



**PROCESŲ,**  
ORIENTUOTŲ Į PASLAUGOS SUTEIKIMĄ VARTOTOJUI,  
BRANDOS VERTINIMO  
**ATASKAITA**  
**PAGAL FUNKCINES SRITIS**

Informacija konfidenciali  
Informacija skirta Pasvalio rajono savivaldybės administracijai

UAB „Socialinis institutas“

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ĮVADAS.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>1. KLASIFIKACIJA PAGAL VEIKLOS SFERAS .....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1 Veiklos sfera “Tvarus ekonominis vystymasis” .....                                      | 3         |
| 1.2 Veiklos sfera “Tvarus aplinkosauginis vystymasis” .....                                 | 3         |
| 1.3 Veiklos sfera „Įtrauki socialinė raida“ .....   | 3         |
| <b>2. VEIKLOS SFERAI “TVARUS EKONOMINIS VYSTYMASIS“ PRISKIRTŲ PROCESŲ BRANDA .....</b>      | <b>4</b>  |
| 2.1 Procesų identifikavimo branda .....   | 4         |
| Procesų planavimo branda .....  | 4         |
| Procesų vykdymo branda .....  | 5         |
| Procesų analizės branda .....   | 6         |
| Procesų tobulinimo branda .....   | 7         |
| Bendrasis procesų brandos lygis.....  | 8         |
| Išvados ir rekomendacijos .....   | 9         |
| <b>3. VEIKLOS SFERAI “TVARUS APLINKOSAUGINIS VYSTYMASIS“ PRISKIRTŲ PROCESŲ BRANDA .....</b> | <b>9</b>  |
| Procesų identifikavimo branda .....   | 9         |
| Procesų planavimo branda .....  | 10        |
| Procesų vykdymo branda .....  | 11        |
| Procesų analizės branda .....   | 12        |
| Procesų tobulinimo branda .....   | 12        |
| Bendrasis procesų brandos lygis.....  | 13        |
| Išvados ir rekomendacijos .....   | 14        |
| <b>4. VEIKLOS SFERAI “ĮTRAUKI SOCIALINĖ RAIDA“ PRISKIRTŲ PROCESŲ BRANDA .....</b>           | <b>14</b> |
| Procesų identifikavimo branda .....   | 14        |
| Procesų planavimo branda .....  | 15        |
| Procesų vykdymo branda .....  | 16        |
| Procesų analizės branda .....   | 17        |
| Procesų tobulinimo branda .....   | 18        |
| Bendrasis procesų brandos lygis.....  | 19        |
| Išvados ir rekomendacijos .....   | 19        |

## Įvadas

Tirtos institucijos procesų brandos įvertinimui buvo tirtas BAZINIŲ procesų rinkinys. Tai procesų rinkinys iš vykdomų procesų visumos, kuris yra fundamentalus siekiant institucijos tikslų. Pasvalio rajono savivaldybės skyrių teikiamos paslaugos, priskirtos specifinėms sritims, kaip tai numatyta tarptautiniame standarte ISO 18091:2013 („Kokybės vadybos sistemos. ISO 9001:2008 taikymo gairės vietos valdžios institucijose“) pateiktomis rekomendacijomis. Savivaldybės teikiamos administracinės paslaugos prilyginamos procesams, kurie orientuoti į paslaugos suteikimą vartotojui. Baziniai procesai gali būti išskaidyti pagal veiklų sferas:

- institucinis vystymasis geram valdymui ;
- tvarus ekonominis vystymasis;
- tvarus aplinkosauginis vystymasis;
- įtraukti socialinė raida.

Tirti procesai suklasifikuoti pagal priklausomybę konkrečiai sferai ir atlikta procesų brandos analizė pagal aukščiau išvardintas veiklos sferas.

## 1. Klasifikacija pagal veiklos sferas

Bazinių savivaldybės procesų visuma remiantis ISO 18091 standarte pateiktomis gairėmis suskirstytas pagal keturias funkcines sritis:

- institucinis vystymasis geram valdymui;
- tvarus ekonominis vystymasis;
- tvarus aplinkosauginis vystymasis;
- įtraukti socialinė raida.

Iš keturių funkcinių sričių eliminuotas institucinis vystymasis geram valdymui ir visos paslaugos priskirtos vienai iš sričių, numatytų aukščiau. Institucinis vystymasis eliminuotas, nes paslaugos pagal savo pobūdį patenka į kitas tris sritis. O šio tyrimo apimtis – savivaldybės teikiamos administracinės paslaugos.

### 1.1 Veiklos sfera „Tvarus ekonominis vystymasis“

Į šią veiklos sferą patenka procesai, įgyvendinami šiuose tirtuose skyriuose:

- Bendrasis skyrius;
- Žemės ūkio skyrius;
- Strateginis ir investicinis skyrius.

### 1.2 Veiklos sfera „Tvarus aplinkosauginis vystymasis“

Į šią veiklos sferą patenka procesai, įgyvendinami šiame tirtame skyriuje:

- Vietinio ūkio ir plėtros skyrius.

### 1.3 Veiklos sfera „Įtraukti socialinė raida“

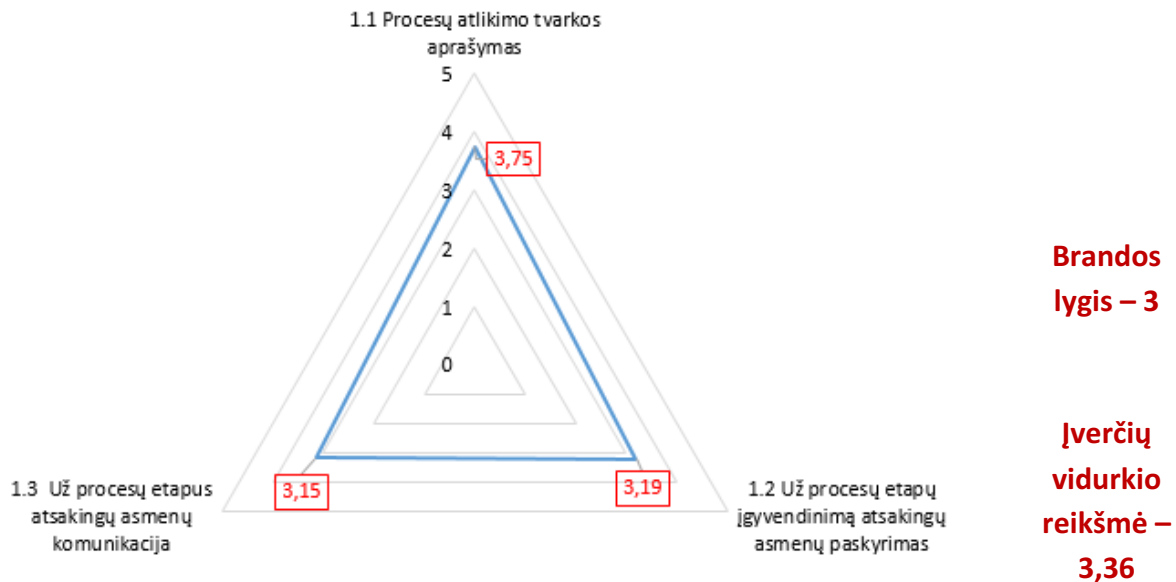
Į šią veiklos sferą patenka procesai, įgyvendinami šiuose tirtuose skyriuose:

- Vaiko teisių apsaugos skyrius;
- Švietimo ir sporto skyrius;
- Socialinės paramos ir sveikatos skyrius;
- Jurdinis ir personalo skyrius;
- Metrikacijos skyrius;
- Seniūnijos.

## 2. Veiklos sferai “Tvarus ekonominis vystymasis” priskirtų procesų branda

### 2.1 Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesas yra apibrėžiamas, dokumentuojamas, detalizuojama jo atlikimo tvarka, priskiriamas tam tikrai paslaugų grupei, priskiriamos atsakomybės už proceso įgyvendinimo veiklas, apibrėžiama pareigybių komunikacija.



**Apibendrinimas:** identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški ir tinkama naudoti, yra aiškus proceso ryšys su kitais procesais. Procesas arba jo dalis yra automatizuota, patobulinimai atsispindi procesų dokumentacijoje (įverčių vidurkio reikšmė – 3,75).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakingi asmenys yra paskirti visoms procesų valdymo veikloms įgyvendinti. Asmenys, vykdančys proceso etapus, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, yra sąveika su kitais proceso etapais (įverčių vidurkio reikšmė – 3,19).

Vykdančys veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato, tačiau pasitaiko atvejų (įverčių vidurkio reikšmė – 3,15).

Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtoje institucijoje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti; tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai procesų brandai.

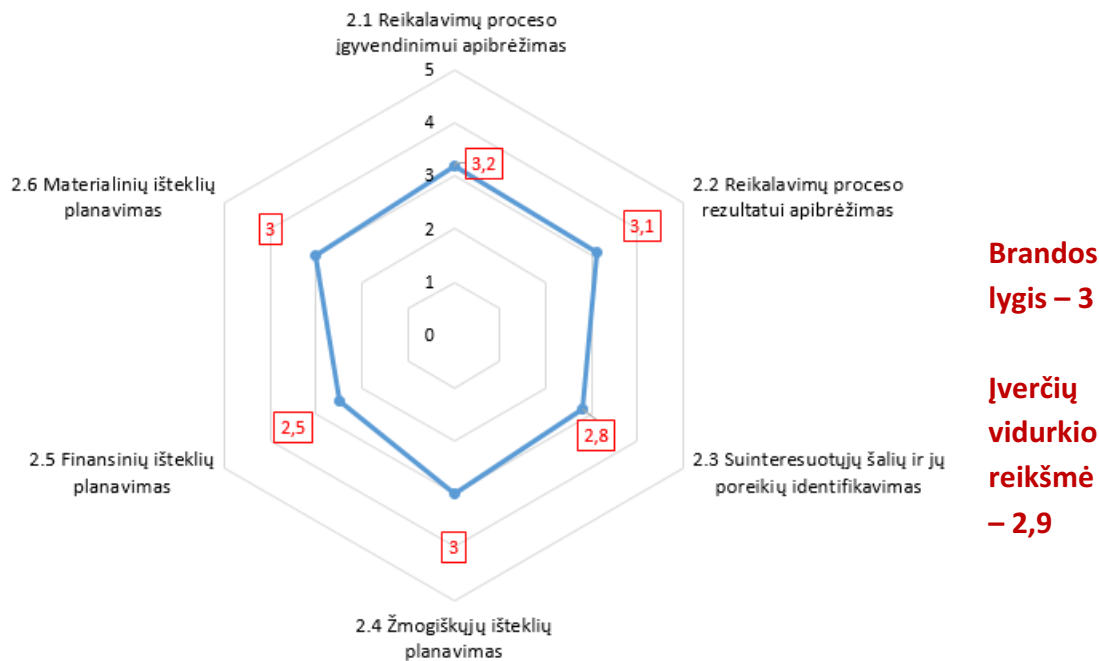
### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra 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.

Svarbus aspektas yra tas, kad siekiant aukštesnio procesų brandos lygmens yra būtina planuoti ir proceso tobulinimui reikalingus išteklius.



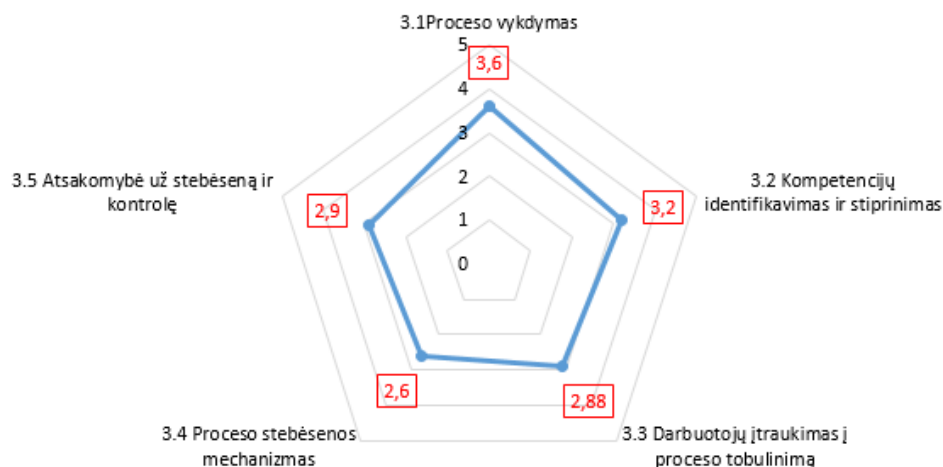
**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra subalansuotas ir pasiekęs 3-ią brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,2). Reikalavimai proceso rezultatui vertinami, kad yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, matuojami, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,1). Svarbu pabrėžti, kad ne visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, ne visų jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai nesusieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 2,8). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau finansinių išteklių planavimas yra nesubalansuotas, tai parodo vertinimo rezultatai (įverčių vidurkio reikšmė – 2,5).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, buvo nustatyta, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą per menkas dėmesys yra skiriamas pokyčių, veiklos tobulinimo įgyvendinimo planavimui. Procesų vykdymo branda.

#### Procesų vykdymo branda

Procesų vykdymo metu yra teikiama paslauga ir įgyvendinamas proceso stebėsenos bei 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 schemeje. Už procesų stebėseną ir kontrolę turi būti paskirti atsakingi asmenys. Aukščiausiam brandos lygmenyje esanti procesų vykdymo veikla turi būti orientuota į veiklos rezultatus, leidžiančius priimti faktais pagrįstus tobulinimo sprendimus, fiksavimą.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3**

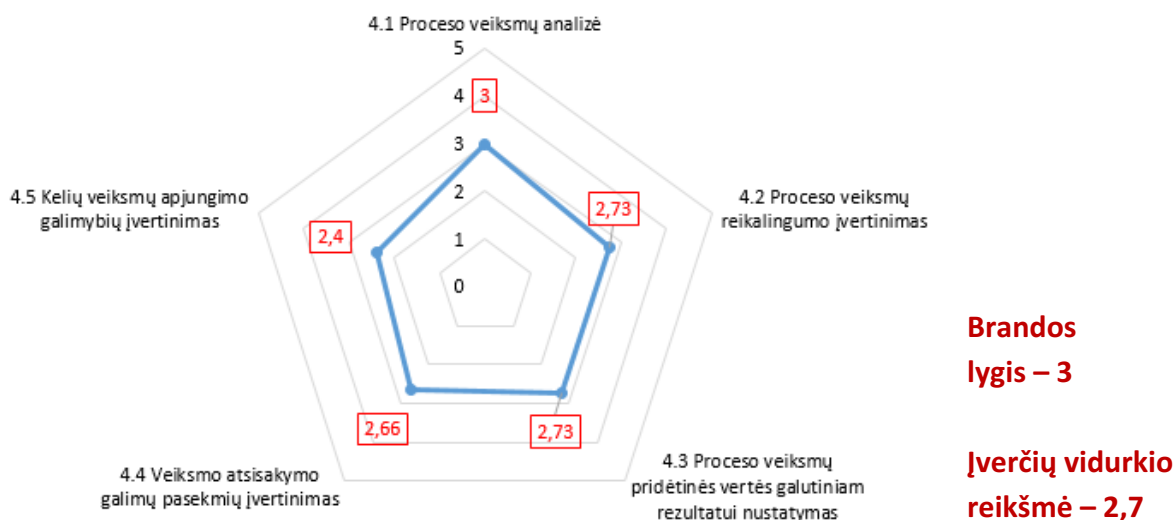
**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra pasiekusi 3-ą brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Procesai yra vykdomi pagal geriausią veiklos praktiką dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3,6), procesus aptarnauja reikiamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,2). Tačiau tolimesni vykdymo veiklos vertinamieji aspektai yra žemesnės būklės. Darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą nėra pakankamas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,88). Žemesnę vykdymo veiklos brandą lemia stebėsenos aspektų rodikliai. Procesų stebėsenos mechanizmai dar tik kuriami, galima teigti kad žemas įvertinimas parodo, kad jie kuriami dar ne visiems procesams (įverčių vidurkio reikšmė – 2,6). Atsakomybės už procesų stebėseną nėra pakankamai aiškiai apibrėžtos (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9).

Žemas procesų brandos lygmuo vyraujantis procesų stebėsenos veikloje rodo, kad institucija negali surinkti objektyvių duomenų apie procesų vykdymo kokybę, apie procesų rezultatus, apie suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Tokios aplinkybės suponuoja, kad nėra sukurtos sąlygos objektyviai, kritinei proceso vykdymo analizei. Verta pastebėti, kad tai yra reikšmingas trikdys, neleidžiantis užtikrinti aukštesnės institucijos procesų brandos.

#### Procesų analizės branda

Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo administravimo 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

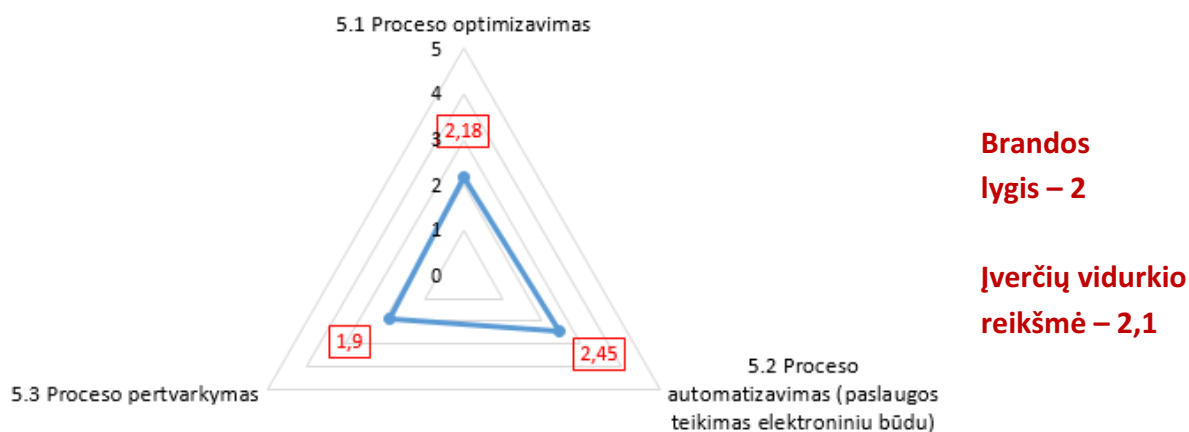
reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste pasiekusi beveik trečią brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 2,7). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra gana sisteminga ir pastovi. Tačiau svarbu pastebėti ir tai, kad vykdymo metu nesukurtas efektyvus proceso stebėsenos mechanizmas, nesugeneruoja reikiamo ir pakankamo duomenų masyvo objektyviai analizės veiklai. Faktinių duomenų nebuvimas ir iš to sekantis analizės nepakankamas efektyvumas sukuria netinkamas sąlygas proceso problemų ir trūkumų nustatymui ir nesudaro sąlygų tobulinimo veiklai.

### Procesų tobulinimo branda

Atlikus proceso analizę ir nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; proceso automatizavimo sprendimus; proceso pertvarkymo sprendimus.

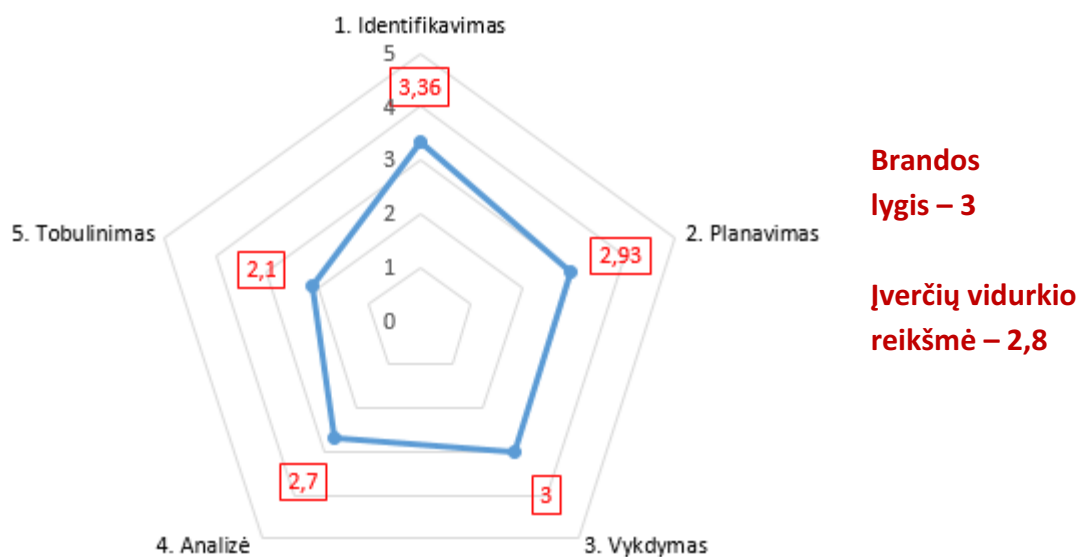




**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,1) rodo, kad tiriamoje institucijojeje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Neidentifikuotos ir nerealizuotos tobulinimo galimybės nulemia sistemingos procesų brandos trikdžius.

#### Bendrasis procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis „Tvariam ekonominiam vystymui“ priskirtas procesų brandos lygis.



**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,8) atskleidžia, kad tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimas gana subalansuotas ir sklandus, tačiau neapimantis proceso tobulinimo veiksmų planavimo. Vykdyimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių nebuvimas. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. Svarbu pastebėti, kad procesų analizei ir tobulinimo iniciatyvoms skiriamas per mažas dėmesys. Įvardintos aplinkybės nesukuria tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

Kokybinių procesų rodiklių analizė atskleidžia, kad procesų teikimo kokybė yra pakankamai stabili. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos. Tačiau svarbu pastebėti, kad nėra ieškoma galimybių rinkti duomenis, kurie visapusiškai ir objektyviai leistų įvertinti procesų kokybę, sudarytų sąlygas įžvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir įžvelgti galimybes tobulinimui.

## Išvados ir rekomendacijos

Tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. institucijos procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.

Pirminių procesų valdymo veiklų (identifikavimo ir planavimo) pakankamai kokybiškas įgyvendinimas užtikrina procesų stabilumą ir stabiliai kokybiškų paslaugų teikimą. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos.

Esminiai institucijos procesų brandos trikdžiai yra procesų stebėsenos mechanizmų nebuvimas. Šio elemento trūkumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

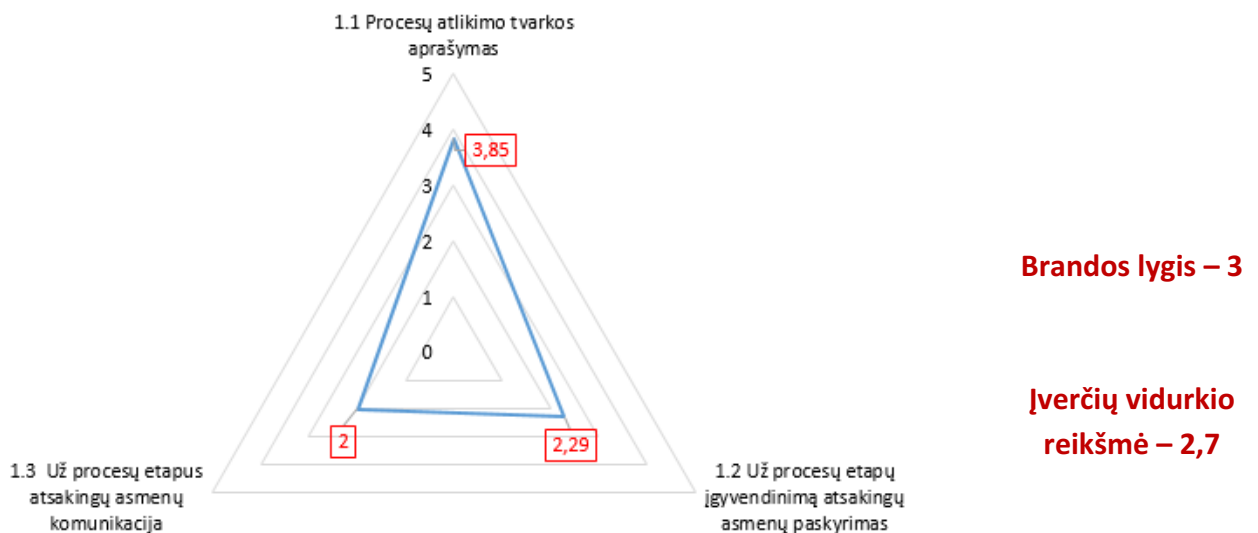
Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra fragmentinės. Sisteminga procesų analizė ir tobulinimo iniciatyvos nėra įgyvendinamos. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

### 3. Veiklos sferai “Tvarus aplinkosauginis vystymasis” priskirtų procesų branda

#### Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesai yra apibrėžiamai, dokumentuojami, detalizuojama jų atlikimo tvarka, atliekamas priskyrimas tam tikrai paslaugų grupei, priskiriamos atsakomybės už proceso įgyvendinimo veiklas, apibrėžiama pareigybių komunikacija. Žemiau pateikta identifikavimo būklė tirtu skyriaus procesų atžvilgiu.



**Apibendrinimas:** identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai šioje veiklos sferoje yra tinkamai dokumentuoti, dalis jų automatizuota (įverčių vidurkio reikšmė – 3,85).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakingi asmenys nėra paskirti visoms procesų valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdantys proceso etapus, ne visada tiksliai žino kas už ką yra atsakingas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,29).

Vykdantys veiklas darbuotojai ne visada žino kas už ką yra atsakingas ir pasitaiko atvejų, kai komunikacija būna nepakankamai sklandi (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

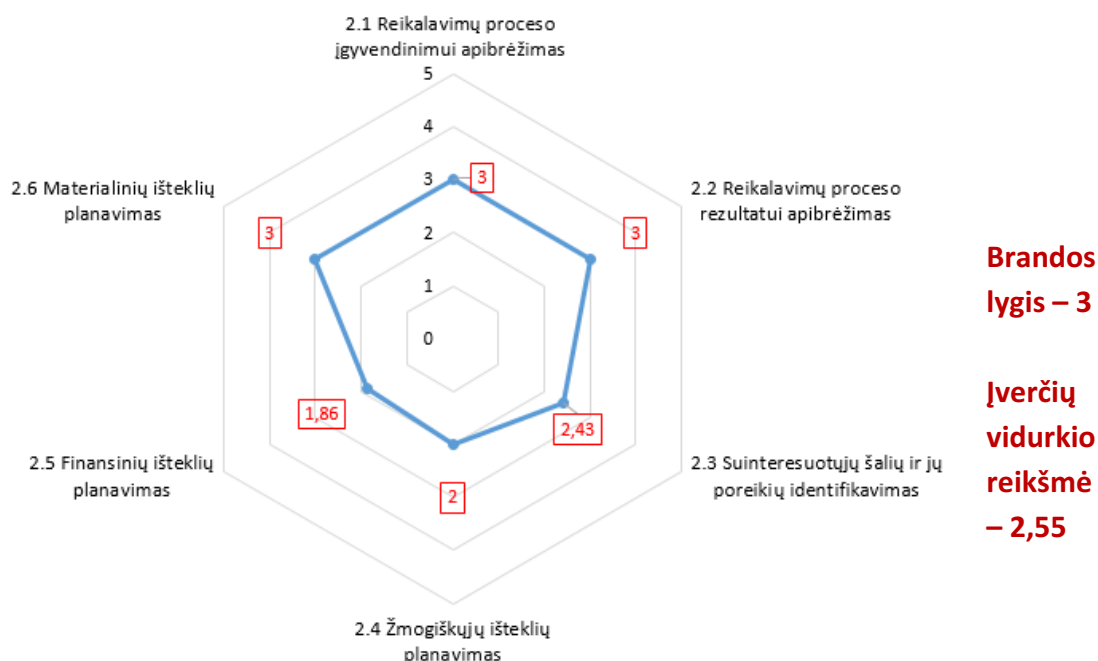
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad nors yra procesų aprašai, atsakomybių paskirstymas yra nepakankamai aiškus. Šis aspektas tampa trikdžiu, siekiant aukštesnės procesų brandos.

### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi ištekliai: 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.

Svarbus aspektas yra tas, kad siekiant aukštesnio procesų brandos lygmens yra būtina planuoti ir procesų tobulinimui reikalingus išteklius.



**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas tirtose veiklos sferoje yra nepakankamai subalansuotas. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, kad darbuotojai jais galėtų vadovautis vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Reikalavimai

proceso rezultatui taip pat yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau ne visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos ir ne visi jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 2,43). Žmogiškųjų ir finansinių išteklių poreikis procesui valdyti nėra pakankamai objektyviai įvertintas ir paskirtas (įverčių vidurkio reikšmės – 2; 1,86). Materialinių išteklių poreikis atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius sferos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, buvo nustatyta, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą per menkas dėmesys yra skiriamas realių procesų vykdymo poreikių patenkinimo planavimui, o taip pat ir pokyčių, veiklos tobulinimo įgyvendinimo planavimui.

### Procesų vykdymo branda

Procesų vykdymo metu yra teikiama paslauga ir įgyvendinamas proceso stebėsenos bei 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 schemeje. Už procesų stebėseną ir kontrolę turi būti paskirti atsakingi asmenys. Aukščiausiame brandos lygmenyje esanti procesų vykdymo veikla turi būti orientuota į veiklos rezultatų, leidžiančių priimti faktais pagrįstus tobulinimo sprendimus, fiksavimą.

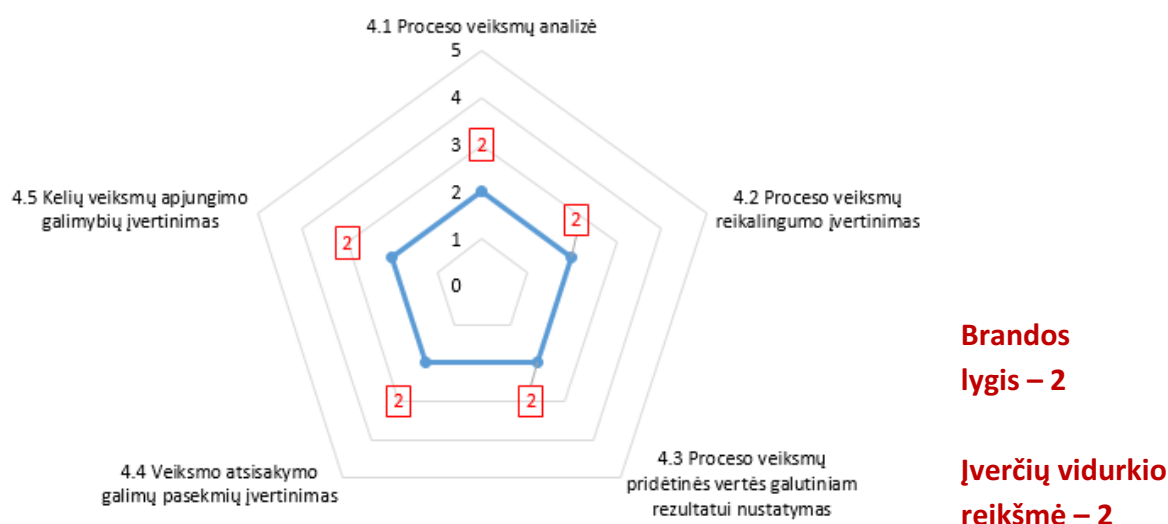


**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla, tirtoje sferoje, yra perėjimo etape. Ji pereina iš 2 – o brandos lygmens į 3 - ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,62). Visi procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai, jų kvalifikacijos stiprinimui skiriamas dėmesys (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą nepakankamas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,7). Neaukštą vykdymo veiklos brandą lemia ir stebėsenos aspektų rodikliai. Atkreipiamas dėmesys, kad procesų stebėsenos mechanizmai dar tik kuriami (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesisteninga (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

Žemas procesų brandos lygmuo vyraujantis procesų stebėsenos veikloje rodo, kad institucija negali surinkti objektyvių duomenų apie procesų vykdymo kokybę, apie procesų rezultatus, apie suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Tokios aplinkybės suponuoja, kad nėra sukurtos sąlygos objektyviai, kritinei proceso vykdymo analizei. Šis identifikuotas reikšmingas trikdys, neleidžia užtikrinti aukštesnės institucijos procesų brandos.

#### Procesų analizės branda

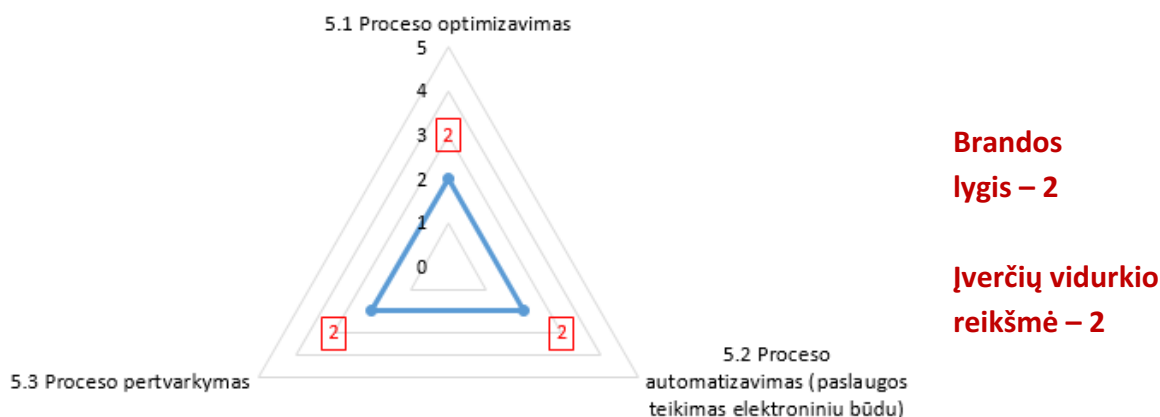
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo administravimo institucijos 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.



**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra antrame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra tik fragmentinė. Sisteminga ir pastovi procesų analizės praktika institucijoje dar neįgyvendinta. Svarbu pastebėti ir tai, kad vykdymo metu nesukurtas efektyvus proceso stebėsenos mechanizmas, nesugeneruoja reikiamo ir pakankamo duomenų masyvo objektyviai analizės veiklai. Faktinių duomenų nebuvimas ir iš to sekantis analizės fragmentiškumas sukuria netinkamas sąlygas proceso problemų ir trūkumų nustatymui ir nesudaro sąlygų tobulinimo veiklai.

#### Procesų tobulinimo branda

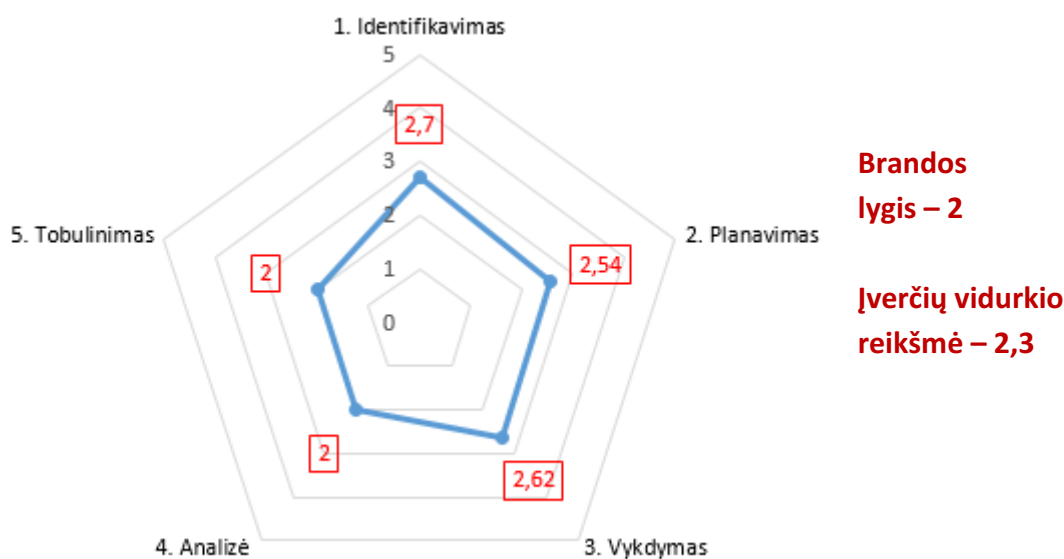
Atlikus procesų analizę ir nustačius procesų trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; proceso automatizavimo sprendimus; proceso pertvarkymo sprendimus.



**Apibendrinimas:** procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2) rodo, kad tirtose veiklos sferose procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Neidentifikuotos ir nerealizuotos tobulinimo galimybės nulemia sistemingos procesų brandos trikdžius.

#### Bendras procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis tirtos veiklos sferos procesų brandos lygis.



**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,3) atskleidžia, kad tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ają. Procesai iš fragmentinio lygmens pereina į dokumentavimo lygmenį. Tai liudija, kad procesai yra pradėti identifikuoti – aprašomi ir planuojami vykdyti pagal aprašą. Vykdyimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina duomenų, susijusių su šiais rodikliais nepakankamumas ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių nebuvimas. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso

analizei ir tobulinimui. Įvardintos aplinkybės nesukuria tinkamų sąlygų procesų transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

Kokybinių procesų rodiklių analizė atskleidžia, kad procesų teikimo kokybė yra pakankamai stabili. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama. Tačiau svarbu pastebėti, kad nėra ieškoma galimybių rinkti duomenis, kurie visapusiškai ir objektyviai leistų įvertinti procesų kokybę, sudarytų sąlygas įžvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir įžvelgti galimybes tobulinimui.

#### Išvados ir rekomendacijos

Tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. veiklos sferos procesai iš fragmentinio lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.

Esminiai veiklos sferos procesų brandos trūkumai yra procesų identifikavimo neišbaigtumas, stebėsenos mechanizmų nebuvimas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

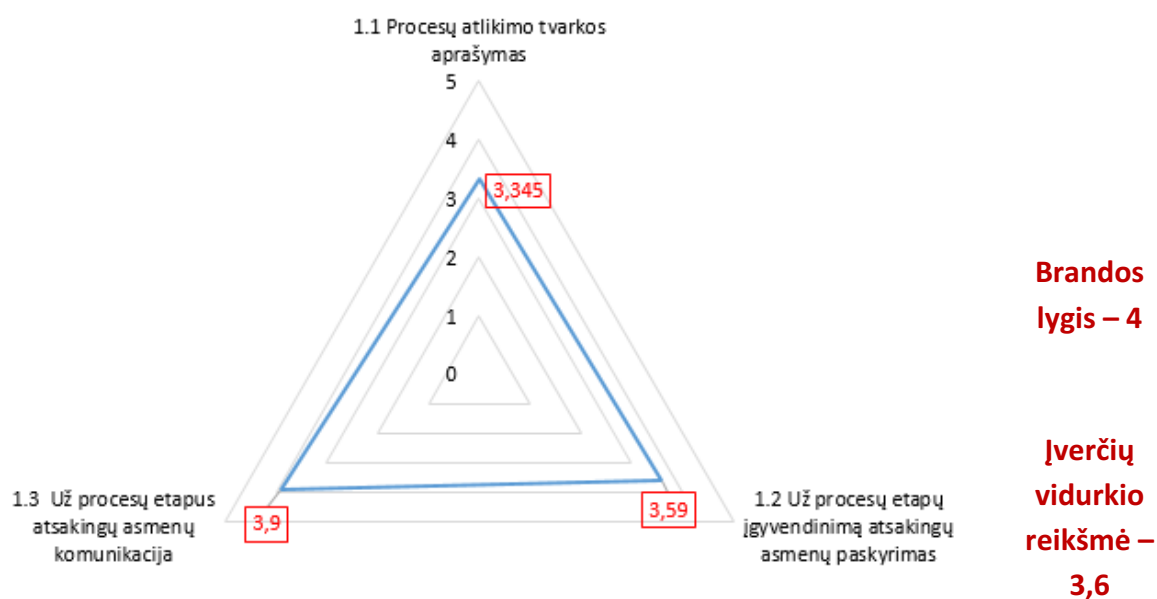
Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra fragmentinės. Sisteminga procesų analizė ir tobulinimo iniciatyvos nėra įgyvendinamos. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

#### 4. Veiklos sferai "Įtrauki socialinę raidą" priskirtų procesų branda

##### Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesas yra apibrėžiamas, dokumentuojamas, detalizuojama jo atlikimo tvarka, priskiriamas tam tikrai paslaugų grupei, priskiriamos atsakomybės už proceso įgyvendinimo veiklas, apibrėžiama pareigybių komunikacija.



**Apibendrinimas:** identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškus proceso ryšys su kitais procesais, procesas arba jo dalis yra automatizuota (įverčių vidurkio reikšmė – 3,345).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakingi asmenys yra paskirti visoms procesų valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdydami proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,59).

Vykdydami veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato (įverčių vidurkio reikšmė – 3,9).

Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtose srityse nepakankamas dėmesys skiriamas procesų tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti ir tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai procesų brandai.

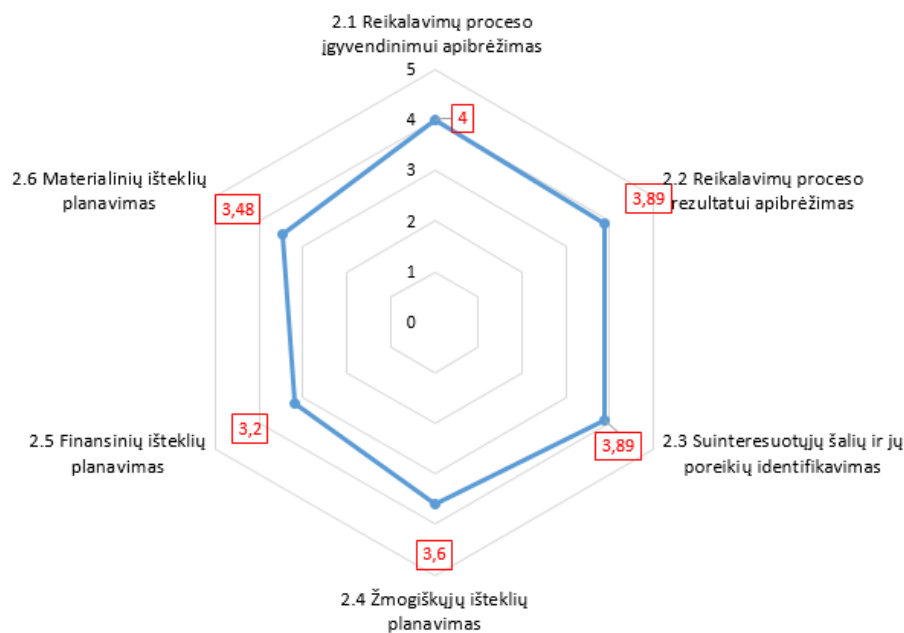
### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra 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 tarpusavyje ryšiai.

Svarbus aspektas yra tas, kad siekiant aukštesnio procesų brandos lygmens yra būtina planuoti ir proceso tobulinimui reikalingus išteklius.





**Brandos lygis – 4**

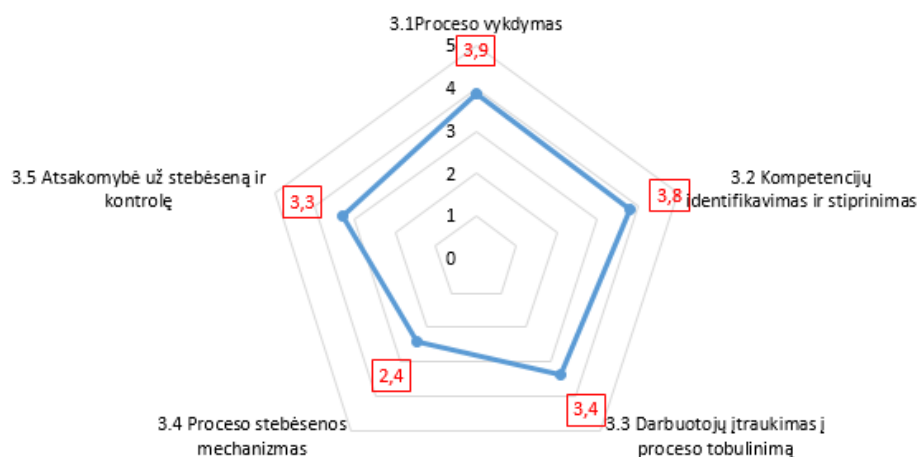
**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,67**

**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra perėjimo etape iš 3-io į 4-ą brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, deklaruojam, kad vykdoma reikalavimų įgyvendinimo stebėseną (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Reikalavimai proceso rezultatui tikslūs ir aiškūs bei matuojami, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,89). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 3,89). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3,6). Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 3,48). Atitinkamai ir finansinių (įverčių vidurkio reikšmė – 3,2).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, buvo nustatyta, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą didesnis dėmesys turi būti skiriamas pokyčių, veiklos tobulinimo įgyvendinimo planavimui.

#### Procesų vykdymo branda

Procesų vykdymo metu yra teikiama paslauga ir įgyvendinamas proceso stebėsenos bei 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 schemeje. Už procesų stebėseną ir kontrolę turi būti paskirti atsakingi asmenys. Aukščiausiam brandos lygmenyje esanti procesų vykdymo veikla turi būti orientuota į veiklos rezultatų, leidžiančių priimti faktais pagrįstus tobulinimo sprendimus, fiksavimą.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,36**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra pasiekusi ir įsivitinusi 3-ame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 3,36). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras, kuriose atspindima geriausia veiklos praktika (įverčių vidurkio reikšmė – 3,9), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,8). Jų kompetencija stiprinama. Darbuotojai teikia pasiūlymus procesų tobulinimui (įverčių vidurkio reikšmė – 3,4). Žemesnę vykdymo veiklos brandą lemia stebėsenos aspektų rodikliai. Procesų stebėsenos mechanizmai dar tik kuriami. Be to jie kuriami dar ne visiems procesams (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Atsakomybės už procesų stebėseną nustatytos, tačiau kontrolės principai aiškiai neapibrėžti (įverčių vidurkio reikšmė – 3,3).

Žemas procesų brandos lygmuo vyraujantis procesų stebėsenos veikloje rodo, kad institucija negali surinkti objektyvių duomenų apie procesų vykdymo kokybę, apie procesų rezultatus, apie suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Tokios aplinkybės suponuoja, kad nėra sukurtos sąlygos objektyviai, kritinei proceso vykdymo analizei. Tai vertintina, kaip reikšmingas trikdys, neleidžiantis užtikrinti aukštesnės institucijos procesų brandos.

#### Procesų analizės branda

Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo administravimo 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.



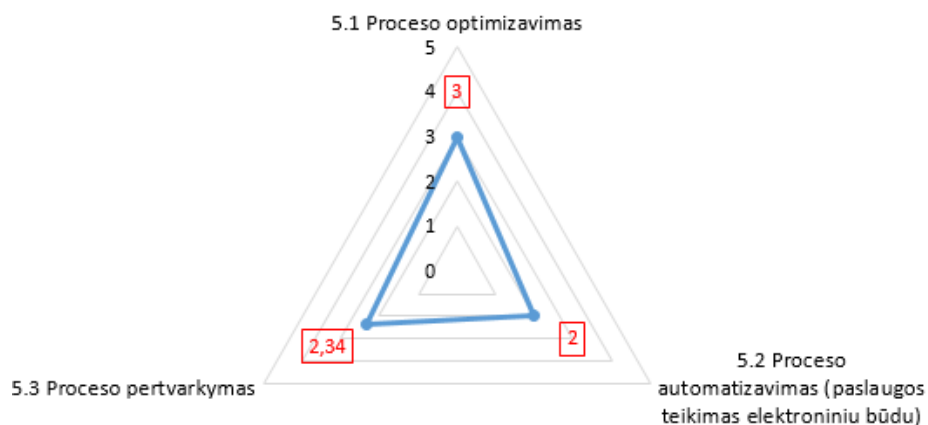
**Brandos lygis – 4**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,7**

**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra pasiekusi 3-ąją brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 3,7). Toks analizės rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra sisteminga ir pastovi. Tačiau, svarbu pastebėti ir tai, kad vykdymo metu nesukurtas efektyvus proceso stebėsenos mechanizmas, nesugeneruoja reikiamo ir pakankamo duomenų masyvo objektyviai analizės veiklai. Faktinių duomenų nebuvimas ir iš to sekantis analizės nepilnavertiškumas sukuria netinkamas sąlygas proceso problemų ir trūkumų nustatymui ir nesudaro sąlygų efektyviai tobulinimo veiklai.

#### Procesų tobulinimo branda

Atlikus proceso analizę ir nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; proceso automatizavimo sprendimus; proceso pertvarkymo sprendimus.



**Brandos lygis – 2**

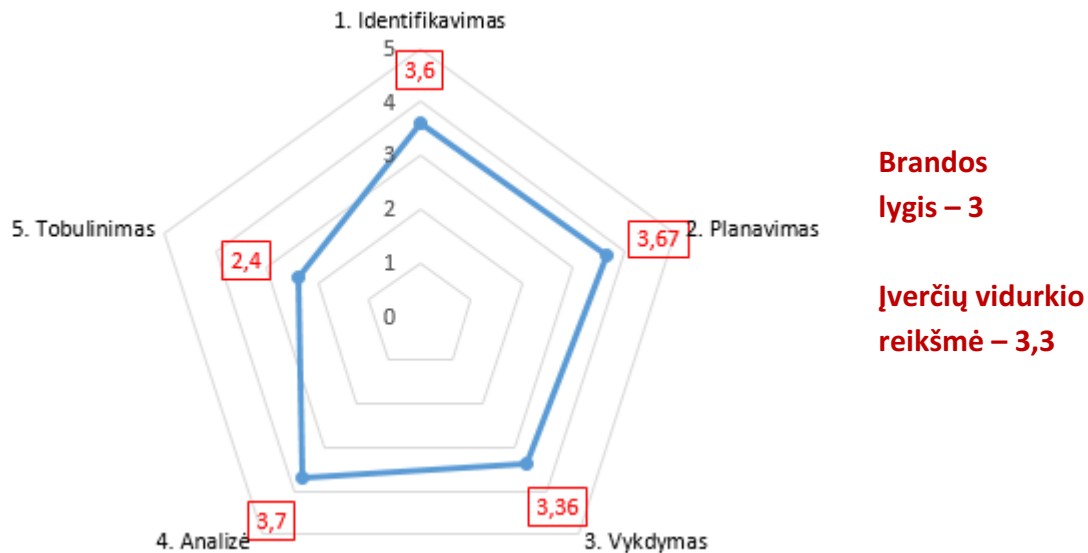
**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,4**

**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,4) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai

įgyvendinama. Neidentifikuotos ir nerealizuotos tobulinimo galimybės nulemia sistemingos procesų brandos trikdžius.

### Bendras procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis „Įtraukiai socialinei raidai“ priskirtų procesų brandos lygis.



**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,3) atskleidžia, kad tirtos institucijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 3-ojo brandos lygmens į 4 – ajį. Institucijos procesai iš dokumentuoto lygmens pereina į valdymo lygmenį. Tai liudija, kad institucijos procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimas subalansuotas ir sklandus, tačiau neapimantis proceso tobulinimo veiksmų planavimo. Vykdyimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių trūkumas. Įvardintos aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. Įvardintos aplinkybės nesukuria tinkamų sąlygų stabiliai proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

Kokybinių procesų rodiklių analizė atskleidžia, kad procesų teikimo kokybė yra pakankamai stabili. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos. Tačiau svarbu pastebėti, kad nėra ieškoma galimybių rinkti duomenis, kurie visapusiškai ir objektyviai leistų įvertinti procesų kokybę, sudarytų sąlygas įžvelgti procesų trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir įžvelgti galimybes tobulinimui.

### Išvados ir rekomendacijos

Tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 3-ojo brandos lygmens į 4 – ajį. T.y. institucijos procesai iš dokumentuoto lygmens pereina į valdomą lygmenį.

Pirminių procesų valdymo veiklų (identifikavimo ir planavimo) pakankamai kokybiškas įgyvendinimas užtikrina procesų stabilumą ir stabiliai kokybiškų paslaugų teikimą. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos.

Esminiai institucijos procesų brandos trikdžiai yra procesų stebėsenos mechanizmų nebuvimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra fragmentinės, nepakankamai pagrįstos faktine informacija. Sisteminga procesų analizė ir tobulinimo iniciatyvos nėra įgyvendinamos. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų grupės stabiliai ir sistemingai brandai.

Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.