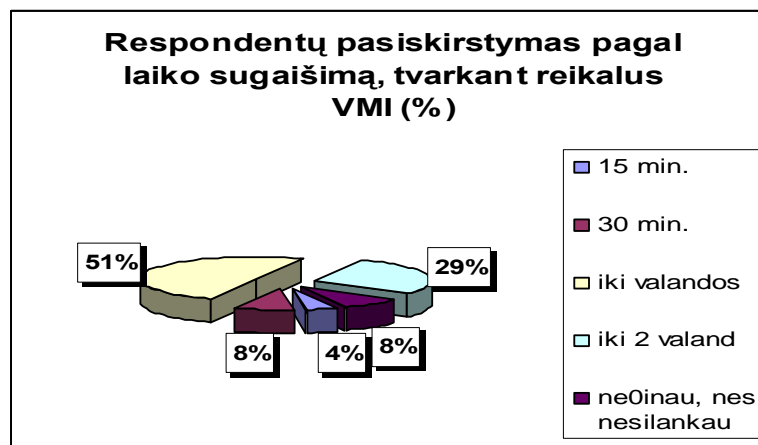
**1. Ar dažnai tenka lankytis valstybinėje mokesčių inspekcijoje?** Kaip parod -ios dalies tyrimas, klientai VMI lankosi labai retai. Dauguma respondent laik si pana-ios nuomon s, kad -ioje staigoje reikalus tvarkosi retai, tik kart metuose (58% apklaust j ), grup s diskusijose dalyvavo ir

individualias mones, j atsakymai – klausim gerokai skyr si nuo Valstybin je mokes i inspekcijoje lankosi kiekvien m nes , pridudami vairias ataskaitas inspektoriams (13%). Taip pat buvo keletas dalyvi , kurie i–vis n ra buv –ioje valstybin je staigoje (8%). Kita dalis respondent (21%) lankosi VMI kart pusmet (13 pav.)



13 pav. Apsilankymo VMI dažnumas

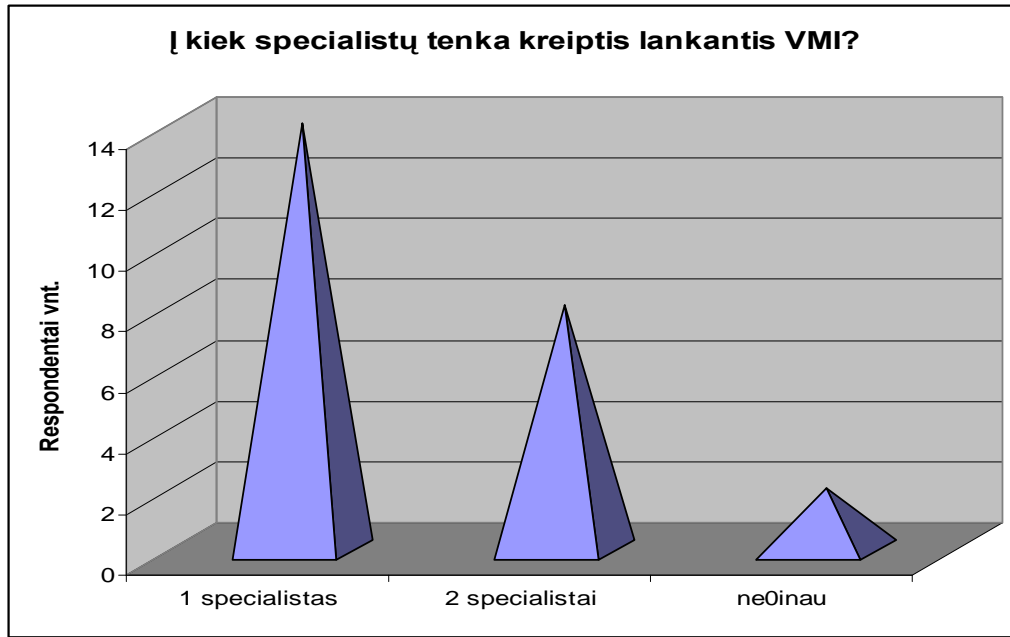
**2. Kiek laiko tenka sugaišti tvarkant reikalus šioje įstaigoje?** 14 pav. matome, kad beveik pus respondent (51%) reikal tvarkymui –ioje institucijoje sugai–ta iki valandos laiko. 29% sakosi reikalus sutvarkantys per dvi valandas. 8% respondent teigia, kad sugai–ta 30 min. taip pat toks pat procentas apklaust j teig jog negalintys pasakyti, kiek laiko uftrunkama, nes tiesiog patys nesilanko tokio pob dffio staigoje. Per 15min. reikalus pavyksta susitvarkyti tik 4% apklaust j .



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal laiko sugaišimą, tvarkant reikalus VMI

astys verčia gyventojus tvarkyti reikalus VMI? – klausim  
 l valstybin je mokes i inspekcijoje gyventojai tvarkosi reikalus  
 d I verslo (24), mokes i lengvat (15) bei deklaracijos pildymo (24).

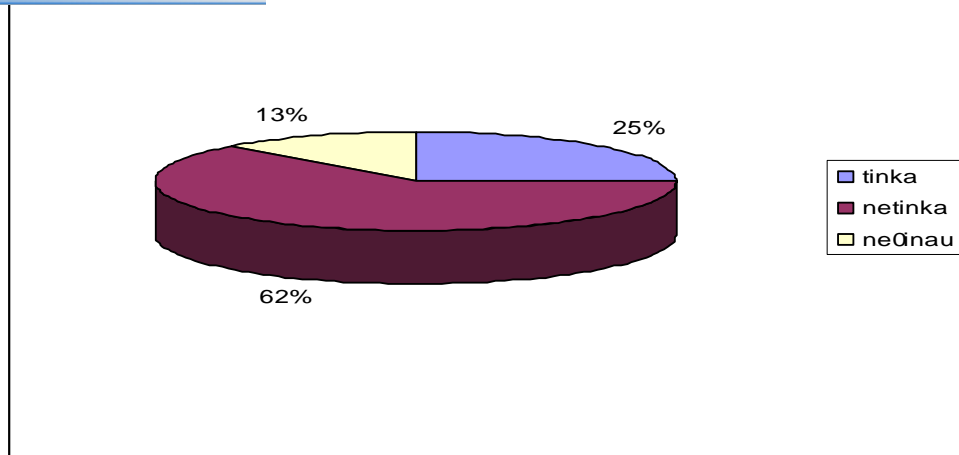
**4. Į kiek specialistų dažniausiai tenka kreiptis lankantis VMI?** 15 pav. Pateikti skaičiai leidžia teigti, kad didžioji dauguma respondentų apsiriboja kreipimusi vien specialistu, lankantis VMI (14), kita dalis (8) kreipiasi du specialistus, kai reikia papildomos konsultacijos pateikiant papildomas paflymas, dokumentus, išrašus ir t.t. 2 respondentai išvis nesikreipia į jokių specialistų, teigdami, kad nesilanko VMI, tad negalintys pasakyti savo nuomonės – klausim.



15 pav. Į kiek specialistų dažniausiai tenka kreiptis lankantis VMI?

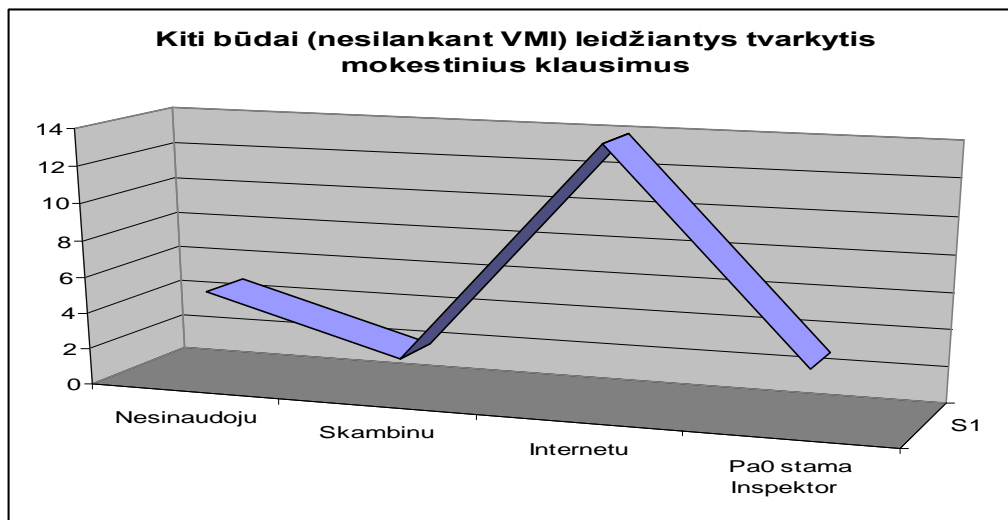
**5. Klientų pasitenkinimas VMI darbo laiku.** Iš 16 pav. gauti rezultatai galime teigti, kad VMI darbo laiku pilnai patenkinti yra 25 % respondentų, 62 % apklaustųjų mano, kad šis staigas galėtų dirbti ilgiau, nes norint sutvarkyti reikalus, dažniausiai reikia atsiprašyti iš darbo. Todėl būtina galimybė teikti pasilymą, koreguoti VMI arba atskirų darbuotojų darbo laiką, sudarant klientams galimybę tvarkyti būtinius reikalus ne darbo metu. Kita dalis dalyvių (13%) teigia, kad tokius reikalus tvarko internetu, todėl jiems nėra aktualus VMI darbo laikas.

Klientų pasitenkinimas VMI darbo laiku



16 pav. Klientų pasitenkinimas VMI darbo laiku

6. Ar naudojate kitomis priemonėmis (nesilankant VMI) sutvarkyti asmeninius mokestinius klausimus?

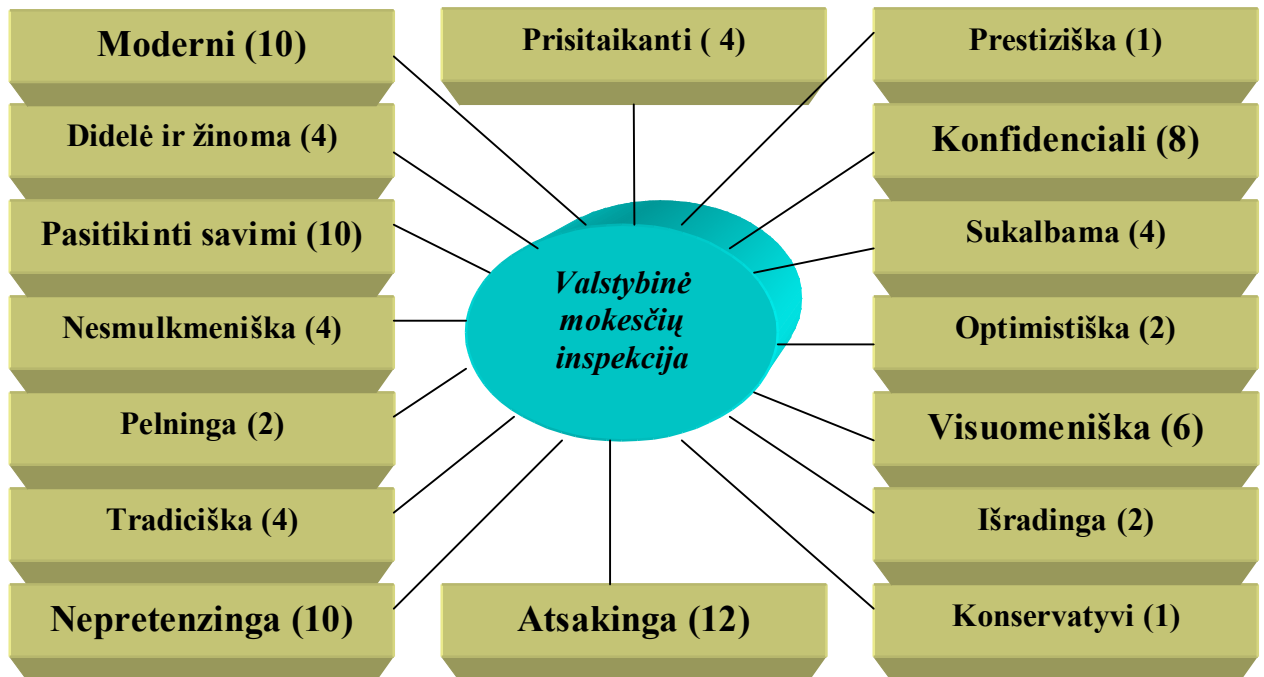


17 pav. Kiti būdai, leidžiantis tvarkyti mokestinius klausimus, nesilankant VMI

Už šio klausimo nor ta suflinoti kokiais kitais b dais gyventojai naudojami, nor dami sutvarkyti savo asmeninius mokestinius klausimus. I– 17 pav. matome, kad daflniausiai naudojami internetu (14 apklaust j ), tai patogiausias b das, nei–inant i– nam ar darbo vietos, susitvarkyti su mokes i deklaracija. Keli (3) respondentai teig , kad visus r pimus klausimus ir i–kilusias problemas pateikia i–spr sti savo paflstamiems, dirbantiems valstybin je mokes i inspekcijoje. Kiti (2) teig , kad i–kilus klausimams, skambina ir konsultuojasi su specialistu telefonu. Ta iau buvo ir toki (5), kurie

**7. Iš pasirinktų savybių apibūdinkite, kokia turėtų būti ideali VMI, kurioje lankosi mokesčių mokėtojai?** (I–pasirinkt savybi , kuriamas asociacij žem lapis)

Bendras asociacij profilis, siejamas su VMI ó šmoderni, didel ir žinoma, pasitikinti savimi, nesmulkmėni–ka, pelninga, tradici–ka, nepretenzinga, prisitaikanti, atsakinga, prestiži–ka, konfidenciali, sukalbama, optimisti–ka, visuomeni–ka, i–radinga, konservatyviō (fr. 18 pav.).



18 pav. VMI bendrojo asociacijų profilio nustatymas

Asociacijų žemėlapis

Kaip matoma i– asociacij žem lapio, dařniausiai diskusijos dalyviai teig , kad ideali Valstybin mokes i inspekcija jiems siejasi su atsakingumu, modernumu, nepretenzingumu, pasitik jimu savimi, konfidencialumu ir visuomeni–kumu. Galima manyti, kad tokie rezultatai gauti d l to, kad ideali VMI flmon ms asocijuojasi su valstybine mone, kurioje tvarkomi itin svarb s asmeniniai mokestiniai reikalai.

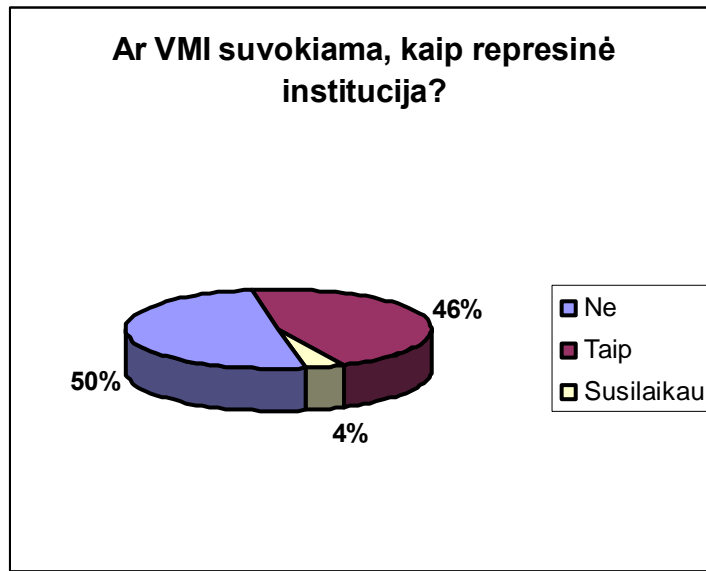
**8. Diskusijos dalyvių klausama ar VMI galėtų būti viešoji įstaiga, kurią mėgsta mokesčių mokėtojai?**

VMI vaizdis vertinamas per neigiam asociacij prizm . Tod l diskusijos metu buvo nei–vengta labiau bendrini pam stym , kaip inspekcija atrodo, ar tur t atrodyti. Dauguma dalyvi teig , kad



, bendraujant su darbuotojais, paprast flog ir jo nuomon a teis s. Taip pat nemalonu atiduoti savo pinigus mokes i pavidale, tod l VMI niekada negal t b ti vie- ja staiga, kuri m gt mokes i mok tojai. Tik keletas dalyvi prisipaflino kad VMI nekelia jiems neigiam emocij , j nuomone, flmon s savo pas mon je turi susiformuoti koncepcij , kad mokes iai turi b ti mokami, tik tada jie VMI priims, kaip normali vie- j staig .

**9. Ar Valstybinė mokesčių inspekcija yra suvokiama, kaip represinė institucija?** 19 pav. pateikiami respondent atsakymai.



19 pav. Ar VMI suvokiama kaip represinė institucija?

I-paveikslo matome, kad nuomon s pasiskirst mafd daug po lygiai. 50% apklaust j teig , jog jie nemano, kad VMI yra represin institucija, ta iau beveik tiek pat 46% mano prie-ingai ir tik 4% dalyvi susilaik ir -io klausimo nekommentavo. Valstybin s mokes i inspekcijos vie- j ry-i specialistai tur t atkreipti d mes tai, kad vis dar didel dalis klient mano, jog VMI yra represin institucija ir apie j yra susidar neigiam nuomon .

### 4.3.3. VMI įvaizdžio tyrimas

#### A. VMI klientų aptarnavimo skyrių stilius

##### 1. Jūsų psichologinė būsena kreipiantis į VMI?

Buvo gauti tokie atsakymai: širdglumas, nepasitenkinimas, tampa, pasipiktinimas, nervinimasis. Galima daryti išvadą, kad dauguma firmų, besikreipiantys VMI, jau išneigiamas emocijas. Tik keletas respondentų teigė, kad jų psichologinė būsena yra visiškai normali.

##### 2. Ar esate susipažinę su VMI teikiamų paslaugų asortimentu? Kokių būdu?

Dauguma atsakymų buvo neigiami (15), tačiau kiti (9) teigė, kad yra susipažinę su VMI teikiamu paslaugų asortimentu per internetą, reklamą, bei tiesiogiai iš inspektoriaus.

##### 3. Su kuo Jums asocijuojasi VMI logotipas?

Dauguma respondentų atsakė, kad neįfinantys kaip atrodo VMI logotipas. Todėl diskusijos metu jis buvo pademonstruotas. Visi dalyviai buvo vieningos nuomonės. VMI logotipas siejasi su tradicijomis ir pastovumo asociacijomis, kurios nesiderina su modernios mados vaizdais. Tiesioginė nuomonė kilo todėl, kad bendrovės logotipas nesikeičia nuo inspekcijos kūrime 1990 metais pradėjusios.

##### 4. Ar esate atkreipę dėmesį į klientų aptarnavimo skyrių dizainą? Kas būtent patraukė Jūsų dėmesį?

Diskusijos dalyvių nuomone, šio aptarnavimo skyrių dizainas nėra koks ypatingas, spalvos neutralios, todėl sudaro neįdomią, atšiaurią atmosferą, visur –varu, tačiau dizainas nuobodus, tradicinis, nejaunatviškas, dizainas nepatraukia dėmesio. Respondentai apsilankę klientų aptarnavimo skyriuose teigė, nenorintys ten daugiau eiti, todėl galima daryti prielaidą, kad skyrių interjeras yra nepatraukiantis dėmesio, atbaidantis ir todėl slygojantis neigiamas asociacijas.

##### 5. Ar Jus aptarnavusio specialisto darbo vieta buvo švari ir tvarkinga?

Respondentų nuomonė buvo vieninga. Visi teigė, kad aptarnavusio specialisto darbo vieta buvo švari ir tvarkinga.

#### B. VMI organizacinė elgsena

##### 1. Ar lankantis VMI klientų aptarnavimo skyriuose, Jums svarbi darbuotojo elgsena, paslaugumas, dėmesingumas, profesinės žinios, apranga, veido išraiška, išvaizda?

Dauguma respondentų teigė, kad specialisto elgsena aptarnavimo skyriuje yra labai svarbi: svarbu, kad specialistas būtų mandagus ir paslaugus ir atsakytų dominant klausimams. Kai kurie dalyviai teigė, kad specialistas sugebėtų patarti, nes dauguma nelabai gaudosi mokyminiuose klausimuose, taip pat, kad visada būtų dėmesingas.

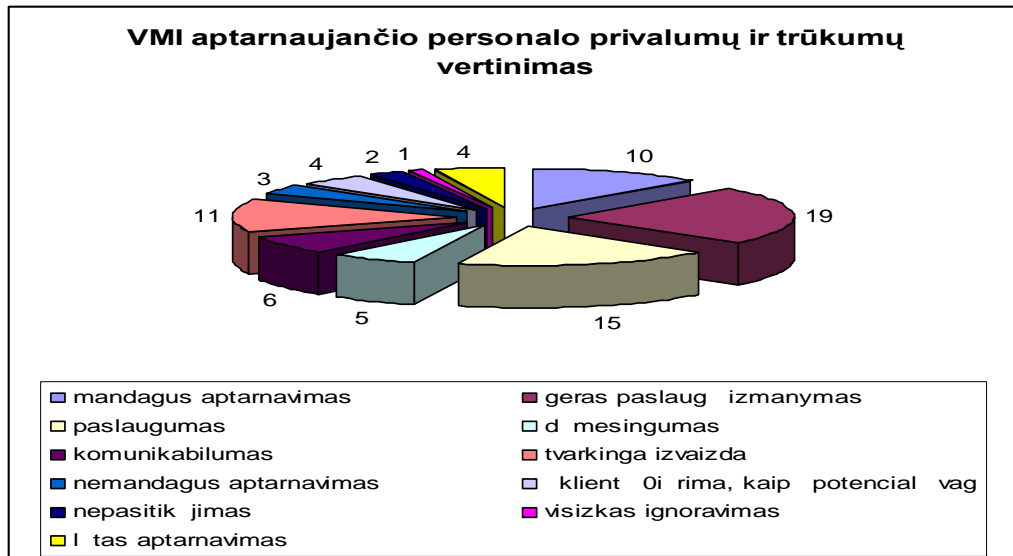
### VMI Jus aptarnaujantį personalą? Kokie būtų privalumai ir

Tame klausime b ta labai skirtinga nuomoni, nes dalyviai lank si pas skirtingus specialistus, ta iau apib dinimai buvo pana– s, neigiamas savybes pamin jo tik 3 respondentai i–organizuot dviej fokusuot diskusij grupi, nes susid r su aptarnaujan iu specialistu, buvo nemaloniai nustebinti, tod l j nuomon apie darbuotoj elges, ai–ku, buvo tik neigiama:

#### 4.3.3.1 lentelė.

Privalumai	Trūkumai
1. mandagus aptarnavimas	1. nemandagus aptarnavimas
2. geras paslaug i–manymas	2. klient fli rima, kaip potencial vag
3. paslaugumas	3. nepasitik jimas
4. d mesingumas	4. visi–kas ignoravimas
5. komunikabilumas	5. l tas aptarnavimas
6. tvarkinga i–vaizda	

VMI aptarnaujančio personalo privalumai ir trūkumai



20 pav. VMI aptarnaujančio personalo privalumų ir trūkumų vertinimas

Ta iau, atsifvelgiant respondent daugumos nuomon, galima teigti, kad VMI aptarnaujantis personalas atitinka j l kes ius, nes gerai i–mano paslaug asortiment (19), paslaugas (15), mandagus (10).

## apie aptarnaujančio personalo reikiamos informacijos lygį

Vis apklausos dalyvi nuomone, aptarnaujan io personalo informacijos lygis yra pakankamas, nes dirbant tokioje institucijoje, darbuotojas privalo gerai išmanyti savo darbo specifik , t.y. suteikti vis b tin informacij klientui r pima is klausimais.

**4. „Daugelio žmonių sąmonėje mokesčių inspekcijos pareigūnas yra kontroliuojantis, baudžiantis, griežtas.“ Patvirtinkite arba paneikite šį teiginį.**

Respondentai patvirtino – teigin . Daugumos nuomone, inspekcijos pareig nas yra grieftas ir kontroliuojantis, ta iau toks jis b na tik juridiniams asmenims bei asmenims, kurie nemoka mokes i .

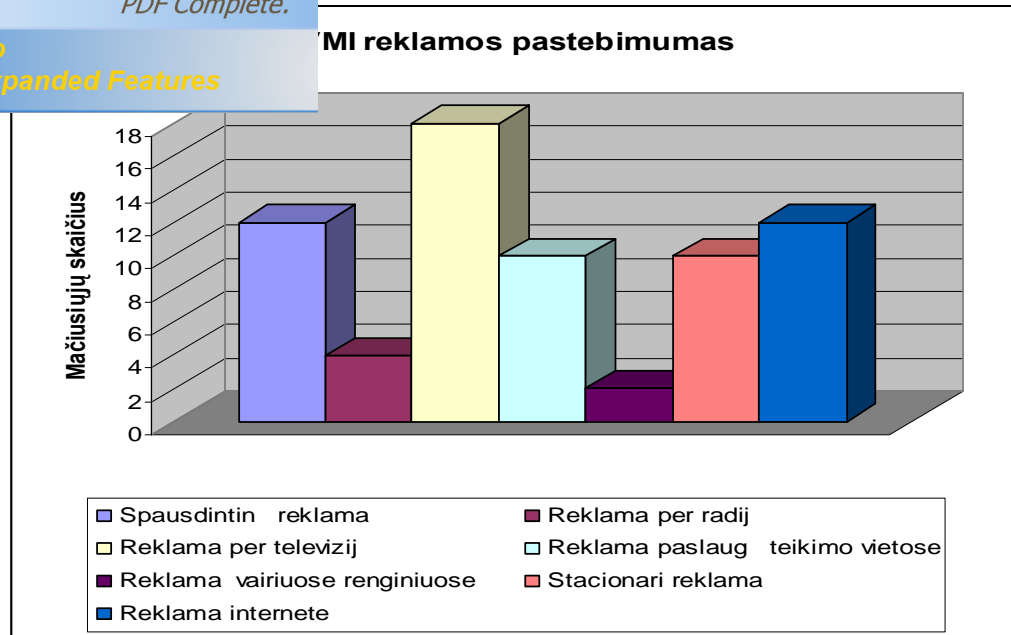
**5. Ar manote, kad VMI aukščiausi pareigūnai turi laikytis elgesio kodekso (paskelbtas www.vmi.lt)? Ar jie Jūsų manymu jo laikosi?**

Dauguma diskusijos dalyvi (63%) buvo gird j i-kilusius skandalus finiasklaidoje apie VMI pareig nus, tod l j atsakymai, kaip ir buvo galima tik tis, nebuvo teigiamo pofli rio. Visi teig , kad auk–iausieji pareig nai tur t laikytis elgesio kodekso, ta iau to nedaro. Per–asi i–vada, kad flmon s nepasitiki VMI vadovais, mano, kad kaip ir daugelyje vie– j staig , vadovyb sudaryta i–artimos aplinkos flmoni rato bei giminai i . Visa tai skatina neigiamo vaizdffio atsiradim .

### C. Valstybinės mokesčių inspekcijos komunikacijos vertinimas.

**1. Ar esate susipažinę su VMI reklama? Jei taip, tai su kokiomis būtent reklamos rūšimis? (Paflym kite Jums flnomas)**

I–pateikt reklamos r –i s ra–o, diskusijos dalyviai, kurie buvo mat nors vien VMI reklam , tur jo i–sirinkti ir paflym ti tas reklamos r –is, kurias jie buvo mat . 1 respondentas teig , kad i–vis n ra mat s nei vienos VMI reklamos. Buvo ir toki dalyvi (15), kurie paflym jo net po kelis variantus i–duot j s ra–o (21 pav.).



21 pav. VMI reklamos pastebimumas

I– gaut rezultat matoma, kad daugiausia respondent atkreip d mes reklam per televizij , paslaug teikimo vietose (10) bei internete (12). Dalis diskusijos dalyvi (12) atkreip d mes reklam periodiniuose spaudos leidiniuose, tokiuose kaip, šLietuvos rytas, šRespublika. Su reklama per televizij buvo susipaffinusi didffiausia dalis apklaust j (18), kurie teig , kad j manymu reklama buvo pakankamai originali, ta iau sukelianti blogas emocijas.

**2. Ar bent viena reklamos rūšis patraukė Jūsų dėmesį? Jei taip, tai kuri ir kodėl? Jei ne, tai kodėl?**

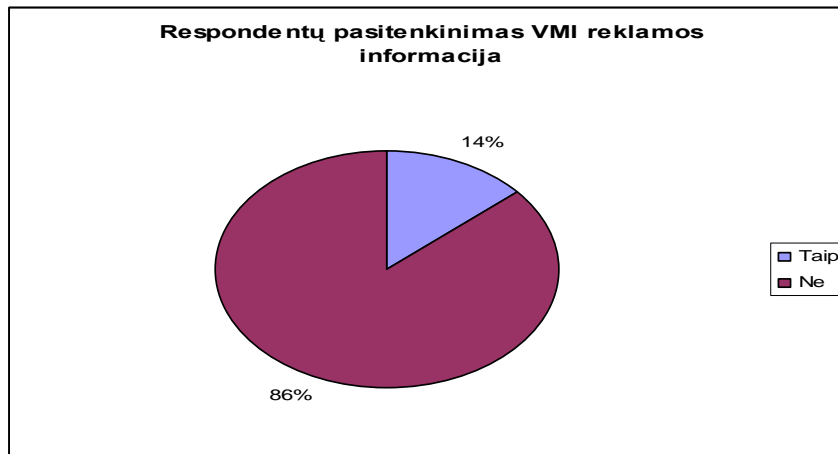
Visi respondentai buvo atkreip d mes reklam per televizij bei vieningai teig , kad –ios mon s reklama pastebima bei i–skirtin , kas pritraukia ffi rovo d mes . Ta iau pati reklama suteikia neigiamas emocijas, prie–kelet met buvo rodoma reklama su nuogu vyru dirban iu kompiuteriu su –kiu šA–jau deklaravau, ffi rovams tai nepatiko, nes reklama buvo suprasta ne taip , kaip tik tasi ó švos ne mok k mokes ius ir b si nuogas, arba špsichologinis anoniminis klubas, kai klipe vyrauja ni rios tamsios spalvos, sukelian ios nemalonias asociacijas.

**3. Ar teko lankytis VMI internetinėje svetainėje www.vmi.lt? Jei taip tai kokių tikslų?**

Buvo gauti tokie atsakymai: šTaip, deklaruojuant pajamas, pasitikslinti informacij apie kompiuterio sigijimo lengvatas, d l pajam mokes io gr flinimo, mokes i naujien , socialinio draudimo mok ō. Dauguma respondent teig , kad lank si internetin je svetain je d l mokes i deklaracijos vien kart metuose. Dalyviai, kurie turi savo versl , VMI internetin je svetain je lankosi daffniau 4-5 kartus metus d l vairi prieflas i , pavyzdffiui, toki , kaip privalomojo sveikatos

, d l akciz ir t.t. Galima daryti i–vad , kad pagrindiniai VMI pagrindiniai asmenys, tvarkantys vairius juridinius reikalus, paprastai gyventojai apsilanko –ioje svetain je tik kart metuose , deklaruojant savo pajamas.

#### 4. Ar esate patenkinti VMI reklamos informacija?



22 pav. Respondentų pasitenkinimas VMI reklamos informacija

I–22 pav. Matome, kad didesn dalis apklausos dalyvi (86%) yra nepatenkinti VMI reklamos informacija. Jie teig , kad reklama neinformatyvi.

#### 5. Ar Jus tenkina periodiškai publikuojami straipsniai (užsakomieji straipsniai) apie teigiamą VMI įvaizdį?

Visi diskusijos dalyviai yra susipafin su terminu šužsakomieji straipsniai, tod l jo reik–m s ai–kinti nereik jo. Jie teig , kad apie tokio pob dffio straipsnius yra susidar neigiam nuomon ir stengiasi ignoruoti spaudoje pasirodan ius ufsakomuosius straipsnius. Tuo klausimu buvo pateikta daug vienod nuomoni : šužsakom j španegirik ō neskaitau, o jei atsitinka, kad perskaitau, tai jie mane piktina, ūne, man s tokie straipsniai netenkina, nes manau, kad taip elges tik tos mon s, kurios nuo visuomen s kaffk slepia arba jau prie– tai yra prisidirbusios, ūneskaitau, nes tai pati primityviausia priemon atseit pagerinti ir taip prast savo vaizd ō . I–vada tokia ō visuomen yra neigiamai nusista iusi prie– ufsakom j straipsni publikacij . Tai netinkamas b das gerinti savo vaizd , nes jis visuomet bus sutiktas kriti–kai.

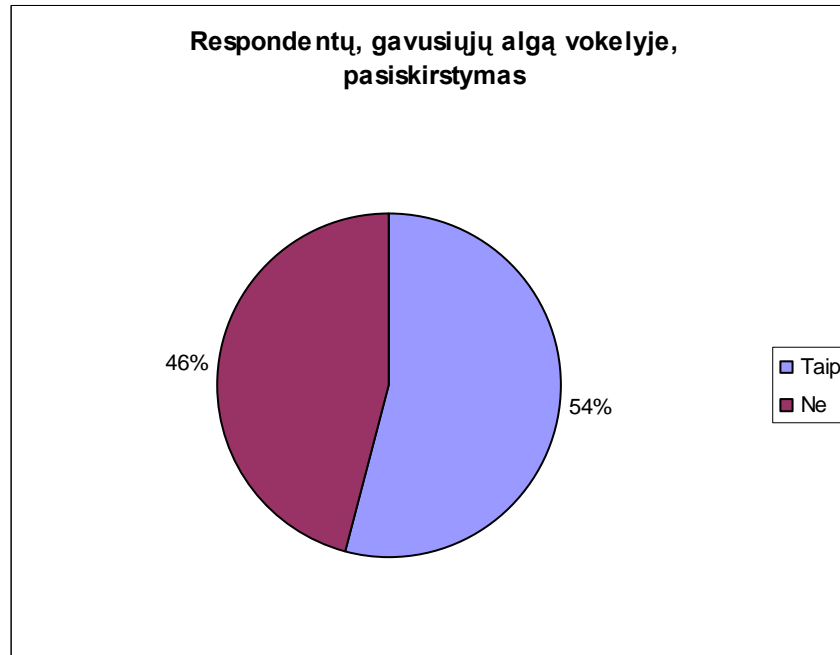
Sekan iu flingsniu buvo siekiama i–siai–kinti, k dalyviai galvoja apie VMI reklamos naujausi vaizdo klip . Buvo vertinami spontani–ki respondent vertinimai, taip pat klausama, kas patinka ir nepatinka –iame reklamos pavyzdyje? Buvo gauti tokie atsakymai: ūreklama nespalvinga, neinformatyvi, ver ianti i–duoti, ni ri, nuteikianti neigiamai, –alta, grasinanti. Ta iau buvo pripaffinta, kad mokes i sl p jams, tai gera priemon , skatinanti susim styti ir galb t priver ianti pakeisti savo veiksmus. Nors dauguma teig : ūškad beveik ne manoma i–laikyti verslo visk atliekant legaliai, ypa



s centas brangus, šjau geriau gauti alg vokelyje, nei i-laikyti s mokes ius.

## 6. Ar esate gavęs (-usi) atlyginimą vokelyje?

Tuo klausimu nor ta sufflinoti, ar respondentai yra kada gav savo alg vokelyje. I– 23 pav. Matyti, kad alg vokelyje yra gav 54% apklaust j . I–to galima daryti i–vad , kad –is rei–kinys yra pakankamai dafnas Lietuvoje. Su juo, anks iau ar v liau, susiduria beveik kas antras gyventojas. Tod l VMI tur t b ti labiau atidesn tikrinant juridines mones.



23 pav. Respondentų, gavusių algą vokelyje, pasiskirstymas

## 7. Kokia Jūsų nuomonė apie atlyginimus „vokelyje“?

Visi teig , kad atlyginimai vokeliuose ó bloga i–eitis, ta iau kalta pati valstyb s mokes i sistema, kuriai juridinis asmuo turi sumok ti didelius mokes ius ufl kiekvien darbuotoj . Buvo teigusi , kad oficial s atlyginimai mokami tik biudfletin se staigose, bet darb ten susirasti paprastam flmogui yra labai sunku, šnes ten visi tik per pafil stamus sidarbina. Vadinasi jau geriau gauti vokel , nei i–vis be darbo likti arba visi–k minimum gauti. šTY situacija nepasikeis tol, kol valstyb nesumaffins pa i mokes i ó teig dalis respondent . Apibendrinus apklaust j nuomones, galima teigti, kad daugelis pateisina atlyginimus vokeliuose, nes n ra kitos i–eities d l blogos mokes i sistemos strategijos.

## 8. Ar VMI pakankamai efektyviai kovoja su „vokeliais“?

100 % diskusijos dalyvi atsakym buvo neigiami. VMI neefektyviai kovoja su švokeliais. Ta iau tai kova ó be pabaigos, nes esant blogai mokes i sistemai, mon s ir toliau sl ps mokes ius nuo valstyb s. Tik pasikeitus ekonominei situacijai, galime tik tis ir skaidri mokes i .

## apie įstaigoje vykstantį mokesčių slėpimą VMI trumpuoju

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Šne, nesutikčiau, ša– ne skundikas, šnenorčiau gauti minimumo rankas arba i–vis netekti darbo. Tokie buvo pagrindiniai atsakymai. Tie, kurie gauna algas vokeliuose, –iuo metu yra tuo pakankamai patenkinti, nes alga yra flymiai didesn ufl t , kuri b t gav , jei darbdavys mok t visus mokes ius valstybei. N vienas diskusijos dalyvi nesutikt pasinaudoti trumpuoju pasitik jimo telefonu 1882 dar ir tod l, kad netiki telefono linijos anonimi–kumu. Tai rodo, kad –i priemon yra nepakankamai efektyvi, nes flmon s nepasitiki VMI, netiki jos kovos priemon mis prie– –e– lin ekonomik .

## ŪŽIO STIPRINIMO REKOMENDACIJOS

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Remiantis atlikta duomenų analize, –ioje dalyje analizuojamos vaizdžio formavimo galimybės bei pateikiami pasiūlymai tolesniam VMI vaizdžio formavimui.

1. VMI siūlytina atsisakyti naudotis ufsakom ja informacija, kaip viena iš priemonių, gerinant savo vaizdą. Visuomenė ir reklamos valdyba, neigiamai vertina ufsakom j informaciją, manoma kad ji neatitinka svarbiausių vertingos naujienos požymių ir yra visiškai neefektyvi. Pinigus, skirtus tokio pobūdžio informacijos platinimui, VMI geriau panaudotų –viet ji–kos kampanijos steigimui. Fokusuotos diskusijos metu, 25% respondentų teigė, kad informacijos apie mokesčių panaudojimą nėra daug. VMI galėtų pradėti spausdinti informacinius leidinius apie mokesčių sistemą ir su ja kylančias problemas mokesčių mokėtojui. Jeigu valstybė labiau ir dažniau šprimitų ūfmonėms apie tai, kad mokesčiai naudojami įpašiai naudai, galbūt tai būtų vienas žingsnis prieš VMI vaizdžio gerinimui.

2. Įkilus švokelių skandalui Lietuvoje, VMI vaizdis dar labiau pablogėjo. Visuomenės nuomone, staiga nesugeba kovoti su –iuo rei–kiniu. Tuo atveju pasiūlyti efektyvi priemonė yra gana sudėtinga, nes mokesčių slėpimas yra susijęs ne vien su pašia VMI, bet ir su visa mokesčių sistema, kuri yra valstybės politikos dalis. VMI yra tik rankis, turintis sukontroliuoti neteisėtus veiksmus. Atlikto tyrimo metu, 100% respondentų teigė, kad netiki, jog VMI pajėgs visapusiškai kovoti su švokeliais, darbuotojai, gaunantys atlyginimą vokelyje nei–duos savo monėms vien todėl, kad –iuo metu Lietuvoje sunku susirasti darbą, o taip pat geriau jau gauti didesnį atlyginimą nelegaliai, nei minimum legaliai. Todėl VMI kartu su Finansų ministerija bei valstybės vadovais, turėtų iš– naujo perflirtuoti mokesčių politiką. Dar labiau sumažinti gyventojų pajamų mokestį, socialinio draudimo mokestį arba bent jau suteikti galimybę didesnį dalį skirti privačiam pensijų kaupimui. Taip pat reguliavimo ir biurokratijos mažinimas, pirmiausia darbo santykių srityje, irgi yra itin svarbus veiksnys, paskatinantis neslėpti darbinių santykių, o kartu ir pajamų.

3. VMI vadovai turėtų būti skiriami atsivėlgiant jų kompetencijoms, o ne politines paflirtas, partikūmams, ryšius su valstybės pareigūnais, ne mažiau kaip 10 metų pradirb mokesčių administravimo srityje ir gerai iš–manantys mokesčių struktūrą. Taip pat vadovas turėtų laikytis elgesio kodekso, skirto visiems VMI darbuotojams. Kadangi tyrimo metu, buvo nustatyta, kad dauguma respondentų (100% diskusijos dalyvių) nemano, jog VMI laikomasi propaguojamo elgesio kodekso, savo veiksmais ir tinkamu elgesiu pareigūnais turėtų paneigti vyraujančią nuomonę. Taip būtų gytas pasitikėjimas ir pagarba visuomenės akyse.

ta, kad mokes i mok toj segmente nevyrauja jokios teigiamos nauj vaizdo reklamos klip , kuris b t orientuotas mokes i mok tojus. Ir siekti, kad –is klipas tur t savit , palank vaizd ir b t kuo maffiau siejamas su esamu VMI vaizdffiu. Kadangi mokes i mok toj segmentas savo poreikiais ir l kes iais yra i–siskiriantis, nauj asociacij suk rimas s lygot segmento d mesio atkreipim , didesn susidom jim mone. Naujas reklamos vaizdo klipas praturtint esam VMI vaizd , parodyt , kad staiga yra linkusi tobul jim , pl tim si yra neabejinga skirting vartotoj poreikiams. Atsiffvelgiant atlikt tyrim , si lytini svarbiausi naujo VMI reklamos vaizdo klipo k rimo kampanijos momentai:

- Reik t atsirinkti savybes, pagal kurias bus kuriamos asociacijos su mone. Kadangi tyrimo metu buvo atrinktos 6 svarbiausios savyb s, tai remiantis jomis, galima teigti, kad naujojo vaizdo klipo teigiamas vaizdis bus kuriamas, teigiant, kad VMI yra: 1) moderni; 2) pasitikinti savimi; 3) atsakinga; 4) konfidenciali; 5) nepretenzinga; ir 6) visuomeni–ka. I–siai–kinta, kad norint, jog reklamin kampanija b t s kminga, ufftenka i–sirinkti tris pagrindines savybes, kurios b t naudojamos palanki asociacij su mone k rime.

- Si loma, kad reklamin s kampanijos metu b t naudojamosi dvejomis pasi lytomis savyb mis: moderni ir atsakinga. Nes tyrimas parod , kad respondentai daugiausiai reik–m s teikia mon s dinami–kumui, kitaip tariant mon s sugeb jimui prisitaikyti prie daflnai besikei ian i vartotoj poreiki . Reklama tur t parodyti, kad VMI gali pasi lyti tai, ko mokes i mok tojai tikisi.

- Reklamin s kampanijos k rim , si loma patik ti reklamos agent rai, kuri geriausiai i–mano savo darbo specifik , t.y parenka tinkamas k rybines priemones, atkreipian ias segmento d mes , taip pat turi patirt ir i–mano Lietuvos vartotoj rink . Profesionali reklamos agent ra leist VMI sumafflinti netinkamo gyvendinimo rizik .

5. Taip pat VMI si loma koreguoti VMI arba atskir darbuotoj darbo laik , sudarant klientams galimyb tvarkyti b tinus reikalus ne darbo metu ir ne atostog s skaita, nes kaip parod atliktas tyimas, 62% respondent n ra patenkinti staigos darbo laiku. TŲ problema aktuali tam flmoni tipui, kuris nemoka naudotis –iuolaikin mis technologijomis, t.y., kompiuteriu ir internetu. Manoma, kad toks flingsnis prisid t prie vaizdffio gerinimo.

6. Atlikto tyrimo metu dauguma respondent teig susidar neigiamas nuostatas apie aptarnavimo skyri dizain . TŲs faktas signalizuoja apie b tinus pakeitimus interjere. Fokusuot diskusij dalyviai vieningai teig , kad aptarnavimo skyri i–vaizda nuobodi per daug tradici–ka, nepatraukia jokio d mesio. Tod l VMI reik t sukurti toki aplink , kuri atspind t –iuolaiki–k ir ergonomi–k stili .



**PDF Complete**

Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

erjero keitimas neb tinai sietinas su geriausiu sprendimo b du.  
engim lankytis VMI takojo ne vien nuobodus dizainas, bet ir  
sp dis, jog inspekcija yra nusiteikusi prie– paprast gyventoj . Vien i–orini pakeitim neufftenka,  
reikia atsifvelgti ir tai, kad tol, kol pati VMI neatitiks mokes i mok toj segmento poreiki , tol jokios  
vaizdflio formavimo priemons neatne–norim rezultat .

## IŠVADOS

1. Monės vaizdis ó tai tam tikras monės identiteto atspindys visuomenėje bei monės vertinimo visuma. Jis formuojamas vairiomis marketingo priemonėmis (reklama, ryšiai su visuomene, organizacinė kultūra ir t.t.), kuriomis siekiama sukurti tam tikrą vaizdą arba pakeisti jau esantį. Monės identitetą nulemia: organizacinė elgsena bei marketingo komunikacija.

2. VMI imasi tam tikrą savo pačios vaizdflį formavimo priemonių. Svarbiausios iš jų ó organizacinė elgsena ir marketingo komunikacija. Organizacinė elgsena yra daugiausiai nukreipta darbuotojų profesinio tobulėjimo skatinimui, kurio pagrindinė forma yra darbuotojų atlyginimo, karjeros bei profesinio vietavimo vadyba. Pagrindinės marketingo komunikacijos priemonės yra: reklama, viešieji ryšiai bei mokymo seminarai monėms.

3. Pagrindinės VMI esamos vaizdflio problemos yra ufsakomoji informacija, kova su mokesių slėpimu ir vadovybės problema. VMI, flinodama, kad ufsakomoji informacija neigiamai veikia visuomenės nuomonę, toliau naudojami ja kaip viena iš priemonių gerinti savo vaizdflį. VMI ir visuomenės konfliktas pasireiškia per atlyginimų vokeliuose reikiškinę, nes didelis visuomenės (100% fokusuotos grupės dalyvių) teigiamai fliri atlyginimų vokelyje. fliniasklaidai plačiai paviešino esamą korupciją VMI vadovybėje, vadovų nekompetenciją, kadrų kaitą, viešųjų ir privačių interesų konfliktą.

4. Mokesių sampratos tyrimas parodė, jog mokesių mokytojai suvokia, kas tai yra mokesiai, kokias jų struktūras, kokios yra mokesių rūšys. Daugiausiai mokesiai suprantami, kaip pinigų suma, išskaičiuojama iš algos (71% diskusijos dalyvių). Daugiausiai flmoni mano, jog mokesiai yra skirti valstybės aparato išlaikymui (37% diskusijos dalyvių) bei valstybės ifldo suformavimui (33% diskusijos dalyvių). Svarbiausiais mokesių struktūros komponentais laikomi: mokesiai Sodrai (92% respondentų), pridurtinis vertis mokesiai (79% respondentų), gyventojų pajamų mokestis (42% respondentų).

5. Mokesių mokytojai naudojami VMI teikiamomis paslaugomis tiek tiesiogiai lankydami išioje staigoje, tiek ir netiesiogiai ó internetu. Dauguma apklaustų respondentų VMI lankėsi kartą metuose (58% respondentų), ten sugaišo iki valandos laiko (51% respondentų). 100% respondentų mano, kad VMI tvarkomi verslo ir deklaracijos reikalavimai, kreipiamasi vien specialistų (58% respondentų). VMI darbo laiku gyventojai nepatenkinti (62% respondentų), todėl mokesių problemas sprendflia internetu (58% respondentų).

6. VMI vaizdis mokesių mokytojų vertinamas nepalankiai. VMI identiteto tyrimas parodė, kad klientas, besikreipiantis VMI, jau iš dirglumų, susinervinimų, tampa (87% diskusijos dalyvių), nėra susipaflinęs su teikiamomis paslaugomis (63% respondentų). Aptarnavimo skyrių stilius mokesių



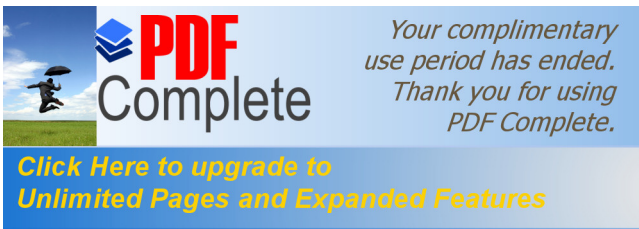
nuobodus ir tradiciškas (100% respondent ), logotipas siejasi su (respondent ). Savybes, priskiriamas idealiam VMI tipui (atsakinga, moderni, konfidenciali ir visuomeniška), sulyginus su VMI dabartiniu vaizdžiu, buvo pasteb ta, kad jos neatitinka, nes mokes i mok tojai susiformav nepalankias nuostatas VMI atžvilgiu ir vertindami staig , vadovaujasi neigiamais stereotipais, nors nemano, kad VMI yra represin staiga (51% diskusijos dalyvi ).

7. VMI organizacin elgsena daugelio respondent vertinama palankiai. J nuomone, aptarnaujantis personalas atitinka l kes ius, nes gerai i-mano paslaugas (79% nuomoni ), paslaugas (62% respondent ), mandagus (42%), tvarkingos i-vaizdos (46%). Ta iau i-ry-k jo ir neigiam organizacin s elgsenos aspekt : 100% diskusijos dalyvi teig , kad VMI pareig nas yra kontroliuojantis, grieftas, o VMI vadovyb nesilaiko elgesio kodekso. Atsiliepimai apie mon s komunikacij taip pat buvo neigiami. VMI reklama daŕniausiai pastebima per televizij (75% diskusijos dalyvi ), ta iau yra per ni ri, grasinanti, neinformatyvi. šKovos su vokeliaisõ priemon , telefonas 1882, n ra efektyvi, nes gyventojai netiki, kad VMI yra paj gi su -iuo rei-kiniu kovoti.

8. VMI reikia apsvarstyti savo vaizdžiu koregavimo palankumo linkme galimyb . Rekomenduotina keisti reklam modernumo ir atsakingumo linkme, o tai tur t minimalias asociacijas su dabartiniu VMI vaizdžiu. Pagrindin media priemon tur t b ti televizija. VMI taip pat tur t koreguoti (adaptuoti) savo arba atskir klient aptarnavimo skyri darbo laik , kad klientas gal t savo mokestinius reikalus susitvarkyti jam patogiu laiku, t.y., ne darbo ir ne atostog metu. Dauguma respondent susidar neigiam nuomon apie VMI klient aptarnavimo skyri dizain , tod l VMI reik t sukurti toki aplink , kuri atspind t -iuolaiki-k ergonomi-k stili .

1. Aaron, J. *Basic Dimensions of the Corporate Image*. New York, 1961.
2. Budd, Jr. J. *Mirror on the Corporate Image*. Boston, 1984.
3. eikauskien , M. *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius, 1997.
4. Dik ius, V. *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius, 2003.
5. Jucevi ien , P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas, 1996.
6. Kriau ionien , M.; Urbanskien , R.; Vaitkien , R. *Marketingo valdymas*. Kaunas, 2005.
7. Massey, J. E. *A theory of organizational image management*. California, 2003.
8. Moffit, W. *Corporate Image as an Impression Formation Process*. Chicago , 1994.
9. Pranulis, V.; Pajuodis, A.; Urbonavi ius, S.; Virvilait , R. *Marketingas*. Vilnius, 1999.
10. Pranulis, V.; Pajuodis, A.; Urbonavi ius, S.; Virvilait , R. *Marketingas*. Vilnius, 2000.
11. Virvilait , R.; Valainyt , I. *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas, 1996.
12. Valionien , A. Vidinis firmos vaizdis. *Vadovo pasaulis*, 2002, Nr. 2, p. 20 -23.
13. Dr teikien , G. Organizacijos vaizdflio k rimas: apibendrinamojo modelio link. I– *Leidykla.vu* [interaktyvus]. 2002, gegufl [ffi r ta 2008-10-12]. Prieiga per internet : <http://www.leidykla.vu.lt/>.
14. Kristina Parachomikien . vaizdflio k rimo teorini modeli lyginamoji analiz . I– *Lzuu* [interaktyvus]. 2001, kovas [ffi r ta 2008-10-12]. Prieiga per internet : <http://ev.lzuu.lt/>.
15. Rasa Paulien . mon s vaizdflio samprata ir formavimo ypatyb s. I– *Komunikacija* [interaktyvus]. 2002, vasaris [ffi r ta 2008-10-11]. Prieiga per internet : <http://www.komunikacija.lt/>.
16. *Asmeniniai archyvai*. Garso ra–ai ó fokusuot grupi diskusijos, 2008 m, pokalbis su VMI vie– j ry–i specialiste L. Linkuviene, 2008.
17. *Etinė dilema: ryšiai su visuomene ir žurnalistika* : respublikinio seminaro, vykusio 2001 m. kovo 28 d. Vilniuje, prane–imai / Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. fiurnalistikos institutas.óVilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2002.ó35, [1] p.óISBN 9986-19-508-X

- komieji straipsniai kaip nupirкта meilė. [interaktyvus]. [Vilnius]:  
ualijos, [fii r ta 2008-10-13 d.] Prieiga per internet :<  
<http://www.veidas.lt/lt/leidinys.nrfull/3e3a2501dbbb0> >.
19. *Strateginis VMI veiklos planas* [interaktyvus]. [Vilnius]: LR Valstybin mokes i inspekcija, [fii r ta 2008-10-20 d.] Prieiga per internet :<[www.vmi.lt](http://www.vmi.lt) >.
  20. Bendravimo ir informavimo kriz s atveju vadovas / [vert Kristina Tumosien , R ta fidedylt ].óVilnius : Kriventa, 2005.ó55, [1] p.óISBN 9955-526-19-X.
  21. Talj nait , Meilut . Valstyb s institucij vaizdis ir organizacin elgsena : monografija / - Vilnius : LTU Leidybos centras, 2001.ó89, [1] p.óISBN 9955-442-36-0.
  22. Valackien , Asta. Krizi valdymas ir sprendim pri mimas : mokomoji knyga /óKaunas : Technologija, 2005.ó293, [1] p.óISBN 9955-09-765-5.
  23. *Ministerijos užsakomiesiems straipsniam ir laidoms žarsto milijonus* [interaktyvus]. [Vilnius]: Informacijos vartai DELFI [fii r ta 2008-11-03 d.] Prieiga per internet :<<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=11352255>>.
  24. *Kas lemia VMI įvaizdį? Naujas požiūris į mokesčių mokėtoją* [interaktyvus]. [Vilnius]: Valstybin mokes i inspekcija [fii r ta 2008-10-10] Prieiga per Internet :<<http://74.125.39.104/search?q=cache:gn-FdY-7rFwJ:www.vmi.lt/lt/%3FitemId%3D10055643+vmi+%C4%AFvaizdis&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt>>.
  25. *Mokesčių inspekcijai reikalingas gyvas mokesčių mokėtojas* [interaktyvus]. [Vilnius] Tel-i flinios [fii r ta 2008-10-10] Prieiga per Internet :<<http://www.tzinios.lt/news.php?readmore=452>>.
  26. *Kam tarnauja VMI?* [interaktyvus]. [Vilnius] Portalas balsas [fii r ta 2008-10-10] Prieiga per Internet :< <http://www.balsas.lt/naujiena/212718/kam-tarnauja-vmi/rubrika:naujienos-lietuva-politika>>.



## Summary

*Object of the master paper* is the image of State Tax Inspectorate (hereinafter – STI). Subject of this master paper - peculiarities of forming the image of STI. The aim of the paper is to perform analysis of both peculiarities and problems of forming the image of STI, as well as carry out an empirical research and present the main problems. The main goals of the paper are as follows: to accomplish analysis of literature on theoretical basis of company image formation; to carry out STI activity analysis, while referring to image formation; execute the main problems of STI analysis; perform a research that will contribute by representing how taxpayers assess STI image; form the main problems of the present STI image and present recommendations on forming the positive one. The paper *hypothesizes* that taxpayers have formed a negative view on STI of the Republic of Lithuania.

The *method* of a focused group has been employed in this paper. The paper comprises introduction, 4 main parts (1. Forming the image of public companies; 2. Forming the image of STI; 3. The main problems of the image of STI; 4. Analysis of STI image assessing) with subparts, conclusions and offers, list of references, appendices (a questionnaire), summary in foreign language. The results of the analysis are presented through data collected from focused group research and submitted in diagrams and tables. In accordance with the chosen work methods, the following *conclusion* has been made: the taxpayers segment has a negative view on STI. The first failing is that STI public relations specialists argue against the ordered information as means to improve STI image, but despite that intend to use it in future. The second failing is related to "envelope" politics. Taxpayers state that STI is absolutely ineffective while solving this problem. The third failing appears to be STI management. This institution employs people from one's own environment who understand they will maintain the post as long as their patron works. These are the main failings that STI does not intend to acknowledge or refuse to notice.

The subject - matter of the master paper is being analyzed for the first time. Consequently, it can be continued. The period analyzed is between 2006 and 2008. This is the period after the "envelope" row in Lithuania.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**PRIEDAI**

## Valstybinės mokesčių inspekcijos įvaizdžio vertinimas

Diskusijos scenarijus (~ 3 val.)

### I. ĮVADAS Į DISKUSIJĄ (10 min.)

**Moderatoriaus bei fokusuotos grupės diskusijos taisyklių pristatymas:** asmeninės nuomonės svarba, konfidencialumas ir pan.

**Respondentų prisistatymas:** amflius, uflsi mimas, lytis.

### II. MOKESČIŲ SAMPRATA (15 min.)

1. Kaip suprantate, kas yra mokesčiai?
2. Ar suprantate, kokia yra mokesčių paskirtis?
3. Kaip suprantama mokesčių struktūra?
4. Ar flinote, kokius mokesčius mokate?

### III. BENDRŲ ŽINIŲ APIE VALSTYBINĘ MOKESČIŲ INSPEKCIJĄ TYRIMAS (30 min.)

1. Ar daflnai tenka lankyti valstybinėje mokesčių inspekcijoje?
2. Kiek laiko tenka sugai-ti tvarkant reikalus-ioje staigose?
3. Kokios daflniausios prieplastys veria gyventojus tvarkyti reikalus Valstybinėje mokesčių inspekcijoje?
4. kiek specialist daflniausiai tenka kreiptis lankantis Valstybinėje mokesčių inspekcijoje?
5. Klient pasitenkinimas VMI darbo laiku.
6. Ar naudojate kitomis priemonėmis (nesilankant VMI) sutvarkyti asmeninius mokestinius klausimus? Kaip daflnai?
7. I- pasirinkt savybi apib dinkite, kokia tur t b ti ideali VMI, kurioje lankosi mokesčių mok tojai?

optimisti-ka		pasitikinti savimi	
pesimisti-ka		nepretenzinga	
tradici-ka		nesmulkmeni-ka	
moderni		atsakinga	



		prestifi-ka	
		sukalbama	
		konfidenciali	
pataikaujanti		pelninga	
apsukri		atsiskyrusi	
didel ir flinoma		visuomeni-ka	

8. Diskusijos dalyvi klausiami ar VMI gal t b ti vie-oji staiga, kuri m gsta mokes i mok tojai? Kod l gal t ? Kod l negal t ?
9. Ar VMI suvokiate, kaip represin strukt r ?

#### IV. VALSTYBINĖS MOKESČIŲ INSPEKCIJOS ĮVAIZDŽIO TYRIMAS (2 val. 10 min.)

##### A. VMI klientų aptarnavimo skyrių stilius (40 min.)

1. J s psichologin b sena, kreipiantis VMI ?
2. Ar esate susipaflin su VMI teikiam paslaug asortimentu? Kokiu b du?
3. Su kuo Jums asocijuojasi VMI logotipas?
4. Ar esate atkreip d mes klient aptarnavimo skyri dizain ? Kas b tent patrauk J s d mes ?
5. Ar Jus aptarnavusio specialisto darbo vieta buvo –vari ir tvarkinga?

##### B. VMI organizacinė elgsena (40 min.)

Tyje diskusijos dalyje respondent klausiami ar jie susipaflin su terminu organizacin elgsena. Jei ne, tai paai-kinama, kas tai yra. Tada jie turi atsakyti kelet klausim :

1. Ar lankantis valstybin s mokes i inspekcijos klient aptarnavimo skyriuose, Jums svarbi darbuotojo elgsena, paslaugumas d mesingumas, profesin s flinios, apranga, veido i-rai-ka, i-vaizda?
2. Kaip gal tum te apib dinti VMI Jus aptarnaujant personal ? Kokie b t privalumai ir tr kumai?
3. Kokia yra J s nuomon apie aptarnaujan io personalo reikiamos informacijos pateikimo lyg VMI?

mokesčių inspekcijos pareigūnas yra kontroliuojantis, baudžiantis, teikia – teiginys.

5. Ar manote, kad VMI aukštųjų pareigūnai turi laikytis elgesio kodekso (paskelbtas www.vmi.lt)? Ar jie Jūsų manymu jo laikosi?

**C. Valstybinės mokesčių inspekcijos komunikacijos vertinimas (60 min.)**

1. Ar esate susipažinę su VMI reklama? Jei taip, tai su kokiomis bendrą reklamos rūšimis? (Papildykite Jums žinomas):

Reklamos rūšys:	
spausdintinė reklama	
reklama per radiją	
reklama per televiziją	
reklama paslaugų teikimo vietose	
reklama varžybose renginiuose	
stacionari reklama (reklaminiai plakatai, iškyšos, stendai)	
reklama internete	

- Ar bent viena reklamos rūšis patraukė Jūsų dėmesį? Jei taip, tai kuri ir kodėl? Jei ne, tai kodėl?
- Ar teko lankytis VMI internetiniame svetainėje www.vmi.lt? Jei taip, tai kokių tikslų? Kaip dažnai?
- Ar VMI teikiamos paslaugos yra pakankamai reklamuojamos?
- Ar Jus tenkina periodiškai publikuojami straipsniai (užsakomieji straipsniai) apie teigiamą VMI vaizdą?

Diskusijos dalyviams pademonstruojamas naujausias VMI reklamos vaizdo klipas apie mokesčių išpildymą. Moderatorius užsirašo: spontaniškus vertinimus, kas dalyviams patinka, kas nepatinka šiame vaizdo klipse.

- Ar kada esate gavę (-usi) atlyginimą švokelyje?
- Kokia Jūsų nuomonė apie atlyginimus švokelyje?
- Ar VMI pakankamai efektyviai kovoja su švokeliais?
- Ar sutiktumėte pranešti apie staigoje vykstant mokesčių išpildymą VMI trumpuoju patikėjimo numeriu 1882?

2 priedas. Fokusuotų diskusijų grupių dalyvių sąrašas

<b>1 Fokusuota grupė</b>			
<b>vardai</b>	<b>amžius</b>	<b>užsiėmimas</b>	<b>pomėgiai</b>
1. Goda	24	pardavėja	italų kalba
2. Erika	25	auditorė	vakarų liai
3. Marius	26	informatikas	kompiuteriai
4. Dalia	47	vadybininkė	kinas
5. Rasa	30	dirbanti	skaitymas
6. Dovilė	39	pardavėja	kinas
7. Olga	36	vadybininkė	muzika
8. Vytautas	60	flemingų tvarkininkas	medžioklė
9. Aušra	28	sekretorė	skaitymas
10. Rita	32	pardavėja	kelionės
11. Aida	55	direktorė	kulinarija
12. Gražina	52	mokytoja	mezgimas
<b>2 Fokusuota grupė</b>			
1. Milda	27	vadybininkė	kinas
2. Justas	24	makleris	muzika
3. Marija	50	medikė	skaitymas
4. Inesa	31	kirpėja	kinas
5. Laima	25	vadybininkė	kelionės
6. Gailė	23	administratorė	boulingas
7. Rima	46	direktorė	kulinarija
8. Sandra	36	kirpėja	kinas
9. Alius	61	dirbantis	istorija
10. Danguolė	52	verslininkė	skaitymas
11. Skaistė	37	vadybininkė	kinas
12. Gabija	26	informatikė	klubai