

PROCESŲ BRANDOS LYGIO VERTINIMO METODIKA

Informacija konfidenciali
Informacija skirta Pasvalio rajono savivaldybės administracijai

TURINYS

1. PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	2
1.1 TIKSLAS.....	2
1.2 UŽDAVINIAI	2
1.3 AKTUALIOS NUORODOS.....	2
1.4 ETAPAI.....	2
1.5 METODAI.....	2
2. BRANDOS ĮVERTINIMO OBJEKTAS – BAZINIAI PROCESAI	4
3. PROCESO BRANDOS VERTINIMO MODELIS.....	6
3.1 BRANDOS LYGIŲ VISUMA.....	6
3.2 PROCESO BRANDOS VERTINIMO ASPEKTŲ VISUMA IR KRITERIJAI	7
3.2.1 PROCESO REZULTATAI IR JŲ VERTINIMAS.....	7
3.2.2 PROCESO VALDYMAS ir VALDYMO VERTINIMAS	8
3.3 PROCESO BRANDOS LYGIO IDENTIFIKAVIMAS.....	17
5. REZULTATAI IR JŲ PATEIKIMAS.....	18
PRIEDAS A.	21

1. PROCESŲ BANDOS VERTINIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

1.1. TIKSLAS

Tyrimo tikslas yra įvertinti Pasvalio rajono savivaldybės administracijos procesų brandos lygį, siekiant identifikuoti vykdomų procesų tobulinimo sritis ir galimybes.

1.2. UŽDAVINIAI

1. Identifikuoti Pasvalio rajono savivaldybės administracijos vykdomų bazinių procesų metu teikiamų paslaugų grupes.
2. Įvertinti Pasvalio rajono savivaldybės administracijos vykdomų procesų metu teikiamų paslaugų pasiektą brandos lygį.
3. Apibrėžti vykdomų procesų teikiamų paslaugų tobulinimo sritis ir galimybes.

1.3. AKTUALIOS NUORODOS

Tyrimo metodika ruošiama vadovaujantis žemiau nurodytais dokumentais:

1. Pasvalio rajono savivaldybės interneto puslapis: www.pasvalys.lt
2. Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės (2014). LR Vidaus reikalų ministerija, 27 p.
3. ISO 18091:2014. Kokybės vadybos sistemos. ISO 9001:2008 taikymo gairės vietos valdžios institucijose.
4. Boris Mutafelija, Harvei Stromberg, Process Improvement with CMMI v1.2 and ISO Standarts. Taylor & Francis Group, 2009.
5. ISO/IEC PDTR 15504-7 Information Technology – Process Assessment – Part 7: Assessment of Organization Maturity. ISO/IEC, 2007.
6. KPI – Key Performance Indicators. <http://www.pnmsoft.com/resources/bpm-tutorial/key-performance-indicators>

1.4. ETAPAI

1. Paruošti Pasvalio rajono savivaldybės administracijos procesų brandos lygio vertinimo metodiką, remiantis aktualiose nuorodose pateiktais dokumentais ir tiriamosios institucijos veiklos kontekstu.
1. Suderinti paruoštą metodiką su Pasvalio rajono savivaldybės administracijos įgaliotu atstovu.
2. Pristatyti suderintą metodiką savivaldybės administracijos darbo grupei, įgaliotai pateikti duomenis procesų brandos lygio įvertinimui.
3. Duomenų surinkimas, analizė ir rezultatų dokumentavimas.
4. Rezultatų pristatymas.

1.5. METODAI

Procesų brandos lygio įvertinimo modelis sudarytas atlikus aktualių informacijos šaltinių analizę. Brandos lygmenys ir jų vertinimo kriterijai bei vertinimo principai nustatyti taikant dedukcijos, indukcijos ir operacionalizacijos metodus.

Procesų brandos lygio įvertinimui atlikti taikytas kiekybinis metodas. Tyrimo duomenims surinkti taikytas anketinės apklausos metodas. Požymiams matuoti naudota ranginė skalė, atspindinti matuojamo požymio kokybinę būseną. Tyrimo duomenys statistiškai apdoroti taikant statistinės duomenų analizės priemones.

Siekiant objektyvesnės tiriamos savivaldybės konteksto refleksijos analizėje naudotas ir kokybinio tyrimo metodas – ekspertų anketinė apklausa. Respondentams atrinkti vykdyta tikslinė atranka.

Kokybinio tyrimo rezultatų analizei taikytas surinktos medžiagos turinio analizės metodas, pagrįstas fenomenologijos paradigma. Tyrimo išvados formuluotos taikant indukcijos metodą.

2. BRANDOS ĮVERTINIMO OBJEKTAS – BAZINIAI PROCESAI

Procesų brandos įvertinimui naudojamas BAZINIŲ procesų rinkinys. Tai procesų rinkinys iš vykdomų procesų visumos, kuris yra fundamentalus siekiant organizacijos tikslų. Šis rinkinys sudaromas iš procesų, kurie orientuoti į paslaugos suteikimą vartotojui (šaltinis: ISO/IEC PDTR 15504-7 Information Technology – Process Assessment – Part 7: Assessment of Organization Maturity. ISO/IEC, 2007). Savivaldybės teikiama paslauga prilyginama procesui ir vertinama taikant procesui keliamus reikalavimus.

Bazinių savivaldybės procesų rinkinys, orientuotas į paslaugos suteikimą vartotojui, yra sudarytas ir pateikiamas Pasvalio rajono savivaldybės interneto svetainėje (šaltinis: www.pasvalys.lt).

Bazinių savivaldybės procesų visuma remiantis ISO 18091 standarte pateiktomis gairėmis planuojamas suskirstyti pagal keturias funkcines sritis (šaltinis: ISO 18091:2014. Kokybės vadybos sistemos. ISO 9001:2008 taikymo gairės vietos valdžios institucijose):

INSTITUCINIS VYSTYMASIS GERAM VALDYMUI	TVARUS EKONOMINIS VYSTYMASIS
1. Atsakingas valdymas, planuojamas ir organizuojamas kokybės vadybos principų pagrindu	1. Inovacijų skatinimas
2. Solidarumo ir sąsajumo principų įgyvendinimas	2. Darbo galimybių skatinimas
3. Kompetentingi ir nepriekaištingos reputacijos valstybės tarnautojai	3. Atsakomybė už maisto saugumą
4. Bendruomenės įtraukimas į viešąją politiką ir programas	4. Vietos darbo mokymo skatinimas
5. Fiskalinė atsakomybė	5. Turizmo skatinimas
6. Civilinės saugos ir skubios pagalbos paslaugų viešinimas	6. Atsakomybė už tvarų mobilumą, komunikaciją ir tarpusavio ryšius
7. Sistemingas informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimas	7. Pirminio ekonominio vystymosi skatinimas
8. Įgyvendinama ir atnaujinama teisinė sistema	8. Gamybos, prekybos paslaugų plėtotės skatinimas (visuose ekonomikos sektoriuose)
9. Savivaldos teritorijoje vyraujanti įstatymų viršenybė	
10. Skaidrumas ir informacijos prieiga, integralumas ir socialinė atsakomybė	
11. Patikimas finansų valdymas	
12. Saugumo sąmoningumo ugdymas	
TVARUS APLINKOSAUGINIS VYSTYMASIS	ĮTRAUKI SOCIALINĖ RAIDA
1. Oro kokybės gerinimas	1. Viešųjų paslaugų teikimas
2. Atsakingas atliekų tvarkymas	2. Sporto, poilsio ir socialinio sektoriaus plėtros skatinimas (vaikų, jaunimo ir suaugusių asmenų grupėms)
3. Rūpinimasis supančios aplinkos vaizdiniu	3. Socialinės ir etninės integracijos skatinimas
4. Atsakingas rūpinimasis natūraliais ištekliais	4. Lyčių lygybės skatinimas
5. Efektyvi žemės valdymo sistema	5. Atsakomybė už rizikos grupes ir pažeidžiamas gyventojų grupes
6. Atsakinga vandens priežiūra	6. Visuomenės sveikatos gerinimo skatinimas
7. Atsakinga dirvožemio priežiūra	7. Kokybiško ugdymo skatinimas
8. Aplinkosaugos išslavinimo propagavimas	8. Deramo būsto idėjų skatinimas
	9. Pilietinio ugdymo ir socialinės atsakomybės kultūros skatinimas
	10. Kultūrinio ir istorinio paveldo išsaugojimo skatinimas
	11. Skurdo mažinimas

Lentelė Nr. 1 Savivaldybės veiklos funkcinės sritys (šaltinis: ISO 18091:2014. Kokybės vadybos sistemos. ISO 9001:2008 taikymo gairės vietos valdžios institucijose)

Naudojant tokią procesų klasifikaciją galima įvertinti ne tik kiekvieno institucijos proceso brandos lygmenį, bendrą institucijos procesų brandos lygmenį, tačiau ir įvertinti kurioje institucijos funkcinėse srityse (iš išvardintų keturių) formuojasi didžiausias procesų tobulinimo poreikis.

3. PROCESO BRANDOS VERTINIMO MODELIS

Procesų brandos lygis yra apibrėžiamas kaip įvertis diskrečioje skalėje, kuris charakterizuoja organizacijos vykdomų procesų brandą. Kiekvienas lygis konstruojamas ant žemiau esančio brandos lygio. Taikant procesų brandos lygio vertinimo modelį, nustatoma kaip viešojo valdymo institucija geba valdyti procesų realizavimui reikalingas veiklas: ar visi veiklos procesai yra identifikuoti, standartizuoti, yra tinkamai planuojami ir vykdomi, ar atlikimo kokybė ir pasiekti rezultatai yra sistemingai vertinami ir tobulinami.

Siekiant nustatyti konkretaus proceso brandos lygį reikia: apibrėžti brandos lygių visumą, nustatyti proceso vertinamuosius aspektus ir apibrėžti pagal kokius kriterijus proceso vertinamasis aspektas bus priskirtas konkrečiam brandos lygiui ir kaip visas procesas bus priskirtas tam tikram brandos lygiui. Taigi, proceso brandos lygio įvertinimo modelį sudaro šios elementų grupės:

1. Brandos lygių visuma.
2. Vertinamųjų proceso aspektų visuma.
3. Proceso aspektų įvertinimo kriterijų visuma pagal brandos lygį.
4. Proceso brandos lygio identifikavimas.

Toliau šie brandos vertinimo modelio elementai bus aprašyti detaliau.

3.2 BRANDOS LYGIŲ VISUMA

Tipiškai yra išskiriami 5 procesų brandos lygmenys: neapibrėžtumo, fragmentuotas, dokumentinis, valdomas ir optimizuotas (šaltinis: B. Mutafelija, H. Stromberg, Process Improvement with CMMI v1.2 and ISO Standarts. Taylor & Francis Group, 2009.).

1. **Neapibrėžtumo lygmuo** – tai lygmuo, kai procesas yra vykdomas darbuotojų nuožiūra. Proceso atlikimo tvarka, atsakomybės, reikalavimai (pvz. atlikimo terminas) – nėra aiškiai apibrėžti, dokumentuoti. Proceso rezultatai priklauso tik nuo individualios darbuotojo kompetencijos ir pastangų lygmens. Reikalavimai proceso rezultatų kokybei – neapibrėžti.
2. **Fragmentuotas lygmuo** - proceso atlikimo tvarka, reikalavimai procesui ir laukiami rezultatai yra apibrėžti iš dalies. Tačiau darbuotojai, vykdydami proceso veiklas dažnai susiduria su interpretacijų galimybe. Tuomet vadovaujamosi turima individualia kompetencija, nes nėra pakankamai aišku - kas turėtų pateikti tikslias veiksmų atlikimo instrukcijas, alternatyvų galimybes ir kaip turi atrodyti kokybiškas rezultatas.
3. **Dokumentinis lygmuo** – visas procesas yra aiškiai aprašytas, apibrėžti proceso vykdymui keliami reikalavimai, terminai, atsakomybės. Reikalavimai proceso rezultatui yra aiškūs, jų įvertinimo metodai – taip pat. Dirbama vadovaujantis dokumentuota informacija.
4. **Valdomas lygmuo** – visas procesas yra aiškiai aprašytas, apibrėžti proceso vykdymui keliami reikalavimai, terminai, atsakomybės. Reikalavimai proceso rezultatui yra aiškūs, jų įvertinimo metodai – taip pat. Dirbama vadovaujantis dokumentuota informacija. Gebama identifikuoti

silpnąsias proceso sritis, ieškoma tobulinimo galimybių. Procesas arba jo dalis yra automatizuota.

5. **Optimizuotas lygmuo** - visas procesas yra aiškiai aprašytas, apibrėžti proceso vykdymui keliami reikalavimai, terminai, atsakomybės. Reikalavimai proceso rezultatui yra aiškūs, jų įvertinimo metodai – taip pat. Procesas yra automatizuotas tiek kiek reikalauja optimalus proceso vyksmas. Procesas yra sistemingai vertinamas, analizuojamas ir sėkmingai tobulinamas.

3.3 PROCESO BRANDOS VERTINIMO ASPEKTŲ VISUMA IR KRITERIJAI

Siekiant objektyviai įvertinti proceso brandą būtina detaliai įvertinti dvi proceso vertinimo aspektų grupes: proceso rezultatus (žr. 3.2.1 poskyrį) ir proceso valdymo veiklą (žr. 3.2.1) (šaltinis: Boris Mutafelija, Harvei Stromberg, Process Improvement with CMMI v1.2 and ISO Standarts. Taylor & Francis Group, 2009.). Šios dvi vertinamų aspektų grupės bus aptariamoms plačiau.

3.3.1 PROCESO REZULTATAI IR JŲ VERTINIMAS

Proceso rezultatų grupės įvertinti aktualūs duomenys suskirstyti į kelias grupes. Duomenų grupės atspindi proceso vykdymo kontekstą (santykį su kitais procesais) ir brandos įvertinimui aktualius proceso rezultatų aspektus (Key performance indicators (KPI) <http://www.pnmssoft.com/resources/bpm-tutorial/key-performance-indicators/>).

Duomenų grupės suskirstytos į kiekybinių, finansinių ir kokybinių rodiklių grupes.

Paslaugos teikimo kiekybiniai rodikliai leidžia įvertinti paslaugos suteikimo dažnį ir paslaugos aktualumą vartotojams. Šie rodikliai leidžia identifikuoti, kurių paslaugų tobulinimui turi būti skiriamas prioritetasis.

1.	KIEKYBINIAI RODIKLIAI	Matavimo vienetai
1.1	Metinis šios paslaugos suteikimo skaičius	VNT.
1.2	Šios paslaugos suteikimo kiekio procentas, nuo iš viso bendrai suteiktų paslaugų skaičiaus.	PROC.
1.3	Vidutinis šios paslaugos suteikimo kartų skaičius per 1 d.d.	VNT.
1.4	Vieno darbuotojo vidutinis suteiktų paslaugų skaičius per 1 d.d.	VNT.

Paslaugos suteikimo finansiniai rodikliai leidžia įvertinti paslaugos teikimo kaštus, įvertinti juos kitų paslaugų kaštų kontekste, sužinoti kiek kainuoja prasta paslaugos teikimo kokybė. Šių rodiklių analizė sudaro sąlygas veiklos sąnaudų mažinimo galimybių paieškai.

2.	FINANSINIAI RODIKLIAI	Matavimo vienetai
2.1	Metinis paslaugos teikimui skirtas biudžetas	EUR
2.2	Paslaugai skiriamo biudžeto procentas nuo bendro paslaugų teikimui skiriamo biudžeto	PROC.
2.3	Paslaugos suteikimui panaudotas biudžetas (panaudojimo procentas)	EUR ir PROC.
2.4	Vienos paslaugos suteikimo (vienam vartotojui) kaina	EUR

2.5	Vienos paslaugos suteikimo (vienam vartotojui) kainos procentas nuo vidutinės paslaugų suteikimo (vienam vartotojui) kainos	PROC.
2.6	Skundų (problemų) susijusių su paslaugos teikimu sprendimo kaštai per metus	EUR
2.7	Skundų (problemų) susijusių su paslaugos teikimu sprendimo kaštų per metus procentas nuo bendrų problemų sprendimo kaštų	PROC.

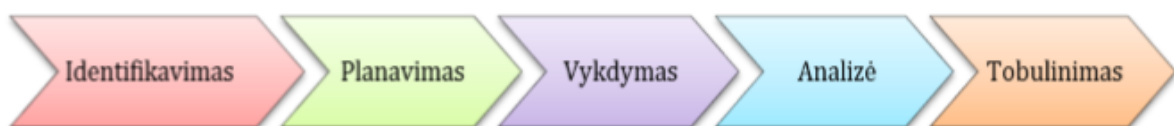
Paslaugos suteikimo kokybės rodikliai leidžia įvertinti paslaugos teikimo proceso kokybinę būseną. Pirminio įvertinimo atveju kokybiniai proceso rezultatų duomenys turi būti siejami su proceso pasiektu brandos lygiu. Ilgainiui, tobulinant procesą ir matuojant kokybės rodiklius, šie rodikliai leidžia stebėti proceso tobulinimo pažangą. Rodiklių gerėjimas laiko perspektyvoje liudija proceso brandą.

3.	KOKYBINIAI RODIKLIAI	Matavimo vienetai
3.1	Paslaugos suteikimo vėlavimo atvejų skaičius per metus	VNT.
3.2	Personalo, suteikiančio paslaugą, klaidų skaičius per metus	VNT.
3.3	Nustatyti paslaugos teikimo proceso trūkumai per metus	VNT.
3.4	IT sistemos, naudojamos paslaugos suteikimui, trikdžių kiekis per metus	VNT.
3.5	Vartotojų pasitenkinimas suteikta paslauga	(vartotojų skaičius ir pasitenkinimo lygis)
3.6	Skundų, gautų paslaugos adresu, kiekis per metus	VNT.
3.7	Kita. Pastaba: tyrimas gali būti papildytas specifiniais, tik tam tikram paslaugos teikimo procesui aktualiais kokybiniais aspektais.	

Aukščiau pateikti proceso rezultatų rodikliai aktualūs proceso konteksto įvertinimui ir proceso brandos būsenos kitimo stebėsenai. Proceso brandos įvertinimui aktuali proceso valdymo veiklų analizė, aprašyta žemiau.

3.3.2 PROCESO VALDYMAS ir VALDYMO VERTINIMAS

Sėkmingas proceso valdymas yra vykdomas tuomet, kai yra tinkamai įgyvendinamos visos proceso valdymo veiklos: identifikavimas, planavimas, vykdymas, analizė, tobulinimas. Proceso valdymo veiklos ir sudaro proceso brandos įvertinimo aspektų visumą.



Paveikslas Nr. 1 Proceso brandos įvertinimo aspektų visuma (Proceso valdymo veiklos etapai.
Šaltinis: Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės (2014). LR Vidaus reikalų ministerija, p. 23)

Vertinant proceso brandos lygmenį svarbu apsibrėžti, kas turi būti atliekama proceso valdymo veiklos etape ir sudaryti kiekvieną brandos lygmenį apibūdinančių kriterijų rinkinį.

1. Identifikavimas. Šiame etape procesas yra identifikuojamas, priskiriamas tam tikram tipui (baziniams (paslaugų teikimo), pagalbiniais arba vadybiniais). Procesas aprašomas ir vizualizuojamas. Siekiant objektyvaus proceso brandos lygio įvertinimo yra aktualu naudoti tikslų kiekvieno proceso aspekto dedamųjų vertinimo kriterijų sąrašą.

1. IDENTIFIKAVIMO vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
1.1 Proceso atlikimo tvarkos aprašas	1	Aprašo nėra
	2	Aprašas ruošiamas
	3	Aprašas paruoštas, tinkamas naudoti, yra aiškus proceso ryšys su kitais procesais.
	4	Aprašas paruoštas, tinkamas naudoti, yra aiškus proceso ryšys su kitais procesais, procesas arba jo dalis yra automatizuota.
	5	Procesas aprašytas, procesas arba jo dalis yra automatizuota. Apraše atspindimi proceso patobulinimai.
1.2 Už proceso veiklas atsakingų asmenų paskyrimas	1	Atsakingi asmenys nepaskirti, neaišku kas atsakingas už proceso veiklas: identifikavimą, planavimą, vykdymą ir stebėseną, analizę bei tobulinimą.
	2	Atsakingi asmenys paskirti ne visoms proceso veikloms. Pavyzdžiui, yra aišku, kas atsakingas už vykdymą, bet neaišku kas atsakingas už tobulinimą.
	3	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdantys veiklas žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes.
	4	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui), vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia kokybiškų proceso rezultatų.
	5	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui), vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia kokybiškų proceso rezultatų, juos gerina.
1.3 Už proceso veiklas atsakingų asmenų komunikacija	1	Atsakingi asmenys nepaskirti, neaišku kas atsakingas už proceso veiklas: identifikavimą, planavimą, vykdymą ir stebėseną, analizę bei tobulinimą. Komunikacija tarp atsakingų asmenų nevyksta.

	2	Atsakingi asmenys paskirti ne visoms proceso veikloms. Pavyzdžiui, yra aišku, kas atsakingas už vykdymą, bet neaišku kas atsakingas už tobulinimą. Komunikacija vyksta tada, kai to kuriam nors atsakingam asmeniui reikia.
	3	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdančys veiklas žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja.
	4	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikoms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui) ir jie aktyviai komunikuoja, siekdami kokybiškų proceso rezultatų.
	5	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui) ir bendradarbiaudami sėkmingai įgyvendina proceso patobulimus.

2. Planavimas. Planavimo metu procesui nustatomi:

- aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai.
- visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai, materialiniai, informaciniai ir kt.
- visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais.
- identifikuojami reikalingi procesų vykdymo ir valdymo dalyviai, aprašomos jų funkcijos, atsakomybės ir tarpusavio ryšiai.

Proceso **PLANAVIMO** aspekto dedamosios ir įvertinimo kriterijai, X proceso brandos nustatymui pateikti žemiau:

2.PLANAVIMO vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
2.1 Reikalavimų proceso įgyvendinimui apibrėžimas (pvz. atlikimo terminas, proceso įkeitiniai duomenys)	1	Reikalavimai procesui neapibrėžti
	2	Reikalavimai procesui apibrėžti nepakankamai tiksliai, neaiškiai.
	3	Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą.
	4	Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą. Vykdoma reikalavimų įgyvendinimo stebėseną.
	5	Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą. Vykdoma reikalavimų įgyvendinimo stebėseną.

		Sistemiškai gerinami reikalavimų įgyvendinimo rezultatai.
2.2 Reikalavimų proceso rezultatui apibrėžimas (išeidiniai duomenys)		
	1	Reikalavimai rezultatui neapibrėžti.
	2	Reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti nepakankamai tiksliai, neaiškiai, sunkiai pamatuojami.
	3	Reikalavimai proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, matuojami, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą.
	4	Reikalavimai proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą. Vykdoma rezultatų įgyvendinimo stebėseną.
	5	Reikalavimai proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, sistemai gerinami rezultatų rodikliai.
2.3 Suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių identifikavimas		
	1	Suinteresuotosios šalys ir jų poreikiai neidentifikuoti.
	2	Suinteresuotosios šalys ir jų poreikiai analizuojami, dokumentuojami.
	3	Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Informacija dokumentuota. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu.
	4	Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Informacija dokumentuota. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu. Vykdoma sisteminga rezultatų stebėseną ir analizę.
	5	Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Informacija dokumentuota. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu. Vykdoma rezultatų stebėseną ir analizę. Ieškoma rezultatų pagerinimo (suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimo) galimybių. Įgyvendinami tobulinimo sprendimai.
2.4 Žmogiškųjų išteklių planavimas		
	1	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti – objektyviai neįvertintas.
	2	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti – vertinamas.
	3	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius.
	4	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius. Žmogiškųjų išteklių poreikio objektyviai įvertinimui yra vykdoma stebėseną ir analizę.
	5	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius. Žmogiškųjų išteklių poreikio objektyviai įvertinimui yra

		vykdoma stebėseną ir analizę. Tinkamai reaguojama į poreikio pokyčius, ieškomos ir įgyvendinamos galimybės optimizavimui.
2.5 Finansinių išteklių planavimas	1	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti – objektyviai neįvertintas.
	2	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti – vertinamas.
	3	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes.
	4	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes. Vykdomas finansinių išteklių poreikio monitoringas, reaguojama į poreikio pokyčius.
	5	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes. Vykdomas finansinių išteklių poreikio monitoringas, reaguojama į poreikio pokyčius. Ieškomos ir įgyvendinamos galimybės optimizavimo sprendimams.
2.6 Materialinių išteklių planavimas	1	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti – objektyviai neįvertintas.
	2	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti – vertinamas.
	3	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes.
	4	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes. Yra vykdoma materialinių poreikių stebėseną ir analizę, reaguojama į poreikio pokytį.
	5	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes. Sistemingam materialinių išteklių poreikio įvertinimui yra vykdoma poreikių stebėseną ir analizę. Ieškomos ir įgyvendinamos galimybės optimizavimo sprendimams.

3. Vykdymas. Vykdyimo metu yra teikiama paslauga ir įgyvendinamas proceso stebėsenos ir kontrolės mechanizmas. Stebėsenos ir kontrolės metu yra objektyviai vertinama, ar procesas ir jo rezultatas atitinka institucijos veiklos tikslus ir suinteresuotųjų šalių poreikius, ar veikla vykdoma taip, kaip aprašyta proceso apraše ir pavaizduota jo schemoje. Už procesų stebėseną ir kontrolę yra paskirti atsakingi asmenys. Proceso **VYKDYMO** aspekto dedamosios ir įvertinimo kriterijai, X proceso brandos nustatymui pateikti žemiau:

3.VYKDYMO vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
---	----------------------	---

3.1 Proceso vykdymas	1	Procesas neformalizuotas, darbuotojai paslaugą suteikia savo nuožiūra.
	2	Proceso aprašas ruošiamas, įvedama paslaugos teikimo standartizuota tvarka.
	3	Paslaugos teikimas aprašytas pagal paslaugos teikimo reikalavimus ir geriausią veiklos praktiką. Darbuotojai paslaugą teikia pagal aprašą.
	4	Paslaugos teikimas aprašytas pagal paslaugos teikimo reikalavimus ir geriausią veiklos praktiką. Darbuotojai paslaugą teikia pagal aprašą. Vykdoma paslaugos teikimo stebėseną ir kontrolę.
	5	Paslaugos teikimas aprašytas pagal paslaugos teikimo reikalavimus ir geriausią veiklos praktiką. Darbuotojai paslaugą teikia pagal aprašą. Vykdoma paslaugos teikimo stebėseną ir kontrolę. Darbuotojai teikia pasiūlymus paslaugos teikimo tobulinimui ir juos sėkmingai įgyvendina.
3.1 Kompetencijų identifikavimas ir stiprinimas	1	Reikiamos kompetencijos proceso įgyvendinimui nenustatytos.
	2	Reikiamos kompetencijos proceso įgyvendinimui, analizuojamos.
	3	Proceso įgyvendinimui aktualios kompetencijos yra apibrėžtos.
	4	Proceso įgyvendinimui aktualios kompetencijos yra apibrėžtos ir sistemingai vertinamas poreikis kompetencijų stiprinimui.
	5	Proceso įgyvendinimui aktualios kompetencijos yra apibrėžtos, sistemingai vertinamas poreikis kompetencijų stiprinimui. Kompetencijos stiprinamos.
3.2 Darbuotojų įtraukimas į proceso tobulinimą	1	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas nėra įtraukti į proceso tobulinimą.
	2	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas skatinami, bet nėra pakankamai įsitraukę į proceso tobulinimą.
	3	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas sistemingai pateikia proceso tobulinimo galimybių variantus.
	4	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas sistemingai pateikia proceso tobulinimo galimybių variantus ir domisi jų įgyvendinimo galimybėmis.
	5	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas sistemingai pateikia proceso tobulinimo galimybių variantus ir aktyviai įsitraukia į proceso tobulinimo veiklą, sėkmingai įgyvendina patobulinimus.
3.3 Proceso stebėsenos mechanizmas (stebėsenos	1	Nėra sukurto proceso stebėsenos mechanizmo. Sisteminga proceso stebėseną nevykdoma.

rodiklių sistema ir duomenų rinkimo ir analizės metodikos)	2	Proceso vertinimo kriterijai formuluojami. Planuojama sisteminga proceso stebėseną.
	3	Proceso stebėsenos mechanizmas sukurtas ir yra aiškus. Vykdoma sisteminga proceso stebėseną.
	4	Proceso stebėsenos mechanizmas sukurtas ir yra aiškus. Vykdoma sisteminga proceso stebėseną. Vykdoma sisteminga proceso stebėseną ir rezultatų analizė, vertinamos tobulinimo galimybės.
	5	Proceso stebėsenos mechanizmas sukurtas ir yra aiškus, nuolat tobulinamas. Vykdoma sisteminga proceso stebėseną. Priimami ir sėkmingai įgyvendinami proceso tobulinimo sprendimai.
3.4 Atsakomybė už stebėseną ir kontrolę	1	Nėra paskirto už proceso stebėseną ir kontrolę darbuotojo.
	2	Svarstoma, kas galėtų būti atsakingas už proceso stebėseną ir kontrolę. Stebėseną ir kontrolę vykdoma darbuotojų iniciatyva.
	3	Yra paskirtas darbuotojas, atsakingas už proceso stebėseną ir kontrolę. Šiam darbui atlikti sukurtos reikiamos priemonės.
	4	Yra paskirtas darbuotojas, atsakingas už proceso stebėseną ir kontrolę. Šiam darbui atlikti sukurtos reikiamos priemonės (stebėsenos rodiklių sistema ir duomenų rinkimo metodikos). Duomenys renkami ir analizuojami, teikiami pasiūlymai tobulinimui
	5	Yra paskirtas darbuotojas, atsakingas už proceso stebėseną ir kontrolę. Šiam darbui atlikti sukurtos reikiamos priemonės (stebėsenos rodiklių sistema ir duomenų rinkimo metodikos). Duomenys renkami ir analizuojami, naudojami tobulinimo sprendimams įgyvendinti.

4. Analizė. Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys sistemingai analizuojami. Analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan. Proceso **ANALIZĖS** aspekto dedamosios ir įvertinimo kriterijai, X proceso brandos nustatymui pateikti žemiau:

4. ANALIZĖS vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
---	----------------------	---

4.1 Proceso veiksmų analizė:	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliai nebuvo analizuotas, siekiant proceso optimizavimo.
	2	Buvo bandoma atlikti kelių proceso veiksmų analizę, bet ji neužbaigta ir rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant proceso optimizavimo. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Visi proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant proceso optimizavimo ir numatytos galimybės proceso tobulinimui.
	5	Visi proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant proceso optimizavimo ir numatytos galimybės proceso tobulinimui. Dalis galimybių įgyvendinta.
4.2 Proceso veiksmų reikalingumo įvertinimas	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliai nebuvo analizuotas, siekiant proceso reikalingumo įvertinimo.
	2	Buvo bandoma atlikti analizę, bet analizės rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmų reikalingumą. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmų reikalingumą. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai.
	5	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmų reikalingumą. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai. Dalis patobulinimų įgyvendinta.
4.3 Proceso veiksmų pridėtinės vertės galutiniam rezultatui nustatymas	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliai nebuvo analizuotas, siekiant veiksmo pridėtinės vertės nustatymo.
	2	Buvo bandoma atlikti analizę, bet analizės rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti jų pridėtinę vertę galutiniam rezultatui. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti jų pridėtinę vertę galutiniam rezultatui. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai.
	5	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti jų pridėtinę vertę galutiniam rezultatui. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai. Dalis patobulinimų įgyvendinta.

4.4 Veiksmo atsisakymo galimų pasekmių įvertinimas	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliai nebuvo analizuotas, siekiant jo atsisakymo galimybių įvertinimo.
	2	Buvo bandoma atlikti analizę, bet analizės rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmo atsisakymo galimas pasekmes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmo atsisakymo galimas pasekmes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai.
	5	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmo atsisakymo galimas pasekmes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai. Dalis patobulinimų įgyvendinta.
4.5 Kelių veiksmų apjungimo galimybių įvertinimas	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliai nebuvo analizuotas, siekiant jo atsisakymo galimybių įvertinimo.
	2	Buvo bandoma atlikti analizę, bet analizės rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai.
	5	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai. Dalis patobulinimų įgyvendinta.

5. Tobulinimas. Atlikus proceso analizę ir nustatčius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo valdymo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesą tobulinimo būdą ir priemones. Žemiau pateikiama keletas galimų proceso tobulinimo variantų:

- proceso supaprastinimas (optimizavimas) – kai atsisakoma besidubliuojančių, persidengiančių, pasikartojančių proceso veiksmų; procesas yra tobulinamas atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius (pvz. taikant LEAN metodiką, 6 Sigma metodą, Subalansuotų rodiklių metodą, Bendrojo vertinimo modelį ir kt.);
- proceso automatizavimas – kai standartizuojami procesų veiksmai ir jiems atlikti naudojamos informacinių ir ryšių technologijų priemonės (pvz. diegiamos informacinės veiklos valdymo sistemos);
- proceso pertvarkymas – taikomas, kai nepavyksta optimizuoti proceso ir reikalinga jį iš esmės pakeisti. Proceso pertvarkymas dažniausiai siejamas su institucijos struktūrine pertvarka ar kitais esminiais organizaciniais pokyčiais. Pasirinkus proceso

tobulinimo būdą ir numačius konkrečius proceso tobulinimo veiksmus, rekomenduojama parengti procesų tobulinimo planą.

Proceso **TOBULINIMO** aspekto dedamosios ir įvertinimo kriterijai, X proceso brandos nustatymui.

5.TOBULINIMO vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
5.1 Proceso supaprastinimas, tam tikrų veiksmų eliminavimas (optimizavimas)	1	Nebuvo įgyvendinti proceso supaprastinimo sprendimai.
	2	Buvo/vyksta bandymas įgyvendinti proceso supaprastinimo sprendimus.
	3	Proceso supaprastinimo sprendimas įgyvendintas.
	4	Proceso supaprastinimo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą.
	5	Proceso supaprastinimo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą. Nustatyta, kad optimizacija sukūrė laukiamą efektą.
5.2 Proceso automatizavimas (paslaugos teikimas elektroniniu būdu)	1	Nebuvo įgyvendinti proceso automatizavimo sprendimai.
	2	Buvo/vyksta bandymas įgyvendinti proceso automatizavimo sprendimus.
	3	Proceso automatizuotas. Paslauga teikiama elektroniniu būdu.
	4	Paslauga teikiama elektroniniu būdu. Proceso automatizavimo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą.
	5	Paslauga teikiama elektroniniu būdu. Proceso automatizavimo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą. Nustatyta, kad automatizavimas sukūrė laukiamą efektą.
5.3 Paslaugos teikimo proceso brandos lygio identifikavimo rezultatai.	1	Nebuvo įgyvendinti proceso pertvarkymo sprendimai.
	2	Buvo/vyksta bandymas įgyvendinti proceso pertvarkymo sprendimus.
	3	Proceso pertvarkymo sprendimas įgyvendintas.
	4	Proceso pertvarkymo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą.
	5	Proceso pertvarkymo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą. Nustatyta, kad pertvarkymas sukūrė laukiamą efektą.

3.3.3 PROCESO BRANDOS LYGIO IDENTIFIKAVIMAS

Proceso brandos lygis vertinamas pirmiausia nustatant kiekvienos proceso valdymo veiklos brandos lygmenį pagal sudarytą ir 3.2.2. poskyryje pateiktą vertinamų aspektų rinkinį. Vertinant aspektą, jam priskiriamas 1 iš 5 brandos lygių pagal aspekto brandos lygį apibūdinantį kriterijų. Įvertinus visus proceso valdymo veiklos aspektus, brandos lygmuo pagal įvertintų kriterijų vidurkį.

Proceso brandos lygis yra nustatomas įvertinus procesų visumos vykdomos konkrečiau skyriaus brandos lygmenį ir nustatčius įverčių vidurkį.

Visų analizuotų procesų brandos lygis pagal proceso veiklas nustatomas įvertinus visų procesų brandos lygmenį ir nustatčius įverčių vidurkį.

Institucijos veiklos sferos procesų brandos lygmuo nustatomas įvertinus visų sferai priklausančių bazinių procesų brandos lygmenį ir pagal proceso įverčių vidurkį.

Pagal aukščiau pateiktą informaciją, darytina išvada, jog būtina ir pakankama sąlyga, jog organizacijos procesai būtų įvertinti brandos lygiu n, formuojasi tada kai daugiau nei 60 procentų teikiamų administracinių paslaugų (procesų) yra įvertinami n-tuoju brandos lygiu.

Duomenų surinkimo įrankis proceso brandos lygio identifikavimui yra pateiktas šio dokumento priede „Savivaldybės procesų brandos vertinimo ANKETA“.

4. REZULTATAI IR JŲ PATEIKIMAS

Pagal šią metodiką atlikus Pasvalio rajono savivaldybės bazinių procesų vykdymo metu teikiamų paslaugų brandos vertinimą bus pateikti šie dokumentuoti rezultatai:

Nr.	Veikla	Veiklos rezultatas*
1.	Savivaldybės skyrių procesų brandos įvertinimas, rezultato komentarai, išvados ir rekomendacijos.	PAGAL SKYRIUS procesų brandos įvertinimo ataskaita – 1 vnt.
2.	Savivaldybės skyrių priskyrimas specifinėms veiklos sritims: 1. Institucinis vystymas geram valdymui 2. Tvarus ekonominis vystymasis 3. Įtrauki socialinė raida 4. Tvarus aplinkosauginis vystymasis Skyrių, priskirtų tam tikrai veiklos sričiai, procesų brandos įvertinimas, rezultato komentarai, išvados ir rekomendacijos.	PAGAL SRITIS procesų brandos įvertinimo ataskaita – 1 vnt.
3.	Pasvalio savivaldybės procesų brandos lygio įvertinimas, rezultato komentarai, išvados ir rekomendacijos.	Institucinio brandos lygio įvertinimo ataskaita – 1 vnt.

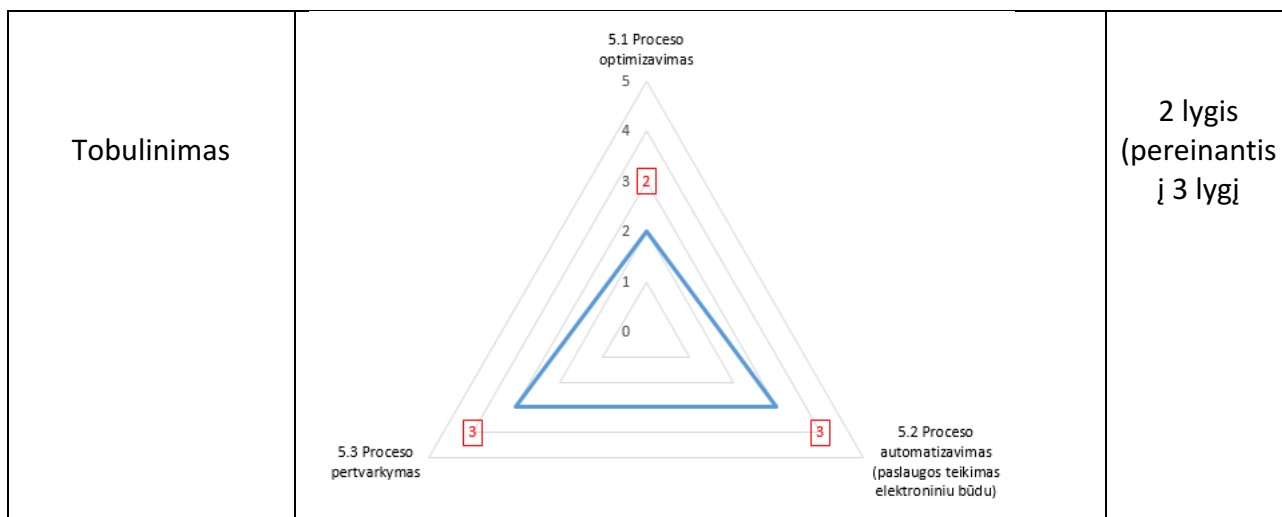
*Visi numatyti veiklos rezultatai yra bendros paslaugų brandos vertinimo ataskaitos dalis.

X paslaugos brandos lygio įvertinimo ataskaitos struktūra:

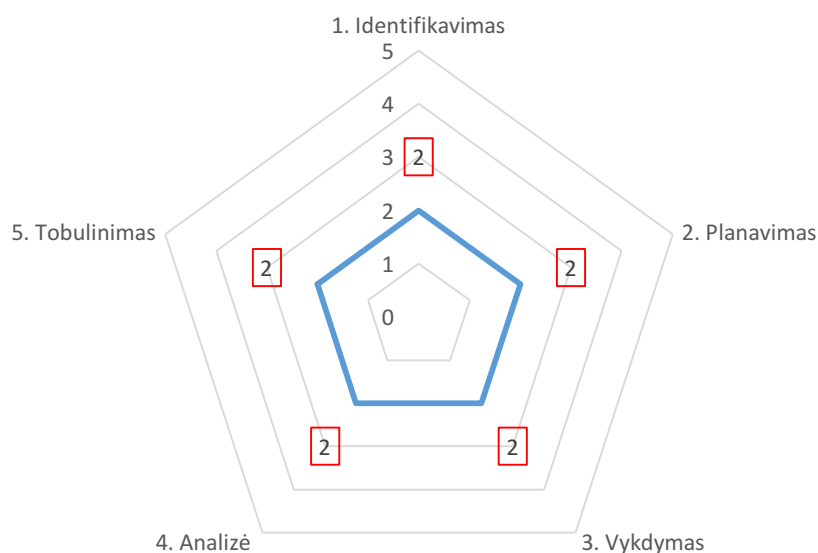
1. Kiekybinių paslaugos teikimo proceso rodiklių pristatymas ir komentaras.
2. Finansinių paslaugos teikimo proceso rodiklių pristatymas ir komentaras.
3. Paslaugos teikimo proceso brandos lygio identifikavimo rezultatai ir komentaras.

VEIKLA	BRANDOS RODIKLIAI	BRANDOS LYGIS
--------	-------------------	---------------

<p>Identifikavimas</p>	<p>1.1 Processo atlikimo tvarkos aprašas 5 4 3 2 1 0</p> <p>1.2 Už proceso veiklas atsakingų asmenų paskyrimas</p> <p>1.3 Už proceso veiklas atsakingų asmenų komunikacija</p>	<p>2 lygis, (pereinantis į 3 lygį)</p>
<p>Planavimas</p>	<p>2.1 Reikalavimų proceso įgyvendinimui apibrėžimas 5 4 3 2 1 0</p> <p>2.2 Reikalavimų proceso rezultatui apibrėžimas</p> <p>2.3 Suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių identifikavimas</p> <p>2.4 Žmogiškųjų išteklių planavimas</p> <p>2.5 Finansinių išteklių planavimas</p> <p>2.6 Materialinių išteklių planavimas</p>	<p>2 lygis, (pereinantis į 3 lygį)</p>
<p>Vykdymas</p>	<p>3.1 Proceso vykdymas 5 4 3 2 1 0</p> <p>3.2 Darbuotojų įtraukimas į proceso tobulinimą</p> <p>3.3 Proceso stebėsenos mechanizmas</p> <p>3.4 Atsakomybė užs stebėseną ir kontrolę</p> <p>3.1 Kompetencijų identifikavimas ir stiprinimas</p>	<p>2 lygis, (pereinantis į 3 lygį)</p>
<p>Analizė</p>	<p>4.1 Proceso veiksmų analizė 5 4 3 2 1 0</p> <p>4.2 Proceso veiksmų reikalingumo įvertinimas</p> <p>4.3 Proceso veiksmų pridėtinės vertės galutiniam rezultatui nustatymas</p> <p>4.4 Veiksmo atsakymo galimų pasekmių įvertinimas</p> <p>4.5 Kelių veiksmų apjungimo galimybių įvertinimas</p>	<p>2 lygis, pereinantis į 3 lygį</p>



4. Paslaugos teikimo proceso brandos lygis ir jo komentaras



5. Kokybinių paslaugos rodiklių pristatymas ir komentaras, rodiklių sąsajos su nustatyta branda įvertinimas.
6. Išvados ir rekomendacijos.

Priedas A.

PASVALIO RAJONO SAVIVALDYBĖS

procesų brandos vertinimo

ANKETA

Gerbiamas Respondente,

ši anketa yra skirta duomenų, Pasvalio savivaldybės bazinių procesų brandos vertinimui, surinkimui. Užpildydamas šią anketą Jūs padėsite įvertinti proceso orientuotos į paslaugos suteikimą vartotojui, brandą ir numatyti tobulinimo galimybes. Dėkojame už skirtą laiką.

1. Nurodykite paslaugos, apie kurią pateiksite informaciją, kodą ir pavadinimą:

2. Pateikite kiekybinius duomenis apie paslaugą žemiau pateiktoje lentelėje (jei nurodytų duomenų nerenkate, įrašykite į duomenų stulpelį „duomenys nerenkami“):

1.	KIEKYBINIAI RODIKLIAI	Matavimo vienetai	DUOMENYS
1.1	Metinis šios paslaugos suteikimo skaičius	VNT.	
1.2	Šios paslaugos suteikimo kiekio procentas, nuo iš viso bendrai suteiktų paslaugų skaičiaus.	PROC.	
1.3	Vidutinis šios paslaugos suteikimo kartų skaičius per 1 d.d.	VNT.	
1.4	Vieno darbuotojo vidutinis suteiktų paslaugų skaičius per 1 d.d.	VNT.	Kiek darbuotojų dirba prie šios paslaugos teikimo

3. Pateikite finansinius duomenis apie paslaugą žemiau pateiktoje lentelėje (jei nurodytų duomenų nerenkate, įrašykite į duomenų stulpelį „duomenys nerenkami“):

2.	FINANSINIAI RODIKLIAI	Matavimo vienetai	DUOMENYS
2.1	Metinis paslaugos teikimui skirtas biudžetas	EUR	
2.2	Paslaugai skiriamo biudžeto procentas nuo bendro paslaugų teikimui skiriamo biudžeto	PROC.	
2.3	Paslaugos suteikimui panaudotas biudžetas (panaudojimo procentas)	EUR ir PROC.	

2.4	Vienos paslaugos suteikimo (vienam vartotojui), kaina	EUR	
2.5	Vienos paslaugos suteikimo (vienam vartotojui) kainos procentas nuo vidutinės paslaugų suteikimo (vienam vartotojui) kainos	PROC.	
2.6	Skundų (problemų) susijusių su paslaugos teikimu sprendimo kaštai per metus	EUR	
2.7	Skundų (problemų) susijusių su paslaugos teikimu sprendimo kaštų per metus procentas nuo bendrų problemų sprendimo kaštų	PROC.	

3. Pateikite kokybinius duomenis apie paslaugą žemiau pateiktoje lentelėje (jei nurodytų duomenų nerenkate, įrašykite į duomenų stulpelį „duomenys nerenkami“):

3.	KOKYBINIAI RODIKLIAI	Matavimo vienetai	DUOMENYS
3.1	Paslaugos suteikimo vėlavimo atvejų skaičius per metus	VNT.	
3.2	Personalo, suteikiančio paslaugą, klaidų skaičius per metus	VNT.	
3.3	Nustatyti paslaugos teikimo proceso trūkumai per metus	VNT.	
3.4	IT sistemos, naudojamos paslaugos suteikimui, trikdžių kiekis per metus	VNT.	
3.5	Vartotojų pasitenkinimas suteikta paslauga	(vartotojų skaičius ir pasitenkinimo lygis)	
3.6	Skundų, gautų paslaugos adresu, kiekis per metus	VNT.	
3.7	Kita. Pastaba: tyrimas gali būti papildytas specifiniais, tik tam tikram paslaugos teikimo procesui aktualiais kokybiniais aspektais. Įrašykite juos žemiau.		

4. Brandos lygio stulpelyje apibrėžkite 1 iš 5 brandos lygio rodiklių, pagal geriausiai vertinamą aspektą atspindintį apibūdinimą.

1. IDENTIFIKAVIMO vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
1.1 Proceso atlikimo tvarkos aprašas	1	Aprašo nėra
	2	Aprašas ruošiamas
	3	Aprašas paruoštas, tinkamas naudoti, yra aiškus proceso ryšys su kitais procesais.
	4	Aprašas paruoštas, tinkamas naudoti, yra aiškus proceso ryšys su kitais procesais, procesas arba jo dalis yra automatizuota.
	5	Procesas aprašytas, procesas arba jo dalis yra automatizuota. Apraše atspindimi proceso patobulinimai.
1.2 Už proceso veiklas atsakingų asmenų paskyrimas	1	Atsakingi asmenys nepaskirti, neaišku kas atsakingas už proceso veiklas: identifikavimą, planavimą, vykdymą ir stebėseną, analizę bei tobulinimą.
	2	Atsakingi asmenys paskirti ne visoms proceso veikloms. Pavyzdžiui, yra aišku, kas atsakingas už vykdymą, bet neaišku kas atsakingas už tobulinimą.
	3	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdantys veiklas žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes.
	4	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui), vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia kokybiškų proceso rezultatų.
	5	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui), vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia kokybiškų proceso rezultatų, juos gerina.
1.3 Už proceso veiklas atsakingų asmenų komunikacija	1	Atsakingi asmenys nepaskirti, neaišku kas atsakingas už proceso veiklas: identifikavimą, planavimą, vykdymą ir stebėseną, analizę bei tobulinimą. Komunikacija tarp atsakingų asmenų nevyksta.

	2	Atsakingi asmenys paskirti ne visoms proceso veikloms. Pavyzdžiui, yra aišku, kas atsakingas už vykdymą, bet neaišku kas atsakingas už tobulinimą. Komunikacija vyksta tada, kai to kuriam nors atsakingam asmeniui reikia.
	3	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdantys veiklas žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja.
	4	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui) ir jie aktyviai komunikuoja, siekdami kokybiškų proceso rezultatų.
	5	Atsakingi asmenys paskirti visoms proceso valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui) ir bendradarbiaudami sėkmingai įgyvendina proceso patobulimus.

2.PLANAVIMO vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
2.1 Reikalavimų proceso įgyvendinimui apibrėžimas (pvz. atlikimo terminas, proceso jeitiniai duomenys)	1	Reikalavimai procesui neapibrėžti
	2	Reikalavimai procesui apibrėžti nepakankamai tiksliai, neaiškiai.
	3	Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą.
	4	Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą. Vykdoma reikalavimų įgyvendinimo stebėseną.
	5	Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą. Vykdoma reikalavimų įgyvendinimo stebėseną. Sistemingai gerinami reikalavimų įgyvendinimo rezultatai.
2.2 Reikalavimų proceso rezultatui apibrėžimas (išėtiniai duomenys)	1	Reikalavimai rezultatui neapibrėžti.
	2	Reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti nepakankamai tiksliai, neaiškiai, sunkiai pamatuojami.
	3	Reikalavimai proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, matuojami, darbuotojais jais vadovaujasi vykdydami procesą.

	4	Reikalavimai proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą. Vykdoma rezultatų įgyvendinimo stebėseną.
	5	Reikalavimai proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, sistemingai gerinami rezultatų rodikliai.
2.3 Suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių identifikavimas	1	Suinteresuotosios šalys ir jų poreikiai neidentifikuoti.
	2	Suinteresuotosios šalys ir jų poreikiai analizuojami, dokumentuojami.
	3	Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Informacija dokumentuota. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu.
	4	Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Informacija dokumentuota. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu. Vykdoma sisteminga rezultatų stebėseną ir analizę.
	5	Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Informacija dokumentuota. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu. Vykdoma rezultatų stebėseną ir analizę. Ieškoma rezultatų pagerinimo (suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimo) galimybių. Įgyvendinami tobulinimo sprendimai.
2.4 Žmogiškųjų išteklių planavimas	1	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti – objektyviai neįvertintas.
	2	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti – vertinamas.
	3	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius.
	4	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius. Žmogiškųjų išteklių poreikio objektyviam įvertinimui yra vykdoma stebėseną ir analizę.
	5	Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius. Žmogiškųjų išteklių poreikio objektyviam įvertinimui yra vykdoma stebėseną ir analizę. Tinkamai reaguojama į poreikio pokyčius, ieškamos ir įgyvendinamos galimybės optimizavimui.

2.5 Finansinių išteklių planavimas	1	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti – objektyviai neįvertintas.
	2	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti – vertinamas
	3	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes.
	4	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes. Vykdomas finansinių išteklių poreikio monitoringas, reaguojama į poreikio pokyčius.
	5	Finansinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes. Vykdomas finansinių išteklių poreikio monitoringas, reaguojama į poreikio pokyčius. Ieškamos ir įgyvendinamos galimybės optimizavimo sprendimams.
2.6 Materialinių išteklių planavimas	1	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti – objektyviai neįvertintas.
	2	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti – vertinamas.
	3	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes.
	4	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes. Yra vykdoma materialinių poreikių stebėseną ir analizė, reaguojama į poreikio pokytį.
	5	Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes. Sistemingam materialinių išteklių poreikio įvertinimui yra vykdoma poreikių stebėseną ir analizė. Ieškamos ir įgyvendinamos galimybės optimizavimo sprendimams.

3.VYKDYMO vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
3.1 Proceso vykdymas	1	Procesas neformalizuotas, darbuotojai paslaugą suteikia savo nuožiūra.
	2	Proceso aprašas ruošiamas, įvedama paslaugos teikimo standartizuota tvarka.

	3	Paslaugos teikimas aprašytas pagal paslaugos teikimo reikalavimus ir geriausią veiklos praktiką. Darbuotojai paslaugą teikia pagal aprašą.
	4	Paslaugos teikimas aprašytas pagal paslaugos teikimo reikalavimus ir geriausią veiklos praktiką. Darbuotojai paslaugą teikia pagal aprašą. Vykdoma paslaugos teikimo stebėseną ir kontrolę.
	5	Paslaugos teikimas aprašytas pagal paslaugos teikimo reikalavimus ir geriausią veiklos praktiką. Darbuotojai paslaugą teikia pagal aprašą. Vykdoma paslaugos teikimo stebėseną ir kontrolę. Darbuotojai teikia pasiūlymus paslaugos teikimo tobulinimui ir juos sėkmingai įgyvendina.
3.2 Kompetencijų identifikavimas ir stiprinimas		
	1	Reikiamos kompetencijos proceso įgyvendinimui nenustatytos.
	2	Reikiamos kompetencijos proceso įgyvendinimui, analizuojamos.
	3	Proceso įgyvendinimui aktualios kompetencijos yra apibrėžtos.
	4	Proceso įgyvendinimui aktualios kompetencijos yra apibrėžtos ir sistemingai vertinamas poreikis kompetencijų stiprinimui.
	5	Proceso įgyvendinimui aktualios kompetencijos yra apibrėžtos, sistemingai vertinamas poreikis kompetencijų stiprinimui. Kompetencijos stiprinamos.
3.3 Darbuotojų įtraukimas į proceso tobulinimą		
	1	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas nėra įtraukti į proceso tobulinimą.
	2	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas skatinami, bet nėra pakankamai įsitraukę į proceso tobulinimą.
	3	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas sistemingai pateikia proceso tobulinimo galimybių variantus.
	4	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas sistemingai pateikia proceso tobulinimo galimybių variantus ir domisi jų įgyvendinimo galimybėmis.
	5	Darbuotojai, atliekantys proceso veiklas sistemingai pateikia proceso tobulinimo galimybių variantus ir aktyviai įsitraukia į proceso tobulinimo veiklą, sėkmingai įgyvendina patobulinimus.
3.4 Proceso stebėsenos mechanizmas (stebėsenos		
mechanizmas (stebėsenos	1	Nėra sukurto proceso stebėsenos mechanizmo. Sisteminga proceso stebėseną nevykdoma.

rodiklių sistema ir duomenų rinkimo ir analizės metodikos)	2	Proceso vertinimo kriterijai formuluojami. Planuojama sisteminga proceso stebėseną.
	3	Proceso stebėsenos mechanizmas sukurtas ir yra aiškus. Vykdoma sisteminga proceso stebėseną.
	4	Proceso stebėsenos mechanizmas sukurtas ir yra aiškus. Vykdoma sisteminga proceso stebėseną. Vykdoma sisteminga proceso stebėseną ir rezultatų analizę, vertinamos tobulinimo galimybės.
	5	Proceso stebėsenos mechanizmas sukurtas ir yra aiškus, nuolat tobulinamas. Vykdoma sisteminga proceso stebėseną. Priimami ir sėkmingai įgyvendinami proceso tobulinimo sprendimai.
3.5 Atsakomybė už stebėseną ir kontrolę	1	Nėra paskirto už proceso stebėseną ir kontrolę darbuotojo.
	2	Svarstoma, kas galėtų būti atsakingas už proceso stebėseną ir kontrolę. Stebėseną ir kontrolę vykdoma darbuotojų iniciatyva.
	3	Yra paskirtas darbuotojas, atsakingas už proceso stebėseną ir kontrolę. Šiam darbui atlikti sukurtos reikiamos priemonės.
	4	Yra paskirtas darbuotojas, atsakingas už proceso stebėseną ir kontrolę. Šiam darbui atlikti sukurtos reikiamos priemonės (stebėsenos rodiklių sistema ir duomenų rinkimo metodikos). Duomenys renkami ir analizuojami, teikiami pasiūlymai tobulinimui.
	5	Yra paskirtas darbuotojas, atsakingas už proceso stebėseną ir kontrolę. Šiam darbui atlikti sukurtos reikiamos priemonės (stebėsenos rodiklių sistema ir duomenų rinkimo metodikos). Duomenys renkami ir analizuojami, naudojami tobulinimo sprendimams įgyvendinti.

4.ANALIZĖS vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
4.1 Proceso veiksmų analizė:	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliam nebuvo analizuotas, siekiant proceso optimizavimo.
	2	Buvo bandoma atlikti kelių proceso veiksmų analizę, bet ji neužbaigta ir rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliam analizuojami, siekiant proceso optimizavimo. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.

	4	Visi proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant proceso optimizavimo ir numatytos galimybės proceso tobulinimui.
	5	Visi proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant proceso optimizavimo ir numatytos galimybės proceso tobulinimui. Dalis galimybių įgyvendinta.
4.2 Proceso veiksmų reikalingumo įvertinimas	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliai nebuvo analizuotas, siekiant proceso reikalingumo įvertinimo.
	2	Buvo bandoma atlikti analizę, bet analizės rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmų reikalingumą. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmų reikalingumą. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai.
	5	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti veiksmų reikalingumą. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai. Dalis patobulinimų įgyvendinta.
4.3 Proceso veiksmų pridėtinės vertės galutiniam rezultatui nustatymas	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliai nebuvo analizuotas, siekiant veiksmo pridėtinės vertės nustatymo.
	2	Buvo bandoma atlikti analizę, bet analizės rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti jų pridėtinę vertę galutiniam rezultatui. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti jų pridėtinę vertę galutiniam rezultatui. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai.
	5	Proceso veiksmai buvo detaliai analizuojami, siekiant įvertinti jų pridėtinę vertę galutiniam rezultatui. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai. Dalis patobulinimų įgyvendinta.

4.4 Veiksmo atsisakymo galimų pasekmių įvertinimas	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliam nebuvo analizuotas, siekiant jo atsisakymo galimybių įvertinimo.
	2	Buvo bandoma atlikti analizę, bet analizės rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliam analizuojami, siekiant įvertinti veiksmo atsisakymo galimas pasekmes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Proceso veiksmai buvo detaliam analizuojami, siekiant įvertinti veiksmo atsisakymo galimas pasekmes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai.
	5	Proceso veiksmai buvo detaliam analizuojami, siekiant įvertinti veiksmo atsisakymo galimas pasekmes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai. Dalis patobulinimų įgyvendinta.
4.5 Kelių veiksmų apjungimo galimybių įvertinimas	1	Nei vienas proceso veiksmas detaliam nebuvo analizuotas, siekiant jo atsisakymo galimybių įvertinimo.
	2	Buvo bandoma atlikti analizę, bet analizės rezultatai nepanaudoti.
	3	Proceso veiksmai buvo detaliam analizuojami, siekiant įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui.
	4	Proceso veiksmai buvo detaliam analizuojami, siekiant įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai.
	5	Proceso veiksmai buvo detaliam analizuojami, siekiant įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes. Surinkti reikiami duomenys proceso tobulinimui. Planuojami tobulinimo veiksmai. Dalis patobulinimų įgyvendinta.

5.TOBULINIMO vertinamieji aspektai	Brandos lygis	Brandos lygį apibūdinantys kriterijai (požymiai)
5.1 Proceso supaprastinimas, tam tikrų veiksmų	1	Nebuvo įgyvendinti proceso supaprastinimo sprendimai.
	2	Buvo/vyksta bandymas įgyvendinti proceso supaprastinimo sprendimus.

eliminavimas (optimizavimas)	3	Proceso supaprastinimo sprendimas įgyvendintas.
	4	Proceso supaprastinimo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą.
	5	Proceso supaprastinimo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą. Nustatyta, kad optimizacija sukūrė laukiamą efektą.
5.2 Proceso automatizavimas (paslaugos teikimas elektroniniu būdu)	1	Nebuvo įgyvendinti proceso automatizavimo sprendimai.
	2	Buvo/vyksta bandymas įgyvendinti proceso automatizavimo sprendimus.
	3	Proceso automatizuotas. Paslauga teikiama elektroniniu būdu.
	4	Paslauga teikiama elektroniniu būdu. Proceso automatizavimo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą.
	5	Paslauga teikiama elektroniniu būdu. Proceso automatizavimo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą. Nustatyta, kad automatizavimas sukūrė laukiamą efektą.
5.3 Paslaugos teikimo proceso brandos lygio identifikavimo rezultatai.	1	Nebuvo įgyvendinti proceso pertvarkymo sprendimai.
	2	Buvo/vyksta bandymas įgyvendinti proceso pertvarkymo sprendimus.
	3	Proceso pertvarkymo sprendimas įgyvendintas.
	4	Proceso pertvarkymo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą.
	5	Proceso pertvarkymo sprendimas įgyvendintas pagal „planuok atlik tikrink veik“ metodą. Nustatyta, kad pertvarkymas sukūrė laukiamą efektą.