



## Aptarnavimo kokybė viešajame sektoriuje „Kaip sugriauti stereotipus ir aptarnauti geriau?“

2018 m. spalio 16 d.

VU Mokslinės komunikacijos ir informacijos centras, Saulėtekio al. 5, Vilnius

<b>KONTEKSTAS</b>	Visuomenėje pakankamai gajus neigiamas požiūris į valstybės tarnautojus, teigiant, jog jie „nieko neveikia“, „yra biurokratai“, jiems nepakanka kompetencijos ar jie tik naudojami profesine padėtimi. Šie ir kiti teiginiai, lemiantys išankstinę visuomenės nuomonę, apsunkina valstybės tarnautojų darbą, galimai sukelia daugiau konfliktinių situacijų, skirtingų grupių susipriešinimą. Neigiamas požiūris paveikia ir aptarnavimo sritį, kadangi į valstybės institucijas besikreipiantys asmenys atvyksta numanydami, jog jų patirtis bus neigiama.
<b>FORUMO TIKSLAS</b>	Pristatyti visuomenėje vyraujančius stereotipus apie aptarnavimą viešajame sektoriuje ir suformuluoti pasiūlymus, kokių veiksmų būtų galima imtis, kad šie stereotipai būtų sugriauti.
<b>DALYVIAI</b>	Forume dalyvavo 122 dalyviai – ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų, kitų viešojo sektoriaus institucijų, miestų ir rajonų savivaldybių administracijų, asociacijų ir visuomenės atstovai .
<b>PROGRAMA</b>	Renginys buvo sudarytas iš 4 dalių: <ul style="list-style-type: none"><li>– Pasveikinimas</li><li>– Pranešimai, laužantys stereotipus apie aptarnavimą viešajame sektoriuje</li><li>– Diskusija</li><li>– Uždarymas</li></ul>
<b>PASVEIKINIMAS</b>	Renginį atidarė Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – LRV) kanclerio pavaduotojas Alminas Mačiulis. Jis pasidžiaugė dalyvių gausa, kuri, anot jo, liudija forumo temos aktualumą. Vis dėlto, jo teigimu, sugriauti egzistuojančius stereotipus nepakanka – tuo pačiu metu būtina ieškoti naujų efektyvesnių aptarnavimo viešajame sektoriuje formų ir siekti aukštesnių kokybės rodiklių. Tai padaryti galima pirmiausia atsigręžus į visuomenę ir įvertinus jos lūkesčius, poreikius bei pasitenkinimą gaunamomis viešosiomis paslaugomis. Nors pastaruoju metu LRV ir jai pavaldžios institucijos ėmė diegti įvairias priemones, skirtas aptarnavimo procesams supaprastinti, tokias kaip paslaugos teikimo laiko trumpinimas, administracinės naštos mažinimas, tačiau svarbu nepamiršti ir nuolat stiprinti santykių tarp valstybės tarnautojų ir piliečių. Juk būtent piliečiai yra viešojo sektoriaus veiklos kokybės vertintojai. LRV atstovas pripažino, kad dalis piliečių išsakomos kritikos dėl aptarnavimo, kaltinimų neprofesionalumu, abejingumu, neveiklumu yra pagrįsta. Pasak jo, iš tiesų neišvengiama atvejų, kai nepavyksta piliečiams laiku pateikti tinkamų atsakymų arba jie išdėstomi sudėtinga teisine kalba, kartais nesugebama ir pagarbiai priimti atvykusio asmens, suprasti jo lūkesčių ir išspręsti problemas. Jo įsitikinimu, lygiavertė komunikacija tarp tarnautojo ir piliečio yra būtina sąlyga visuomenės lūkesčius atitinkančių viešųjų paslaugų teikimui. Baigdamas sveikinimo kalbą jis taip pat atkreipė dėmesį į LRV kanceliarijos iniciatyvas aptarnavimo srityje: tarpinstitucinį

kompetencijų tinklą, asmenų aptarnavimo praktikos institucijose lyginamąją analizę, dalinimąsi gerą patirtimi, sisteminio aptarnavimo standartizavimo projektą.

**I PRANEŠIMAS  
KAM TARNAUJA  
VIEŠASIS  
SEKTORIUS?**

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto direktorius, **doc. dr. Andrius Stasiukynas** pradėdamas pranešimą pabrėžė, kad nors pagal LR Konstitucijos 5 str. valstybinės įstaigos tarnauja žmonėms, tačiau jų veiklos (tarnavimo žmonėms) rezultatui įvertinti negali būti taikomi kiekybiniai rodikliai. Akademiko teigimu, atsižvelgiant į tai, kad institucijos padeda piliečiams lengviau įveikti gyvenimo iššūkius, viešojo sektoriaus veiklos tikslas vienaip ar kitaip yra susijęs su visuomenės gyvenimo kokybe (laime). Tačiau gyvenimo kokybę kaip rodiklį sunku išmatuoti, todėl vertinant viešojo sektoriaus veiklą vertinimo objektu dažniausiai pasirenkami patys procesai.

Vadovaujamas prielaida, kad tinkamas procesų veikimas lemia ir gerus veiklos rezultatus. Tuo tarpu procesų veikimas užtikrinamas įterpiant tokius saugiklius, kaip atsakomybės pasidalinimas (pvz., dokumentų vizavimas) ar procedūrų standartizavimas. Ilgainiui tokių saugiklių institucijose, ypač tose, kurios turi didelę hierarchinę struktūrą, daugėja ir dėl to vis labiau nukrypsta nuo pagrindinės veiklos.

Kita vertus, dr. A. Stasiukynas pastebėjo, kad orientacija į procesus viešojo administravimo institucijose lemia ir tai, kad tarnautojai vertinami atsižvelgiant į tai, ar tinkamai taiko procedūras. Jis taip pat atkreipė dėmesį ir į tai, kad dėl tam tikrų viešosioms paslaugoms būdingų savybių (neapčiuopiamumo, kintamumo, nekaupiamumo) žmogiškasis veiksnys turi didelę įtaką (ne)pasitenkinimui aptarnavimo kokybe. Iš to seka, kad atskiri piliečių nepasitenkinimo aptarnavimu atvejai prisideda prie stereotipų apie viešąsias paslaugas ir visą viešąjį sektorių atsiradimo. Iliustruodamas stereotipų poveikį visuomenės nuomonei pranešėjas pasidalino 2017 m. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos (toliau – LRVRM) tyrimo apie viešųjų paslaugų kokybę ir patikėjimą institucijomis rezultatais, kurie parodė, kad asmenys, patys nesusidūrę su viešosiomis paslaugomis, yra dažniau linkę vertinti jas neigiamai, nei tie, kurie jau turi tokią patirtį.

**II PRANEŠIMAS  
APTARNAVIMO  
STEREOTIPAI  
VIEŠAJAME  
SEKTORIUJE? KAIP  
JUOS PAKEISTI?**

Jungtinės Karalystės (toliau – JK) klientų aptarnavimo konsultacinės įmonės „Customer Plus“ direktorius **Richard Beevers** atsakydamas į klausimą – ar stereotipai apie aptarnavimą viešajame sektoriuje egzistuoja ir yra pagrįsti? – pateikė 2017–2018 m. JK atliktos klientų pasitenkinimo indekso pagal paslaugų tipą studijos rezultatus, kurie parodė, kad penki prasčiausiai vertinami paslaugų tipai yra viešojo sektoriaus įstaigų ir įmonių teikiamos paslaugos. Jis atkreipė dėmesį ir į tai, kad nors transporto ir telekomunikacijų paslaugų įmonės buvo neseniai privatizuotos, klientų vertinimas beveik nepasikeitė ir išliko nepalankus. Pranešėjo manymu, nepatenkinamą klientų aptarnavimo praktiką šiuo atveju reikėtų sieti su monopoline arba artima tokiai viešųjų įstaigų ir įmonių (taip pat ir privatizuotų) padėtimi atitinkamoje rinkoje. Nesant konkurencijos kliento pasirinkimas smarkiai apribojamas, o kartu nėra ir postūmio viešosioms įstaigoms keisti nusistovėjusią praktiką. Be to, viešosioms paslaugoms būdingas ir didelis kompleksiskumas bei nepakeičiamumas, kurie taip pat lemia jų specifiškumą.

R. Beevers taip pat pažymėjo, kad ekonomiškai stipriose šalyse kliento patirtis tampa svarbesnė už klientų aptarnavimą sąvoką. Kliento patirtis apima viską: paslaugą (prekę), jos kainą ir aptarnavimo kokybę, įskaitant emocinį kontaktą. Be to, aptarnavimo aspektas yra būdingas absoliučiai visoms prekėms, nepriklausomai nuo jų apčiuopiamumo. Būtent kliento patirtis lemia jo pasitenkinimą ir lojalumą. Tačiau kliento pasitenkinimas priklauso ir nuo situacijos aplinkybių bei asmeninių veiksnių. Šie veiksniai apsunkina paslaugų teikimo standartizavimą. Pasak pranešėjo, aptarnavimo kokybė susideda iš penkių pagrindinių elementų: patikimumo, užtikrintumo, fizinės išvaizdos, empatiškumo, reagavimo.

R. Beevers paminėjo šiuos JK labiausiai paplitusius stereotipus apie klientų aptarnavimą viešajame sektoriuje institucijų atžvilgiu: monopolizmą, vengimą priimti skundus ir jų nagrinėjimo vilkinimą, biurokратиškumą, atsakomybės už prastus rezultatus nebuvimą, technologinį atsilikimą, tarnavimą politikų interesams, investicijų trūkumą, savo paskirties nesuvokimą ir kt., asmenų atžvilgiu – kvalifikacijos ir empatijos trūkumą, darbo vietos neliečiamumą, darbo laiko nelankstumą, neigiamą požiūrį į klientus, savo darbo tikslo nesuvokimą ir kt. Jo įsitikinimu, visi tarnautojai, dirbantys asmenų aptarnavimo srityje, žino, ką dirba, didžioji dalis žino ir taip, kaip reikia dirbti, tačiau nepakankamai iš jų suvokia, kodėl jie tai daro. Taigi būtent aiškus savo veiklos tikslo (visuomenės gyvenimo kokybės) suvokimas gali padėti pagerinti aptarnavimą.

Siekdamas parodyti, kodėl geras klientų aptarnavimas viešajame sektoriuje turėtų būti suvokiamas kaip svarbus, pranešėjas pateikė iliustratyvų dviejų veiksnių (nuostatos lojalumo – nenori / nori naudotis paslauga ir elgsenos lojalumo – nesinaudoja / naudojami paslauga) sąveikos modelį. Priklausomai nuo šių veiksnių kombinacijos išskiriami 4 kliento tipai: persimetėlis, laukiantis, įkaitas, gerbėjas. Nepalankiausia kombinacija – įkaito tipas – pasireiškia tada, jei klientas priverstas naudotis paslauga, nes negali rinktis. Tikėtina, kad jis bus priešiškas ir sabotuos paslaugos teikimo procesą, o

tai demoralizuos paslaugos teikėją ir susidarys uždaras ratas. Nors daugeliu atvejų viešųjų paslaugų klientai neturi alternatyvos, tai pamažu kinta demonopolizuojant paslaugų teikimą. R. Beevers, pabrėžė, kad prastas aptarnavimas ne tik didina kaštus ir taip mažina pajamas, bet ir gali nulemti gerai pasirengusio personalo praradimą (paslėpti kaštai).

Pranešėjas išvardino aptarnavimą viešajame sektoriuje JK pagerinusias priemones: visuomenės spaudimą, didelių organizacinių struktūrų skaidymą į mažesnius vienetus, privatizaciją, paslaugų apmokestinimą ir skaitmeninimą, vadybos praktikų pokyčius (pvz., LEAN). Anot jo, sėkmės formulę sudaro tokie pagrindiniai komponentai: vizijos ir ją atitinkančių įvykdomų įsipareigojimų nustatymas, aiškus veiklos modelis, gebėjimas teikti paslaugas (apimantis procesus, personalą ir technologijas) ir vertinimas.

**III PRANEŠIMAS**  
**KLIENTŲ**  
**PASITENKINIMAS: JEI**  
**NIEKAS**  
**NESISKUNDŽIA,**  
**VISKAS GERAI?**

„Rimi Lietuva“ Ryšių su klientais skyriaus vadovė **Ieva Ungailaitė** savo pranešime siekė atskleisti, kaip jos įmonėje per tam tikrą laiką pakito požiūris į kai kuriuos klientų aptarnavimo aspektus ir atitinkamai buvo pakeisti darbo metodai. Buvo plačiau aptarti keturi tokie atvejai.

Pirmasis iš jų susijęs su požiūriu į klientų kreipimūsi skaičių. Ilgą laiką įmonėje buvo keliamas tikslas jį, kiek galima, sumažinti ir didelis kreipimūsi skaičius laikytas problema. Tačiau vėliau buvo suvokta, kad klientų kreipimaisi reiškia jų lojalumą įmonei, domėjimąsi jos veikla. Ir nesant galimybės skirti daugiau laiko pabendrauti su klientais akis į akį ypač svarbu jiems atverti alternatyvius kanalus grįžtamajam ryšiui suteikti.

Antroji aptarta situacija patvirtino teiginį „klientas visada teisus“: atsakydama į visus be atrankos klientui kylančius klausimus, net ir išklausydama jo subjektyvią nuomonę, įmonė gauna vertingos informacijos apie prekių kokybę, įmonės veiklos procesus. Tokiu būdu klientas įgalinamas pats inicijuoti reikalingus pokyčius.

Trečiasis pristatytas atvejis susijęs su klientų aptarnavimo standartu. Anksčiau manyta, kad jį nustato pati įmonė, tačiau aktyvių klientų įžvalgos dažnu atveju gali pakeisti rinkos tyrimus, suteikti informacijos apie vietinių ir tarptautinių konkurentų praktiką.

Paskutinis aspektas, kurį aptarė pranešėja, tai – gaunamų atsiliepimų iš klientų vertinimas. Anot jos, teigiamas grįžtamasis ryšys – signalas, kad dirbama gerai, tačiau ne signalas sustoti. Tuo tarpu visi kiti atsiliepimai taip pat reiškia pirkėjų suinteresuotumą ir domėjimąsi bei yra vertingi kaip paskata tobulėti.

**IV PRANEŠIMAS**  
**KOMPETENCIJŲ**  
**RIBOS: AR ĮMANOMA**  
**ŽINOTI VISKĄ?**

„Alchemy“ direktorė, organizacijos vystymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertė **Kristina Jakubaitytė-Revutienė** išskyrė du kokybiškam klientų aptarnavimo tikslui pasiekti būtinus elementus, kuriuos įvardino kaip „noriu“ ir „galiu“. „Noriu“ gali kilti iš žmogaus prigimties, t. y. jam gali būti būdinga prigimtinė orientacija į kitą žmogų, empatija. Kitas atvejis, kai „noriu“ (aptarnauti kokybiškai) yra organizacijos (viešojo sektoriaus) veiklos filosofija, t. y. atsakymas į klausimus – kam ir dėl ko dirbama. „Galiu“ tuo tarpu atitinka kompetenciją (žinias, patirtį ir įgūdžius), reikalingą aptarnauti kokybiškai. Idealiu atveju, kai abu elementai sujungiami, organizacija puoselėja nuolatinio tobulėjimo kultūrą. Joje žmonės noriai plečia savo kompetenciją, mokosi, siekia naujų žinių pasitelkdami kūrybingumą ir inovatyvumą. Čia kiekvienas individualiai siekia asmeninio meistriškumo, o visi kartu – komandinio ir organizacinio. Tikėtina, kad tokią kultūrą turinčios organizacijos klientai bus labiau patenkinti aptarnavimu.

Nuolatinio tobulėjimo kultūroje valstybės tarnautojai, aptarnaujantys klientus, turėtų turėti penkias svarbiausias socialines kompetencijas. Paminėta iš jų yra pagarba žmogui, kurią pranešėja paaiškino kliento ir tarnautojo santykio modeliu. Remiantis juo, lygiavertis (partnerystės) santykis yra ideali kombinacija, kuri lemia gerą aptarnavimo rezultatą. Antroji kompetencija – orientacija į kokybę, kai prioritetas skiriamas kliento poreikiui (nebūtinai sutampančiam su jo noru) suprasti ir atliepti. Trečioji aptarta kompetencija – įsitraukimas viso aptarnavimo proceso metu, rūpestis klientu. Susijusi ketvirtoji kompetencija – problemų sprendimas čia ir dabar, esant reikalui, skaidant problemą į mažesnes dalis. Paskutinė paminėta kompetencija – bendradarbiavimas (tarpinstitucinis, tarpfunkcinis organizacijos viduje ir su klientu).

Apibendrinama pranešėja pažymėjo, kad sėkmingos organizacijos yra tos, kurios supranta kompetencijų ugdymą ir tobulėjimą ne kaip baigtinį, bet kaip nuolatinį procesą. Be to, anot jos, klientų aptarnavimas – tai ne tik malonus pasisveikinimas ir šypsena veide, tai – žinių reikalaujantis sudėtingas procesas, kurio metu siekiama sukurti unikalų kliento patyrimą.

**V PRANEŠIMAS**  
**DARBUOTOJO IR**  
**KLIENTO**

„Bitė Lietuva“ Klientų komunikacijos centro vadovė **Modesta Suchodolskienė** pirmiausia pripažino, kad nesusikalbėjimo tarp aptarnavimo specialisto ir kliento visiškai išvengti neįmanoma. Anot jos, svarbiau kalbėti apie tai, kaip tokiose situacijose reaguoti, jas valdyti ir siekti sumažinti jų skaičių. Tam gali pasitarnauti tinkamas tam tikrų priemonių (technikų) naudojimas klientų aptarnavimo srityje. Pirmoji iš tokių priemonių – kūno kalba. Bendraujant su klientu nereikėtų tapti jo veidrodžiu ir

**NESUSIKALBĖJIMAS –  
KAIP TO IŠVENGTI?**

atkartoti jo judesius, priešingai – kad klientas, net ir įsijaudinęs, nurimtų ir patikėtų tuo, kas jam sakoma, svarbu išlikti užtikrintam, rodyti pasitikėjimą savimi. Antroji priemonė – balso tono ir garso valdymas, ypač aktualus dirbantiems telefonu. Pranešėja patarė prieš bendraujant su klientu panaudoti atpalaidavimo technikas ir kontroliuoti intonaciją. Jei klientas nesuprato, rekomenduotina nekelti balso, bet paieškoti kitų žodžių informacijai perduoti. Be to, siekiant, kad klientas tikrai išgirstų tai, kas jam sakoma, reikia atsižvelgti į tai, kaip konkrečiam klientui lengviau suvokti informaciją: vizualiniu, girdimuoju ar jausminiu būdu. M. Suchodolskienės manymu, išvardintos priemonės be tinkamo požiūrio į klientą neturės didelės vertės. Klientui svarbiausia, kad aptarnavimo specialistas suprastų jo situaciją ir įsijaustų į ją, t. y. susitapatintų su juo pačiu. Susitapatinimas taip pat reikalauja nuoširdumo ir empatijos. Tokiam santykiui su klientu sukurti gali padėti pasidalinimas asmenine istorija, žodžių, skatinančių bendrumo jausmą, pvz., „mes“, vartojimas, fizinis susigretinimas su klientu. Pasak pranešėjos, bendravimo stilius turi būti pritaikytas konkrečiam klientui, draugiškas, nuoširdus, pasirinkta kalba suprantama. Apskritai klientas turėtų jaustis, jog specialistas kartu su juo sprendžia jo problemą. Baigdama pranešimą M. Suchodolskienė taip pat atkreipė dėmesį, kad aptarnavimo sritis yra labai dėkinga, nes suteikia joje dirbantiems galimybę lavinti ir tobulinti bendravimo ir derybų įgūdžius, didinti pasitikėjimą savimi, būti mažiau kategoriškiems ir pan.

**VI PRANEŠIMAS**

**LAUKIATE  
ATSAKYMO: GERIAU  
VĒLIAU NEGU  
NEKADA?**

„Mano Kaunas“ direktorė **Kristina Martinėnienė** kaip stereotipus laužantį gerosios praktikos pavyzdį pristatė įgyvendintą projektą – integruotą kauniečių aptarnavimo centrą. Pradėdama nuo jo atsiradimo istorijos ji paminėjo, kad iki 2018 m. sausio mėn. Kaune veikė 7 atskiri savivaldybės įmonių klientų aptarnavimo centrai su 7 atskiromis grynųjų pinigų mokėjimo kasomis, kartu sudėjus juose dirbo 39 darbuotojai, bendros jų patalpos užėmė 750 m<sup>2</sup> ploto. Apsilankyti visuose centruose ir gauti paslaugas miestiečiams užtrukdavo vidutiniškai 2 val.

Atsižvelgiant į klientų poreikius gauti paslaugas greitai, efektyviai ir kokybiškai, buvo nutarta parengti pilotinį projektą pagal kurį į kiekvienos įmonės aptarnavimo centrą atvyko po vieną kitos įmonės darbuotoją. Tai labai pasiteisino ir tapo paskata imtis iniciatyvos sukurti vieną centralizuotą visų savivaldybės įmonių klientų aptarnavimo vietą. Teko atlikti daug paruošiamųjų darbų (patalpos, IT, sutartys, komunikacija ir kt.). 2018 m. sausio mėn. atsivėrusiame 250 m<sup>2</sup> ploto centre dirba 19 darbuotojų, iš kurių 14 aptarnauja klientus gyvai, 5 atsakinėja į skambučius, taip pat jame veikia 3 savitarnos mokėjimo terminalai. Kartu buvo sukurtas specialus autobuso maršrutas, skirtas lengviau pasiekti centrą. Klientai jame aptarnaujami gyvai, telefonu, nuotoliniais kanalais. Vidutiniškai vienas klientas centre tepraleidžia 15 min.

„Vieno langelio principas“ „Mano Kaunas“ aptarnavimo centre reiškia ne tik aptarnavimą vienoje vietoje, bet ir to paties tarnautojo. Tokiu būdu užtikrinamas artimesnis santykis su klientu. Visą dėmesį klientui tarnautojas gali skirti dėl griežto užduočių atskyrimo, t. y. kai jis bendrauja su klientu, neatsakinėja į raštus, neatsiliepinėja į skambučius. Pranešėja pažymėjo, kad į klientų kreipinius el. paštu, kurių sparčiai daugėja, taip pat reaguojama iškart: pažymos apie atsiskaitymus, sutartys sudaromos tą pačią dieną, jei reikalinga tikslinti duomenis, klientas apie tai informuojamas ir aptarnavimas neužtrunka ilgiau, kaip 3 d. d. Taikomas bendras principas – į viską reaguoti esamuoju laiku, o ne per tiek laiko, kiek nurodyta teisės aktuose.

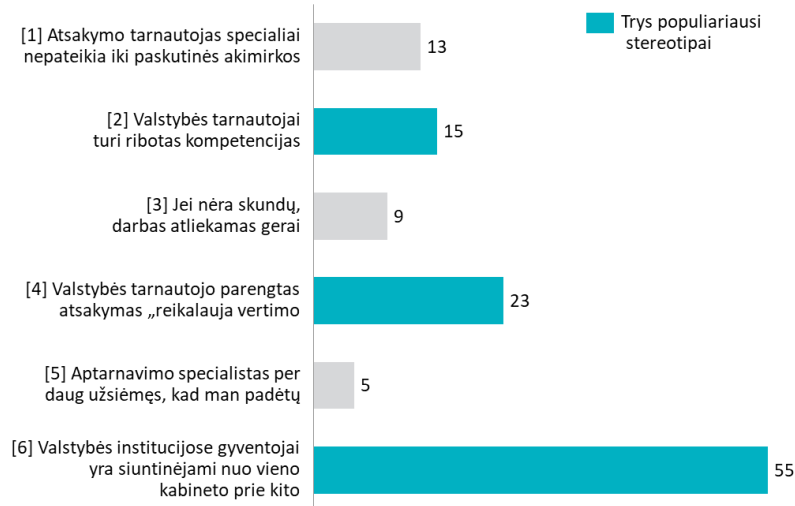
Baigdama pranešimą K. Martinėnienė taip pat pasidalino artimiausiais „Mano Kaunas“ planais. Jie apima savitarnos portalą, kuriame klientai galės gauti tas pačias paslaugas, kaip ir aptarnavimo centre, plėtrą, konsoliduotas sąskaitas, kai vietoje skirtingų 4 vokų klientai gautų 1 voką su visomis sąskaitomis, sukūrimą, skolų valdymo centro ir bendros dispečerinės avarinės tarnybos įsteigimą, nuolatinį darbuotojų profesinių kompetencijų ugdymą, klientų vertinimo sistemos įdiegimą ir procesų tobulinimą, efektyvumą siekiant paslaugas suteikti kuo greičiau ir kokybiškiau.

**INTERAKTYVI VEIKLA  
(DISKUSIJA)**

Forumo pradžioje dalyviai buvo informuoti, jog iki pietų pertraukos gali balsuoti mobiliojoje programėlėje IQ Polls. Jiems buvo pateiktas vyraujančių stereotipų apie valstybės tarnautojus aptarnavimo srityje sąrašas. Iš jo kiekvienas galėjo išsirinkti, jo nuomone, tris populiariausius stereotipus ir juos sureitinguoti. Po pietų buvo pristatyti balsavimo rezultatai: trys, dalyvių nuomone, populiariausi stereotipai:

- Beveik pusę balsų (55 iš 120 balsų arba 46 proc.) surinko teiginys „valstybės institucijose gyventojai yra siuntinėjami nuo vieno kabineto prie kito“;
- Apie penktadalis (23 iš 120 balsų arba 19 proc.) balsavusių aktualiausiu stereotipu išrinko teiginį „valstybės tarnautojo parengtas atsakymas „reikalauja vertimo““;
- Trečiuoju populiariausiu stereotipu (15 iš 120 balsų arba 13 proc.) tapo teiginys „valstybės tarnautojai turi ribotas kompetencijas“.

## Balsavimo dėl populiariausio stereotipo rezultatai



Remiantis balsavimo rezultatais, buvo išskirtos trys diskusijų grupės, kurių kiekvienos tema – vienas iš dalyvių išrinktų stereotipų. Dalyviams suteikta galimybė pasirinkti norimą diskusijų grupę.

### Valstybės institucijose gyventojai yra siuntinėjami nuo vieno kabineto prie kito

**Pasireiškimo atvejai** | Dalyviai diskusijos metu aptarė atvejus, kai realybėje susiduriama su šiuo reiškiniu: (i) neaiškumas, kur kreiptis, kylantis dėl reikalingos paslaugos kompleksškumo (kelių įstaigų įsitraukimo) arba nežinant, ar konkreči įstaiga gali padėti spręsti atitinkamus klausimus; (ii) pačios įstaigos viduje kartais ne visada žino, kokias paslaugas gali suteikti vienas ar kitas padalinys / skyrius, todėl siunčia klientus nuo vieno kabineto prie kito, o kartais ir iš vieno miesto į kitą (pvz., iš Kauno į Vilnių, nors tas pačias paslaugas galėjo suteikti Kauno skyrius / padalinys); (iii) klientai kreipiasi į reikiamą įstaigą, bet ne į tą valstybės tarnautoją.

**Priežastys** | (i) Bendradarbiavimo tarp atskirų tos pačios įstaigos padalinių arba kelių institucijų stoka; (ii) didelė teisės aktų kaita, prie kurios nespėjama prisitaikyti; (iii) suprantamos ir patikimos informacijos apie įstaigų atsakomybės sritis ir teikiamas paslaugas trūkumas (trūksta informacijos arba jos yra, tačiau neaišku, kur jos ieškoti ir ji nėra draugiška klientui; (iv) neaiškus įstaigų atsakomybių apibrėžimas; (v) tarnautojų polinkis vengti atsakomybės ir kompetencijos stoka; (vi) politinio palaikymo pokyčiams trūkumas.

**Priemonės** | Buvo pasiūlytos tokios priemonės padėčiai gerinti ir stereotipui keisti: (i) glaudesnis bendradarbiavimas ir stipresnė komunikacija, įskaitant sklandžią informacijos sklaidą tiek tarp įstaigos padalinių (aiški komunikacijos tvarka ir principai, komunikacijos sistemos sukūrimas, vidinio kliento projekto įgyvendinimas, kai kiekvienas padalinys pristato kitam tai, ką veikia ir kuo gali vienas kitam padėti, pasirašomi tarpusavio susitarimai), tiek ir išorėje (klientui draugiškos informacijos pateikimas realiu laiku ir prieinamu formatu); (ii) didesnis įstaigos vadovybės palaikymas ir atlidumas tarnautojų klaidoms; (iii) tarnautojų kompetencijų vertinimo modelio įdiegimas; (iv) įstaigos strateginė orientacija į klientų aptarnavimo kokybę, atsispindinti jos vizijoje, misijoje, vertybėse ir kituose strateginiuose dokumentuose; (v) klientų aptarnavimo standarto / gairių valstybės mastu sukūrimas; (vi) klientų aptarnavimo centralizavimas valstybės mastu, sukuriant vieningą klientų aptarnavimo centrą tam tikroms paslaugoms teikti; (vii) taip pat vieningo mokymų centro sukūrimas valstybės mastu, kuriame organizuojami mokymai valstybės tarnautojams asmenų aptarnavimo temomis.

### Valstybės tarnautojo parengtas atsakymas „reikalauja vertimo“

**Pasireiškimo atvejai** | Diskusijos dalyviai identifikavo tokias konkrečias situacijas: (i) perteklinis teisės aktų ar procedūrinių aprašų citavimas nepateikiant ar neišryškinant konkretaus atsakymo; (ii) šabloniškų atsakymų naudojimas neįsigilinant į problemą; (iii) atsakymo pateikimas sunkiai suprantama kanceliarine kalba.

**Priežastys** | (i) Įstaigai nagrinėti pateiktos užklauskos neišsprendžiamumas arba painumas (neaiški problema); (ii) tarnautojų polinkis vengti atsakomybės („parašo teisės“ neturėjimas, daugiapakopis atsakymų vizavimas ir fragmentiškas atsakymo papildymas kiekvieno vizavimo metu) bei neigiamų pasekmių baimė (noras pateikti „patogų“ atsakymą); (iii) kompetencijos stoka; (iv) išorinis teisinis reguliavimas (iš teisės aktų kylantys pertekliniai procedūriniai reikalavimai rengiant atsakymus); (v)



teisės aktų spragos („pilkoji zona“, kurioje nėra vieno įstatymo numatyto atsakymo); (vi) organizacinė aplinka (įstaigos vadovybės palaikymo stoka).

**Priemonės** | Buvo pasiūlytos tokios priemonės padėčiai gerinti ir stereotipui keisti: (i) atsakomybės delegavimas rašto rengėjams („parašo teisės“ suteikimas); (ii) atsakymų raštu struktūros keitimas ir supaprastinimas (svarbiausia dalis dėstoma pradžioje – trumpai ir aiškiai, o detalus pagrindimas ir nuorodos į teisės aktus ar jų citatos – prieduose) bei dizaino pokyčiai (naudojant vizualines priemones išryškinti svarbiausi atsakymo akcentai); (iii) interesantų diferencijavimas į skirtingas kategorijas (pvz., fiziniai ir juridiniai asmenys), pagal kurias parenkamas tinkamas atsakymo būdas (struktūra); (iv) aktyvesnis dažniausiai užduodamų klausimų (D.U.K.) sekcijos naudojimas informacijai pateikti elektroniniais kanalais; (v) tiesioginis paklausimo nukreipimas sritį išmanančiam valstybės tarnautojui užkertant kelią ilgam užklauskos persiuntinėjimui iš vieno skyriaus į kitą (reikalingas interesantų užklauskų priėmimas per „vieną langelį“); (vi) įstaigos vidinė atsakymų raštu kokybės kontrolė / priežiūra ir bendro aptarnavimo standarto (gairių) sukūrimas valstybės mastu; (vii) nuolatinis darbuotojų kompetencijos kėlimas (mokymų, konferencijų bei gerosios patirties dalinimosi būdais).

### Valstybės tarnautojai turi ribotas kompetencijas

**Pasireiškimo atvejai** | Diskusijos dalyviai išskyrė atvejus, kurie patvirtina šio stereotipo pagrįstumą: (i) kompetentingo tarnautojo nepasiekiamumas (pvz., atostogų laikotarpiu); (ii) klientų nukreipinėjimas iš vieno padalinio į kitą, o kartais ir iš vieno miesto į kitą; (iii) toje pačioje įstaigoje gaunami skirtingi atsakymai į tą patį klausimą; (iv) kliento reikalavimas, kad valstybės tarnautojas kartu būtų ir geras aptarnavimo specialistas, ir išmanytų sritį; (v) kliento lūkestis, jog bet kuris tarnautojas žinotų apie visas įstaigos paslaugas ir veiklą; (vi) tarnautojų polinkis vengti atsakomybės ir baimė suklysti, skatinanti „biurokратиšką“ aptarnavimą.

**Priežastys** | (i) Didelė personalo įstaigose kaita; (ii) lėtai besikeičiančios aptarnavimo praktikos ir jų nelankstumas; (iii) mokymų tarnautojams stygius; (iv) teisės aktų kaita, prie kurios nespėjama prisitaikyti; (v) pasitaikančios individualios tarnautojų klaidos.

**Priemonės** | Buvo pasiūlytos tokios priemonės padėčiai gerinti ir stereotipui keisti: (i) priemonės išlaikyti lojaliems tarnautojams ir laikino pavadavimo užtikrinimas; (ii) įstaigų strateginė orientacija į klientų aptarnavimo kokybę (aiškiai išdėstyta jų strateginės veiklos planuose) ir didesnis vadovybės dėmesys tam; (iii) kvalifikacijos kėlimas ir mokymai tarnautojams; (iv) aptarnavimo kokybės monitoringas; (v) glaudesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir tarnautojų komunikavimo įgūdžių stiprinimas; (vi) pereinamasis laikotarpis po naujų teisės aktų įsigaliojimo susipažinimui su jais ir metodinės konsultacijos dėl jų tinkamo taikymo; (vii) LEAN principų taikymas įstaigų procesams optimizuoti (vertės nekuriančių proceso dalių eliminavimas).

**UŽDARYMAS** Po diskusijos kiekvienos grupės moderatoriai buvo kviečiami pristatyti apibendrintus rezultatus, t. y. grupėje aptartus priskirto stereotipo pasireiškimo atvejus, galimas priežastis ir pasiūlymus, nukreiptus į problemų sprendimą.

**KONTAKTAI** Norintys gauti daugiau informacijos apie įvykusį forumą, kviečiami kreiptis nurodytais kontaktais:

- Gitana Vaškelienė, el. p. gitana.vaskeliene@lrv.lt, tel.: +370 70 663 976;
- Greta Juodokaitė, el. p. greta.juodokaite@lrv.lt, tel.: +370 70 663 763;
- Erika Kasiliūnaitė, el. p. erika.kasiliunaite@lrv.lt, tel.: +370 70 661 802;
- Gabrielė Marija Vasiliauskaitė, el. p. gabriele.vasiliauskaite@lrv.lt, tel.: +370 70 663 778.

**DAUGIAU INFORMACIJOS** Visą susijusią informaciją apie forumą rasite adresu:

<https://epilietis.lrv.lt/lt/konsultacijos/aas-forumas>

Forumo tiesioginės transliacijos įrašai prieinami šiais adresais:

„Aptarnavimas viešajame sektoriuje: kaip sugriauti stereotipus? | 1 dalis“:

<https://www.facebook.com/pilieciuministerija/videos/1046680522169935/>

„Aptarnavimas viešajame sektoriuje: kaip sugriauti stereotipus? | 2 dalis“:

<https://www.facebook.com/pilieciuministerija/videos/906973749488198/>

Norėdami sužinoti daugiau apie galimybes įsitraukti į viešojo valdymo procesą, informacijos ieškokite portale „E.pilietis“ [www.epilietis.lrv.lt](http://www.epilietis.lrv.lt) ir sekite naujienas Facebook paskyroje „Piliečių ministerija“: <https://www.facebook.com/pilieciuministerija/>