



**VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS  
DĖL VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖS PASLAUGŲ KOKYBĖS IR TEIKIMO  
PROCESŲ STEBĖSENOS BEI VERTINIMO METODIKOS PATVIRTINIMO**

2019 m. gegužės 16 d. Nr. DV-404  
Varėna

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 2 punktu bei atsižvelgdamas į Varėnos rajono savivaldybės tarybos 2017 m. birželio 27 d. sprendimą Nr. T-VIII-717 „Dėl projekto „Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Varėnos rajono savivaldybėje“ įgyvendinimo“,

t v i r t i n u Varėnos rajono savivaldybės paslaugų kokybės ir teikimo procesų stebėsenos bei vertinimo metodiką (pridedama).

Administracijos direktorius

Alvydas Verbickas

Bendrojo skyriaus vedėja

Irma Krajauskienė

2019-05-16

PATVIRTINTA

Varėnos rajono savivaldybės administracijos  
direktoriaus 2019 m. gegužės 16d. įsakymu  
Nr. DV-404

**VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖS  
PASLAUGŲ KOKYBĖS IR TEIKIMO  
PROCESŲ STEBĖSENOS BEI VERTINIMO  
METODIKA**

Varėna  
2019 m.

# Turinys

ĮVADAS.....	4
1. KOKYBĖS STEBĖSENOS PROCESO APIBŪDINIMAS.....	5
1.1. Kokybės stebėsenos principai.....	5
1.2. Kokybės stebėsenos proceso etapai.....	5
1.3. Esamos kokybės stebėsenos būklės analizė.....	6
2. KOKYBĖS PLANAVIMAS.....	9
2.1. Strateginių veiklos planų ir kitų planavimo dokumentų rengimas.....	9
2.2. Kokybės stebėsenos planavimas.....	10
2.3. Tobulinimo priemonių planavimas.....	10
2.4. Atsakomybės už kokybės planavimą paskirstymas.....	10
3. GALIMI DUOMENŲ RINKIMO BŪDAI STEBĖSENOS PROCESU.....	11
3.1. Paslaugų gavėjų apklausos.....	11
3.2. Fokusuotų grupių diskusijos.....	14
3.3. Paslaugų gavėjų forumai.....	14
3.4. Paslaugos teikimo proceso ir paslaugų gavėjų stebėjimas.....	15
3.5. Gyventojų atsiliepimai, komentarai ir pasiūlymai interneto svetainėse ir Facebook puslapiuose.....	15
3.6. Atsiliepimų ir pasiūlymų dėžutės.....	15
3.7. Duomenų apie paslaugų suteikimo trukmę ir neatitikimus rinkimas.....	16
3.8. Statistinių duomenų apie suteiktas paslaugas ir Savivaldybės gyventojų būklę rinkimas.....	16
3.9. Atsakomybės už stebėsenos duomenų rinkimą paskirstymas.....	16
4. DUOMENŲ ANALIZĖ IR VIZUALIZAVIMAS STEBĖSENOS PROCESU.....	17
4.1. Kokybinių duomenų analizė.....	17
4.2. Kiekybinių duomenų analizė.....	18
4.3. Paslaugų gavėjų segmentavimas.....	19
4.4. Problemų nustatymas ir problemų priežasčių analizė.....	20
4.5. Atsakomybės už stebėsenos duomenų analizę ir vizualizavimą paskirstymas.....	23
5. STEBĖSENOS REZULTATŲ PANAUDOJIMAS NUOLATINIAM VEIKLOS KOKYBĖS GERINIMUI.....	25
5.1. Gyventojų ir suinteresuotų šalių informavimas apie stebėsenos rezultatus.....	25
5.2. Paslaugų ir procesų tobulinimas.....	25
5.3. Žmogiškųjų išteklių plėtros sprendimai.....	26
5.4. Strateginė analizė.....	26
5.5. Sugretinimas.....	27
5.6. Atsakomybės už stebėsenos rezultatų panaudojimą paskirstymas.....	27
6. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS.....	28

## IVADAS

Varėnos rajono savivaldybės (toliau – Savivaldybė) paslaugų kokybės ir teikimo procesų stebėsenos bei vertinimo metodika (toliau – Metodika) nustato gaires ir procedūras Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų paslaugų kokybės ir teikimo procesų stebėsenos bei vertinimo proceso (toliau – Kokybės stebėsenos procesas) įgyvendinimui. Kokybės stebėsenos procesas apima kokybės standartų, tikslų, siektinų reikšmių ir priemonių planavimą, reguliarių duomenų rinkimą pagal nustatytus standartų rodiklius, analizę ir panaudojimą.

Metodikoje apibūdinami kokybės stebėsenos duomenų rinkimo ir analizės metodai, kokybės stebėsenos rezultatų panaudojimo būdai, taip pat Kokybės stebėsenos proceso veiksmų reguliarumas ir atsakomybės už veiksmus ir sprendimus Kokybės stebėsenos procese paskirstymas.

Metodika parengta įgyvendinant projektą „Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Varėnos rajono savivaldybėje“, projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-11-0001, finansuojamą pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonę Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“.

Metodikoje pateiktos rekomendacijos užtikrina Savivaldybės veiklos planavimo dokumentuose (įskaitant Varėnos rajono savivaldybės administracijos ir savivaldybės įstaigų teikiamų paslaugų kokybės ir aptarnavimo standartų rinkinyje (toliau – Standartų rinkinys)) suformuluotų vertybių, principų ir įsipareigojimų įgyvendinimą. Metodika parengta vadovaujantis Strateginio planavimo metodika, patvirtinta 2002 m. birželio 6 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 827, Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, patvirtinta 2009 m. birželio 30 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 1V-339, ir kitais nacionaliniais bei Savivaldybės teisės aktais.



# 1. KOKYBĖS STEBĖSENOS PROCESO APIBŪDINIMAS

## 1.1. Kokybės stebėsenos principai

Metodika užtikrina, kad Savivaldybėje būtų įgyvendinami principai ir vertybės: pilietiškumas, lyderystė ir bendrākūra.

Kokybės stebėseną Savivaldybėje taip pat vykdoma vadovaujantis šiais principais:

- nuolatinio tobulinimo: Kokybės stebėsenos procesas užtikrina, kad procesų ir paslaugų kokybė būtų nuolat gerinama, reguliariai renkant ir analizuojant duomenis apie paslaugų gavėjų ir Savivaldybės gyventojų poreikius ir lūkesčius, paslaugų kokybės problemas ir jas lemiančias priežastis ir tikslingai panaudojant kokybės stebėsenos rezultatus; nuolat tobulinami turi būti ir patys Kokybės stebėsenos procesai bei įrankiai; orientuojamasi į veiklos rezultatų didinimą ir (arba) išteklių efektyvesnį panaudojimą;

- sisteminio požiūrio: vykdamt kokybės stebėseną vadovujamasi suvokimu, kad skirtingi procesai ir reiškiniai Savivaldybėje yra tarpusavyje susiję sisteminiais ryšiais, todėl kokybės problemos vienuose procesuose gali būti sąlygotos problemų kitose srityse; veiksmingi procesų ir paslaugų kokybės patobulinimai galimi tik nustačius procesų ir reiškinų tarpusavio priklausomybes ir į jas atsižvelgus; veikloje užtikrinama reikalavimų integracija, kuri prisideda prie veiklos rezultatų didinimo ir (arba) efektyvesnio išteklių panaudojimo; teikiami detalūs duomenys tik apie paslaugas, kurių apimtys yra reikšmingos, institucijos ir įstaigos nėra apkraunamos našta – užtikrinamas subalansuotas duomenų rinkimo kaštų ir naudos santykis; Kokybės stebėsenos procesas apima visas viešojo valdymo sritis, o ne skirtas tik vienai konkrečiai siaurai paslaugų sričiai (pvz., švietimo paslaugos) ar konkrečios institucijos ar įstaigos veiklai stebėti;

- efektyvumo: kokybės stebėsenos duomenų rinkimas ir analizė neturi būti savitiksles veiklos, jos turi kurti vertę, todėl Kokybės stebėsenos procesas turi būti nuolat peržiūrimas atsisakant perteklinių, vertės nekuriančių veiklų, ieškant galimybių sumažinti tų veiklų sąnaudas; tai pat vykdoma veiklos rezultatų santykio su ištekliais stebėseną; Kokybės stebėsenos procese analizuojama nedidelė rodiklių aibė – neapkraunamos institucijos ir įstaigos, didinama duomenų surinkimo tikimybė bei atliekama nesudėtinga ir vienareikšmiškai informatyvi analizė;

- paprastumo: kokybės stebėsenos rodikliai yra paprasti, suprantami ir lengvai pritaikomi, stebėsenos tikslai yra aiškiai suformuluoti, o rodikliai parinkti tik tie, kurių pagrindu galima priimti paslaugų teikimo procedūrų tobulinimo sprendimus;

- suinteresuotų šalių įtraukimo į stebėsenos procesus: skirtinguose Kokybės stebėsenos proceso etapuose turi būti ieškoma galimybių kaip į stebėsenos veiklas įtraukti Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų darbuotojus, paslaugų gavėjus, Savivaldybės gyventojus, Savivaldybėje veikiančių verslo ir nevyriausybinų organizacijų atstovus.

## 1.2. Kokybės stebėsenos proceso etapai

Kokybės stebėsenos procesas Savivaldybėje apibūdinamas kaip kokybės valdymo ciklas „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“. Kokybės stebėsenos ciklo sudėtiniai etapai yra kokybės planavimas (reikalavimų veiklos rezultatams nustatymas), stebėsenos duomenų rinkimas, stebėsenos duomenų analizė ir stebėsenos rezultatų panaudojimas.

### 1.2.1. Kokybės planavimas

Kokybės planavimas apima strateginę analizę, tikslų ir uždavinių nustatymą, standartų, rodiklių (vertinimo kriterijų) ir siektinų rodiklių reikšmių nustatymą, kokybės stebėsenos planavimą, kuris turėtų būti integruotas į Savivaldybės strateginį veiklos planą, kitus veiklos planavimo dokumentus.

## 1.2.2. Stebėsenos duomenų rinkimas

Kokybės stebėsenos duomenys renkami reguliariai, vadovaujantis efektyvumo ir kitais Metodikoje nurodytais principais. Kokybės stebėsenos duomenys gaunami iš įvairių šaltinių: paslaugų gavėjų ir gyventojų apklausų, fokusuotų grupių diskusijų, gyventojų ir paslaugų gavėjų forumų, paslaugų teikimo proceso ir paslaugų gavėjų stebėjimo, gyventojų atsiliepimų, komentarų ir pasiūlymų Savivaldybės interneto svetainėje ir Facebook puslapyje, atsiliepimų ir pasiūlymų dėžučių, paslaugų teikimo trukmės ir neatitikčių stebėjimo, statistikos apie suteiktas paslaugas ir Savivaldybės gyventojų būklę (pagal Savivaldybės strateginio veiklos plano ir kitų planų vykdymo rezultatus).

## 1.2.3. Stebėsenos duomenų analizė

Kokybės stebėsenos duomenų analizėje panaudojami kokybinių ir kiekybinių duomenų analizės metodai. Analizuojant kokybės stebėsenos duomenis, siekiama geriau suprasti paslaugų gavėjų ir Savivaldybės gyventojų poreikius ir lūkesčius, išskirti paslaugų gavėjų ir Savivaldybės gyventojų segmentus, pasirinkti prioritetinius segmentus, nustatyti paslaugų kokybės problemas ir jas sąlygojančias priežastis. Į paslaugų kokybės problemų ir jas sąlygojančių priežasčių analizę įtraukiami paslaugų gavėjų ir suinteresuotų šalių atstovai.

## 1.2.4. Stebėsenos rezultatų panaudojimas

Kokybės stebėsenos rezultatai panaudojami tobulinant viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo procesus, projektuojant naujas paslaugas ir perprojektuojant Savivaldybėje teikiamas paslaugas, didinant paslaugų gavėjų pasitenkinimą bei identifikuojant sritis, kuriose galimi kaštų sutaupymai, informuojant Savivaldybės gyventojus ir suinteresuotąsias šalis apie pažangą gerinant Savivaldybės gyventojų kokybę ir viešųjų bei administracinių paslaugų kokybę, ugdant Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų darbuotojų kompetencijas, atliekant strateginę analizę, kuria remiantis formuluojami Savivaldybės strateginio veiklos plano tikslai ir uždaviniai, rengiami kiti Savivaldybės veiklos planavimo dokumentai.

## 1.3. Esamos kokybės stebėsenos būklės analizė

### 1.3.1. Švietimo paslaugos

Švietimo paslaugų kokybės stebėseną Savivaldybėje iki 2019 m. buvo vykdoma šiais būdais:

- 1) rengiamos ir Savivaldybės administracijos Švietimo skyriui teikiamos mokyklų pažangos ataskaitos, kuriose skelbiami mokinių apklausų rezultatai; mokinių elektroninės apklausos šių ataskaitų parengimo tikslu vykdomos 1 kartą per metus;
- 2) rengiamos mokinių pasiekimų suvestinės;
- 3) Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai teikiami mokyklų įsivertinimo duomenys, dalis šių duomenų yra surenkami vykdant mokinių, mokinių tėvų ir mokytojų elektronines apklausas, kurios vykdomos 1 kartą per metus lapkričio–gruodžio mėnesiais naudojant „IQS online“ formą<sup>1</sup>;
- 4) teikiami statistiniai duomenys Švietimo valdymo informacinėje sistemoje (toliau – ŠVIS).

<sup>1</sup> IQS Online Lietuva. Prieiga per internetą: <<https://iqsonline.lt/index.cfm?id=d9a1241a-441e-a138-8254-8bc87c96882a>>.



### 1.3.2. Socialinės paslaugos

Socialinių paslaugų kokybės stebėseną Savivaldybėje iki šiol buvo vykdoma šiais būdais:

1) kiekviena Savivaldybės įstaiga atlieka įsivertinimą, tuo tikslu kasmet lapkričio–gruodžio mėnesiais vykdomos paslaugų gavėjų ir darbuotojų apklausos; šios apklausos yra reprezentatyvios, nes apklausiami visi paslaugų gavėjai ir darbuotojai;

2) socialines paslaugas teikiančios įstaigos kasmet teikia statistinius duomenis Socialinių paslaugų priežiūros departamentui prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos dėl teikiamų paslaugų atitikimo reikalavimams;

3) kasmet lapkričio–gruodžio mėnesiais rengiamas Socialinių paslaugų planas; rengiant šį planą panaudojami metų pabaigoje vykdomų gyventojų apklausų dėl socialinių paslaugų kokybės ir poreikio duomenys, vertinami paslaugų teikimo normatyvuose nustatyti kokybiniai rodikliai;

4) vyksta reguliarūs susitikimai su globos namų gyventojais, siekiant išsiaiškinti jų poreikius, gauti pasiūlymų dėl socialinių paslaugų tobulinimo.

### 1.3.3. Kultūros ir sporto paslaugos

Kultūros ir sporto paslaugų kokybės stebėseną Savivaldybėje iki šiol buvo vykdoma šiais būdais:

1) Facebook interneto svetainėje yra sukurtas Varėnos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos, Varėnos kultūros centro, Varėnos sporto centro, Merkinės krašto muziejaus puslapiai, kuriuose skelbiama informacija apie šių įstaigų organizuojamus renginius ir kitus su jų veikla susijusius klausimus, puslapio lankytojai po įrašais puslapyje gali rašyti komentarus;

2) Varėnos rajono kultūros ir sporto įstaigos organizuoja lankytojų apklausas (anketų ir žodinės apklausos būdu);

3) Varėnos kultūros centras organizuoja žiūrovų apklausas kasmet vykstančio Dalios Tamulevičiūtės profesionalių teatrų festivalio metu, geriausiam žiūrovų įvertintam spektakliui skiriamas „Žiūrovų prizas“;

4) kasmet teikiami statistiniai duomenys ŠVIS sistemoje bei statistinės ataskaitos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai, Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai arba jų pavaldume esančioms įstaigoms.

### 1.3.4. Administracinės paslaugos

Administracinių paslaugų kokybės stebėseną iki 2019 m. buvo vykdoma šiais būdais:

1) 1 kartą per metus spalio mėnesį Savivaldybės administracijos Ekonomikos ir turizmo skyrius vykdo verslininkų ir gyventojų elektronines apklausas dėl administracinės naštos mažinimo; ateityje planuojama apklausą atlikti 2 kartus per metus – spalio ir gegužės mėnesiais; apklausa – nereprezentatyvi, imtis sudaroma pagal patogumo kriterijų; tokios apklausos vykdomos jau 5 metus; paskutinės apklausos metu atsakymus pateikė 50 respondentų (iš jų 23 verslininkai); Savivaldybėje iš viso registruota 430 verslo įmonių;

2) buvo atlikta reprezentatyvi gyventojų apklausa telefonu dėl tų paslaugų ar aptarnavimo aspektų, kuriuos buvo numatoma gerinti projekto „Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Varėnos rajono savivaldybėje“ vykdymo metu (apklausą atliko UAB „Vilmorus“); planuojama panašią apklausą atlikti po 2 metų;

3) Savivaldybės interneto svetainėje vykdoma nereprezentatyvi apklausa apie gyventojų pasitenkinimą paslaugomis, siekiant gauti informaciją apie Savivaldybės valdymo programos vertinimo efekto kriterijaus „Asmenų, patenkintų Savivaldybės darbu, dalis nuo visų aptarnautų ir savo nuomonę pareiškusių asmenų skaičiaus, proc.“, pasiekimą (apklausos duomenimis, Savivaldybėje teikiamomis paslaugomis yra patenkinti virš 80 proc. gyventojų);

4) seniūnijose gyventojų atsiliepimai ir pasiūlymai buvo surenkami per pasiūlymų dėžutes, tačiau vėliau jų buvo atsisakyta;

5) Savivaldybės interneto svetainėje yra sukurtas puslapis „Skelbimai/forumas“ ([www.varena.lt/diskusijos](http://www.varena.lt/diskusijos)), kuriame gyventojai gali pateikti klausimus ir pasiūlymus Savivaldybės administracijai jiems rūpimais klausimais;

6) Savivaldybės interneto svetainėje 2019 m. pradėjo veikti „Problemų žemėlapis“ (<https://problemos.varena.lt/>), kuriame gyventojai gali užregistruoti problemas ir nurodyti žemėlapyje problemų vietas;

7) Facebook svetainėje yra sukurtas Savivaldybės administracijos puslapis, kuriame skelbiama informacija apie Savivaldybėje vykstančius renginius ir kitus Savivaldybės gyventojams aktualius klausimus, puslapio lankytojai po įrašais puslapyje gali rašyti komentarus.

### **1.3.5. Esamos kokybės stebėsenos būklės vertinimas**

Atlikus esamos kokybės stebėsenos būklės analizę, Savivaldybės kokybės stebėsenos sistemoje nustatyti šie trūkumai:

1) Savivaldybėje nėra vieningos stebėsenos sistemos – vykdomos įvairios stebėsenos veiklos (gyventojų, verslininkų, paslaugų gavėjų, renginių dalyvių apklausos ir kt.), tačiau jos tarpusavyje menkai koordinuojamos, kai kuriais atvejais dubliuojasi (pvz., tuo pačiu metu vykdomos dvejų socialinių paslaugų gavėjų apklausos, dvejų mokinių apklausos); apklausų anketų sudarymas, apklausų vykdymas ir jų rezultatai kartais būna netinkami paslaugų kokybės gerinimo sprendimų priėmimui;

2) kiekybinių stebėsenos duomenų analizėje vyraujantis metodas yra dažnių pasiskirstymas, kitos statistinės analizės metodai naudojami ribotai;

3) stebėsenos rezultatai pateikiami metinėse Savivaldybės strateginio veiklos plano ir kitose ataskaitose, taip pat iš dalies jie naudojami strateginėje analizėje, tačiau trūksta duomenų apie stebėsenos rezultatų panaudojimą tobulinant paslaugų teikimo procesus;

4) vykdomos apklausos dažniausiai nėra reprezentatyvios (išskyrus 2017 m. Varėnos rajono savivaldybės gyventojų telefoninę apklausą, kurią atliko UAB „Vilmorus“), imtys sudaromos pagal patogumo kriterijų, apklaustų respondentų skaičiai yra nedideli;

5) nepakankamai išnaudojamos kokybinių stebėsenos metodų (antrinių duomenų analizės, fokusuotų grupių diskusijų, gyventojų ir paslaugų gavėjų forumų ir kt.) galimybės tiek „paslaugų gavėjų balsui“ išgirsti, tiek paslaugų neatiktims ir tobulinimo kryptims nustatyti. Kituose Metodikos skyriuose pateikiamos kokybės stebėsenos gairės ir rekomendacijos, kurias įgyvendinus minėtus trūkumus būtų galima pašalinti. Pažymėtina, kad kituose Metodikos skyriuose pateikiami metodai ir priemonės nėra privalomi.



## 2. KOKYBĖS PLANAVIMAS

Kokybės planavimas yra pirmasis Kokybės stebėsenos proceso etapas. Šiame etape rengiami planavimo dokumentai, kuriuose nustatomi kokybės įsipareigojimai, tikslai, uždaviniai, standartai ir siekiniai. Kokybės planavimo dokumentams priskiriami: Savivaldybės strateginis plėtros planas, strateginiai veiklos planai, socialinių paslaugų planai, rengiama ir 2019 m. numatoma patvirtinti Varėnos rajono savivaldybės piliečių chartija (toliau – Piliečių chartija), Standartų rinkinys. Taip pat rekomenduotina vykdyti kokybės stebėsenos veiklų planavimą bei procesų ir paslaugų tobulinimo priemonių planavimą.

### 2.1. Strateginių veiklos planų ir kitų planavimo dokumentų rengimas

Pagrindinis kokybės planavimo dokumentas Savivaldybėje yra strateginis veiklos planas, rengiamas trejų metų laikotarpiui. Šiame dokumente, atsižvelgiant į Savivaldybės viziją, misiją, aplinkos analizės rezultatus, strateginius tikslus bei metinius veiklos prioritetus, aprašomos Savivaldybės vykdomos programos, nurodomos preliminaros lėšos joms įgyvendinti, suformuluojami kiekvienos programos vertinimo kriterijai (veiklos rezultatai). Strateginiai veiklos planai rengiami kasmet rugsėjo–spalio mėnesiais, informacija apie šių planų vykdymą – balandžio mėnesį.

Strateginiame veiklos plane turi būti nustatyti paslaugų stebėsenos rodikliai<sup>2</sup>, kurie apibūdintų paslaugos kokybę, prieinamumą, išteklius, reikalingus suteikti paslaugą.

Kiti kokybės planavimo dokumentai Savivaldybėje yra skirti specialioms paslaugų sritims – tai socialinių paslaugų planai bei neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi veiksmų planai. Šiuose planuose pateikiama situacijos analizė atitinkamoje paslaugų srityje, išdėstomi tikslai ir uždaviniai, priemonės, jų įgyvendinimo laikotarpiai ir atsakingi vykdytojai, laukiami rezultatai ir vertinimo kriterijai.

Piliečių chartija yra ilgalaikės trukmės kokybės planavimo dokumentas, kuriame nustatyti Varėnos krašto gyventojų bendros veiklos principai ir vertybės, bendrieji įsipareigojimai, Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų įsipareigojimai bei pagrindiniai Savivaldybės administracijos ir gyventojų bendravimo ir bendradarbiavimo būdai. Standartų rinkinys yra su Piliečių chartija susijęs detalus Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų teikiamų paslaugų kokybės ir aptarnavimo standartų ir jų pasiekimo rodiklių sąrašas, kuriame taip pat apibūdinti kiekvieno standarto informacijos šaltiniai. Kasmet formuluojami Savivaldybės strateginio veiklos plano tikslai, uždaviniai ir priemonės turi būti kildinami iš Piliečių chartijos principų, vertybių ir įsipareigojimų bei remtis patvirtintu Standartų rinkiniu. Tačiau Piliečių chartija ir Standartų rinkinys neapima visų Savivaldybės strateginiame veiklos plane formuluojamų tikslų ir uždavinių, o apsiriboja įsipareigojimais socialinių, švietimo, kultūros ir sporto paslaugų ir administracinių paslaugų srityse.

Piliečių chartija ir Standartų rinkinys tvirtinami neribotam laikotarpiui, tačiau gali būti peržiūrėti ir atnaujinami pagal poreikį (pvz., priėmus sprendimą įtraukti į Piliečių chartiją kitas Savivaldybėje teikiamų paslaugų sritis). Piliečių chartijos ir Standartų rinkinio peržiūra turi būti organizuojama Savivaldybės administracijoje įtraukiant Savivaldybės administracijos padalinių vadovus ir darbuotojus, Savivaldybės įstaigų vadovus, Savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo ir nevyriausybinių organizacijų atstovus bei kitus suinteresuotus gyventojus.

<sup>2</sup> Paslaugų stebėsenos rodiklių sąrašas pateiktas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2016 m. balandžio 8 d. įsakymu Nr. 1V-272 patvirtintuose Viešųjų ir administracinių paslaugų stebėsenos ir analizės informacinės sistemos nuostatuose, 16.3 p.

## **2.2. Kokybės stebėsenos planavimas**

Kokybės stebėsenos planavimo paskirtis yra užtikrinti, kad Savivaldybėje vykdomos kokybės stebėsenos veiklos – Savivaldybės strateginio veiklos plano ir kitų veiklos planų įvykdymo rezultatų analizė, paslaugų gavėjų apklausa, gyventojų apklausa ir kt. – būtų koordinuojamos, kad Kokybės stebėsenos procesas būtų nuoseklus, t. y. būtų užtikrinta, kad visi šio proceso etapai – kokybės planavimas, duomenų rinkimas, duomenų analizė ir stebėsenos rezultatų panaudojimas – vyktų numatytu laiku ir būtų priskirta atsakomybė įstaigoms ir darbuotojams už reikalingų veiksmų šiame procese atlikimą. Kokybės stebėsenos planavimas turėtų būti integruotas į Savivaldybės strateginį veiklos planą.

## **2.3. Tobulinimo priemonių planavimas**

Procesų ir paslaugų tobulinimo priemonių planavimas turi būti vykdomas atsižvelgiant į nustatytas kokybės problemas (nepasiektus ar nepageidaujamus veiklos rezultatus arba išteklių neefektyvų panaudojimą) ir jų priežastis, atlikus kokybės stebėsenos duomenų analizę. Procesų ir paslaugų tobulinimo priemonės turėtų būti integruojamos į Savivaldybės strateginio veiklos planą ir į specialių paslaugų sričių planus (pvz., socialinių paslaugų planus). Tobulinimo priemonių planavimas vykdomas kasmet rugsėjo–spalio mėnesiais, t. y. tuo pačiu metu, kai yra rengiamas Savivaldybės strateginis veiklos planas.

## **2.4. Atsakomybės už kokybės planavimą paskirstymas**

Už kokybės planavimą atsakingi Savivaldybės administracijos padaliniai ir Savivaldybės įstaigos, teikiančios paslaugas. Kokybės planavimą koordinuoja Savivaldybės administracijos padalinys, atsakingas už strateginį planavimą. Kokybės planavimo ir strateginio planavimo procesai turi būti integruoti. Į kokybės planavimą įtraukiami Savivaldybės gyventojai ir suinteresuotosios šalys.



### 3. GALIMI DUOMENŲ RINKIMO BŪDAI STEBĖSENOS PROCESĖ

#### 3.1. Paslaugų gavėjų apklausos

Vienas iš būdų rinkti duomenis apie paslaugų gavėjų pasitenkinimą paslaugomis Savivaldybės administracijoje ir Savivaldybės įstaigose – paslaugų gavėjų apklausos. Paslaugų gavėjų apklausos, skirtos paslaugų kokybės savybių svarbai, paslaugų gavėjų lūkesčiams ir patirtam pasitenkinimui suteiktomis paslaugomis vertinti, turėtų būti vykdomos reguliariai, pagal klausimyną sudaromą iš teiginių, apibūdinančių skirtingas paslaugų kokybės savybes, kuriuos respondentai gali įvertinti 10 balų (arba kito dydžio) Likerto skalėje. Rekomenduojama, kad Savivaldybės administracija ir Savivaldybės įstaigos paslaugų gavėjų pasitenkinimo tyrimą atliktų bent kartą per metus. Galimi du tokių apklausų atlikimo būdai:

1) *paslaugų gavėjų pasitenkinimo apklausos iš karto po paslaugos suteikimo*. Vieną kalendorinių metų mėnesį visiems paslaugų gavėjams, tuo laikotarpiu atvykusiems į Savivaldybės administraciją ar į Savivaldybės įstaigas, iš karto po paslaugų suteikimo juos aptarnaujantys darbuotojai pateikia apklausos klausimynus. Tokių apklausų privalumas – galimybė gauti grįžtamąjį ryšį apie suteiktas paslaugas iš karto po to, kai jos buvo suteiktos, todėl tokiu būdu gali būti vertinama ir paslaugų gavėjų aptarnaujančių darbuotojų darbo kokybė. Kita vertus, tokio apklausos būdo trūkumas – nėra užtikrinamas apklausos reprezentatyvumas, neatsižvelgiama į tokius apklausos rezultatus įtakos galinčius turėti veiksnius kaip sezoniškumas (skirtingu metų laiku atliktų apklausų rezultatai gali būti skirtingi);

2) *reprezentatyvios potencialių paslaugų gavėjų pasitenkinimo apklausos internetu, telefonu arba paštu*. Kad būtų įmanoma atlikti reprezentatyvias paslaugų gavėjų pasitenkinimo apklausas, Savivaldybės administracija, kaip apklausos organizatorius, turi turėti pilną potencialių paslaugų gavėjų sąrašą ir jų kontaktinius duomenis. Tuomet atsitiktiniu būdu (generuojant atsitiktinius skaičius ir į imtį atrinkant respondentus pagal tuos skaičius atitinkančius jų numerius sąraše) arba sisteminės atrankos būdu (į imtį atrinkant kas 10-ą (7-ą, 6-ą ar pan.) respondentą iš paslaugų gavėjų sąrašo), sudaroma reikalingo dydžio respondentų imtis. Imties dydis nustatomas pagal imties dydžio nustatymo formules<sup>3</sup>. Jeigu nusprendžiama atlikti apklausą internetu, klausimynas įkeliamas į internetinių apklausų portalą (pvz., [apklausa.lt](http://apklausa.lt)) ir nuoroda į klausimyną kartu su kvietimu dalyvauti apklausoje siunčiama atrinktiems respondentams elektroniniu paštu. Apklausos telefonu atvejais respondentams skambinama sąrašo duomenų bazėje nurodytais telefono numeriais, apklausos paštu atvejais respondentams siunčiami laiški, kuriuose kartu su klausimynais įdėti ir vokai su pašto ženklais, ant kuriuo nurodytas atgalinis adresas. Reprezentatyvios paslaugų gavėjų pasitenkinimo apklausos būdas yra tinkamesnis, tiriant potencialių paslaugų gavėjų poreikius, lūkesčius ir siekiant geriau suprasti, kokį įvaizdį apie Savivaldybėje teikiamas paslaugas turi susidarę potencialūs tų paslaugų gavėjai. Tačiau tokio apklausos būdo trūkumas – į apklausos imtį gali patekti ir tokie respondentai, kurie netolimoje praeityje su Savivaldybės administracija ar jos įstaigomis nekontaktavo, o nuomonę apie Savivaldybėje teikiamas paslaugas yra susidarę iš savo bendravimo su administracines ar viešąsias paslaugas jiems teikusiais darbuotojais prieš daugelį metų patirties.

<sup>3</sup> Kadangi Savivaldybėje tyrimo populiacija yra ribota (pavyzdžiui, Varėnos rajone gyventojų skaičius nesiekia 22000, o paslaugų gavėjų pagal atskiras sritis yra reikšmingai mažiau), tuomet imties dydis apskaičiuojamas pagal šią formulę (kuri yra taikoma iki 50 000 narių):

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + (p(1-p)/N)}$$

čia: n – imties dydis; z – koeficientas, pasirenkamas pagal tai, kokį patikimumą norima gauti (esant 95 proc. patikimumui, z=1,96; 98 proc. patikimumui – z=2,58); e – leistina paklaida; p – populiacijos proporcija, kuri atitinka dominančias savybes (kokia dalis populiacijos narių atsakys į norimą klausimą tam tikru būdu); N – populiacijos dydis. Nustatant imties dydį, galima pasinaudoti portale [apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) pateikiama imties dydžio skaičiuokle: <http://www.apklausa.lt/imties-dydis>



### **3.1.1. Mokinių apklausos**

Mokinių apklausas tikslinga atlikti kalendorinių metų pabaigoje (gruodžio mėnesį). Bendrojo ugdymo įstaigos turi besimokančių jose mokinių sąrašus ir kontaktinius duomenis, bendras mokinių skaičius Varėnos rajone yra žinomas, todėl iš šių sąrašų atsitiktiniu arba sisteminiu būdu gali būti atrinkta reprezentatyvi imtis, imties dydis nustatomas pagal formulę (žr. 3 išnašą). Apklausos atliekamos elektroniniu būdu ir atsakingo Savivaldybės administracijos skyriaus darbuotojai atlieka duomenų apibendrinimą.

### **3.1.2. Abiturientų apklausos**

Abiturientų apklausos turėtų būti vykdomos gruodžio mėn. elektroniniu būdu kaip ir bendros mokinių apklausos, tačiau abiturientams pateikiamuose klausimynuose būtų keletas papildomų klausimų. Reprezentatyvi abiturientų imtis taip pat būtų sudaroma atsitiktiniu arba sisteminiu būdu, respondentus atrenkant iš bendro abiturientų sąrašo Savivaldybėje, imties dydis nustatomas pagal formulę (žr. 3 išnašą). Kadangi bendras abiturientų skaičius Savivaldybėje nėra didelis, galima pasirinkti atlikti visų Savivaldybės bendrojo ugdymo programų abiturientų apklausą.

### **3.1.3. Mokinių tėvų (globėjų) apklausos**

Bendras mokinių tėvų (globėjų) sąrašas nustatomas pagal bendrojo ugdymo įstaigų turimus duomenis, iš šio sąrašo atsitiktiniu arba sisteminiu būdu sudaroma reprezentatyvi imtis, imties dydis nustatomas pagal formulę (žr. 3 išnašą). Mokinių tėvų (globėjų) apklausa vykdoma elektroniniu būdu, tačiau galimi ir kiti apklausos būdai: skambinant respondentams telefonu, pakviečiant juos atvykti į mokyklose organizuojamus renginius (pvz., tėvų susirinkimus), prašant mokinių, kad klausimynus perduotų užpildyti tėvams.

### **3.1.4. Ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvų (globėjų) apklausos**

Ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvų (globėjų) duomenimis disponuoja ikimokyklinio ugdymo įstaigos, todėl iš bendro ikimokyklinio amžiaus vaikų sąrašo atsitiktiniu arba sisteminiu būdu gali būti atrinkta reprezentatyvi imtis, imties dydis nustatomas pagal formulę (žr. 3 išnašą). Ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvų (globėjų) apklausas rekomenduotina vykdyti elektroniniu būdu, o nesant šios galimybės – klausimynus ikimokyklinio ugdymo įstaigose tėvams (globėjams), jiems atvykus į įstaigas, turėtų perduoti šių įstaigų darbuotojai, kurie turėtų surinkti užpildytus klausimynus ir perduoti atsakingam Savivaldybės administracijos padaliniiui.

### **3.1.5. Neformalaus švietimo įstaigų paslaugų gavėjų apklausos**

Neformalaus švietimo paslaugas teikiančios įstaigos disponuoja savo paslaugų gavėjų duomenimis, todėl reikalinga, kad atsakingas Savivaldybės administracijos padalinys sudarytų bendrą šių paslaugų gavėjų sąrašą ir iš jo atsitiktiniu arba sisteminiu būdu atrinktų reprezentatyvią šių paslaugų gavėjų imtį, imties dydį apskaičiuojant pagal formulę (žr. 3 išnašą). Apklausos turėtų būti vykdomos elektroniniu būdu arba klausimynus paslaugų gavėjams turėtų perduoti neformalaus švietimo paslaugas teikiančių įstaigų darbuotojai, apklausos galėtų vykti tuo pačiu metu kaip ir mokinių bei jų tėvų apklausos.

### **3.1.6. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų apklausos**

Atsakingas Savivaldybės administracijos padalinys turėtų kasmet organizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų apklausas, kad būtų vykdoma ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos



kokybės stebėsenai. Kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų skaičius nėra didelis, klausimynai turėtų būti pateikiami arba išsiunčiami elektroniniu paštu didžiajai daliai šių įstaigų darbuotojų (esant galimybei ir tikslingumui – visiems).

### **3.1.7. Kultūros renginių dalyvių apklausos**

Reprezentatyvią kultūros renginių dalyvių apklausą atlikti yra sudėtinga, nes nėra žinoma tiksli renginių dalyvių populiacija – kiekvienais metais Savivaldybėje vyksta skirtingi renginiai, juose dalyvauja skirtingi asmenys. Galima atlikti kultūros renginių dalyvių apklausas sudarius nereprezentatyvias imtis – iš visų Savivaldybėje vykstančių renginių pagal tam tikrus pasirinktus kriterijus atrinkti renginius (pvz., tradicinius kasmet vykstančius renginius, renginius, kurių dalyvių skaičius yra didžiausias, ar pan.) ir šių renginių metu jų dalyviams pateikti ir prašyti užpildyti klausimynus). Kad skirtingais metais vykdomų apklausų duomenys būtų tarpusavyje palyginami, renginių atrankos kriterijai skirtingų metų apklausose turėtų išlikti tie patys.

### **3.1.8. Bibliotekų paslaugų gavėjų ir muziejų lankytojų apklausos**

Bibliotekų paslaugų gavėjų ir muziejų lankytojų apklausos gali būti vykdomos keliais būdais:

1) Reprezentatyviose gyventojų apklausose gali būti įtrauktas filtruojantis klausimas „Ar jūs lankėtės bibliotekoje (muziejuje) per pastaruosius metus (tris mėnesius, mėnesį ar pan.)?“, ir į šį klausimą teigiamai atsakiusiems respondentams gali būti užduota keletas klausimų, susijusių su bibliotekose arba muziejuose teikiamų paslaugų vertinimu. Tačiau tokiu būdu gali būti sudėtinga užtikrinti reprezentatyviai imčiai reikalingą respondentų skaičių.

2) Galima surinkti bibliotekose ar muziejuose metų bėgyje apsilankiusių Savivaldybės gyventojų kontaktinius duomenis ir iš sudaryto pilno bibliotekų ar muziejų lankytojų sąrašo atsitiktiniu arba sisteminiu būdu atrinkti reprezentatyvią imtį bei išsiuntinėti atrinktiems respondentams klausimynus paštu, elektroniniu paštu arba skambinti telefonu. Šis būdas yra patikimiausias, tačiau brangus.

3) Tam tikrą laikotarpį (du mėnesius) bibliotekose ir muziejuose apsilankiusių Savivaldybės gyventojų šių įstaigų darbuotojai gali prašyti užpildyti klausimynus.

### **3.1.9. Socialinių paslaugų gavėjų (arba jų šeimos narių) apklausos**

Socialinių paslaugų gavėjų arba jų šeimos narių (tais atvejais, kai dėl neįgalumo paslaugų gavėjai patys negali atsakyti į klausimyno klausimus) apklausas rekomenduotina vykdyti iš karto po paslaugos suteikimo, siekiant gauti informaciją apie tai, kaip paslaugos gavėjai įvertino paslaugą tuo metu, kai ji buvo suteikta. Toks apklausos būdas tinkamas, kai kontaktai tarp socialinių darbuotojų ir paslaugos gavėjų yra trumpalaikiai (pvz., kai skiriamos socialinės išmokos, teikiamos pagalbos į namus paslaugos, laikino apnakvindinimo paslaugos arba kitos socialinės pagalbos paslaugos). Tokios apklausos gali būti vykdomos pasirinkus laikotarpį (pvz., vieną mėnesį), per kurį visiems paslaugų gavėjams (arba jų šeimos nariams), su kuriais paslaugas teikiančios įstaigos kontaktuoja, pateikiami apklausos klausimynai.

Vykdamas apklausas, respondentų atsakymus surenka socialines paslaugas teikiančių įstaigų darbuotojai ir juos pateikia atsakingam Savivaldybės administracijos padaliniiui, kurio darbuotojai juos sukelia į duomenų bazę, apdoroja ir parengia apibendrinimus.

### **3.1.10. NVO paslaugų gavėjų (arba jų šeimos narių) apklausos**

NVO paslaugų gavėjų apklausos turėtų būti vykdomos vieną kartą per metus, išplatinant apklausos klausimynus visiems paslaugų gavėjams (arba jų šeimos nariams), kadangi tokių



paslaugų gavėjų skaičius Savivaldybėje yra nedidelis. Vykdamas apklausą, reikalingas bendradarbiavimas su paslaugas teikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis. Galimi apklausos atlikimo būdai:

- 1) apklausa telefonu;
- 2) elektroninė apklausa (siunčiant nuorodą į klausimyną interneto svetainėje elektroniniu paštu);

- 3) apklausa perduodant klausimyną paslaugų gavėjams arba jų šeimoms nariams „į rankas“.

Apklausą turėtų vykdyti (surinkti respondentų atsakymus, suvesti juos į duomenų bazę, apdoroti ir pateikti apibendrinimus) atsakingas Savivaldybės administracijos padalinys.

### **3.1.11. Administracinių paslaugų gavėjų apklausos**

Administracinių paslaugų gavėjais gali būti visi Savivaldybės gyventojai, todėl, siekiant, kad respondentų atsakymai būtų reprezentatyvūs tyrimo populiacijos atžvilgiu, reikalinga atlikti kuo didesnės dalies Savivaldybės gyventojų apklausas. Gyventojų apklausose galėtų būti pateikiami filtruojantys klausimai (pvz., „Ar per pastaruosius metus (mėnesį ar pan.) kreipėtės į Savivaldybės administraciją dėl administracinės paslaugos?“).

Siekiant suprasti, kaip vertinamos specifinės verslo įmonėms ar ūkininkams teikiamos administracinės paslaugos, gali būti vykdomos šioms tikslinėms grupėms priklausančių paslaugų gavėjų apklausos. Tokiais atvejais iš pilnų tyrimo populiacijų sąrašų atsitiktiniu arba sisteminiu būdu turėtų būti atrinkamos reprezentatyvios imtys, imties dydį apskaičiuojant pagal formulę (žr. 3 išnašą), ir atrinktiems respondentams elektroniniu paštu išsiuntinėjamos nuorodos į klausimynus (pvz., interneto svetainėje apklausa.lt). Šiuo būdu turėtų būti vykdomos verslininkų apklausos dėl administracinės naštos mažinimo.

Kad apklausų rezultatai galėtų būti panaudoti rengiant Savivaldybės strateginį veiklos planą, tikslinga Savivaldybės gyventojų ir verslininkų apklausas vykdyti gegužės arba rugsėjo mėnesiais.

Kita vertus, siekiant gauti grįžtamąjį ryšį apie aptarnavimo kokybę teikiant administracines paslaugas, tikslinga pasirinkti paslaugų gavėjų pasitenkinimo apklausos iš karto po paslaugos suteikimo būdą – pateikti apklausos klausimynus gyventojams (verslo įmonių atstovams ir kt.), pavyzdžiui, elektroniniu būdu ir (arba) jiems atvykus į vieną iš Savivaldybės administracijos buveinių ar seniūnijų. Tokios apklausos turėtų būti vykdomos vieną mėnesį per metus.

### **3.2. Fokusuotų grupių diskusijos**

Fokusuotų grupių diskusijose paprastai dalyvauja 6-12 žmonių ir joms vadovauja nešališki moderatoriai. Fokusuotų grupių diskusijos gali būti organizuojamos su paslaugų gavėjais ir (arba) ekspertais, siekiant gauti grįžtamąjį ryšį apie Savivaldybėje teikiamų paslaugų kokybę, paslaugų gavėjų poreikius ir generuoti idėjas paslaugų tobulinimui. Savivaldybės administracijos padaliniuose fokusuotų grupių diskusijų organizavimui turėtų būti paskirti atsakingi darbuotojai. Fokusuotų grupių diskusijų skaičius ir dažnumas nustatomas pagal poreikį.

### **3.3. Paslaugų gavėjų forumai**

Paslaugų gavėjų forumai taip pat gali būti reikšmingas kokybės stebėsenos informacijos šaltinis. Tokie forumai suteikia galimybę paslaugų gavėjams įsitraukti į paslaugos planavimą ir vertinimą. Rekomenduojama forumo diskusijose taikyti įvairius grupinio darbo ir kūrybinio mąstymo metodus (pvz., „smegenų šturmą“, „panašumo diagramą“, „nominalių grupių techniką“ ir kt.). Forumų dalyvių skaičių, kviečiamų dalyvių charakteristikas, forumo trukmę ir darbotvarkę Savivaldybės administracija gali nustatyti savo nuožiūra, priklausomai nuo forumuose planuojamų svarstyti klausimų. Paslaugų gavėjų forumai gali būti organizuojami įvairiais klausimais, susijusiais su kokybės stebėseną Savivaldybėje (pvz., forumų metu gali būti išdiskutuoti klausimai apie problemas, su kuriomis susiduria paslaugų gavėjai įvairiuose paslaugų teikimo proceso etapuose, ir



tas problemas sukeliančius veiksmus, taip pat surinktos idėjos apie galimus problemų sprendimo būdus). Forumuose išsakomos dalyvių mintys, idėjos, pasiūlymai turėtų būti fiksuojami garso ar vaizdo įrašymo priemonėmis ir protokoluojami. Forumai gali būti organizuojami skirtingose paslaugų grupėse (administracinių, kultūros ir sporto, švietimo ir socialinių) kartą per metus stebėsenos rezultatų aptarimo, problemų identifikavimo ir paslaugų tobulinimo idėjų generavimo tikslais.

### **3.4. Paslaugos teikimo proceso ir paslaugų gavėjų stebėjimas**

Dar vienas stebėsenos metodas yra paslaugų gavėjo, kurio prašoma garsiai išsakyti savo mintis tuomet, kai paslaugos teikimo eigoje jis atlieka tam tikrus veiksmus, išklašymas ir jo minčių užrašymas. Tokio stebėjimo tikslas – geriau suprasti paslaugų gavėjo patirtis paslaugų teikimo procese. Šį metodą galima taikyti ir tuomet, kai su paslaugos teikėju vienu metu kalbasi keletas paslaugų gavėjų. Tokiu būdu stebėdami paslaugų gavėjus vertintojai siekia gauti atsakymus į šiuos klausimus: „Kokius veiksmus atlieka paslaugų gavėjai ir kodėl? Kokias priemones jie naudoja ir su kokiais žmonėmis bendrauja? Kokiose erdvėse teikiama paslauga? Kokia informacija yra prieinama šioms paslaugų gavėjams? Kas jiems nepatinka? Kokie yra jų poreikiai ir norai?“. Paslaugų teikimo proceso ir paslaugų gavėjų stebėjimo metodą tikslinga taikyti siekiant gauti grįžtamąjį ryšį apie socialines paslaugas ir muziejų bei bibliotekų teikiamas kultūros paslaugas, kitoms paslaugų grupėms jis yra mažiau tinkamas. Paslaugų gavėjų stebėjimo metodas gali būti taikomas pagal poreikį paslaugų gavėjų apklausų būdais nustačius problemines paslaugas, kuriomis paslaugų gavėjai nėra patenkinti, ar gavus paslaugų gavėjų atsiliepimų ir pasiūlymų dėžutėse, interneto svetainėse arba Facebook puslapiuose. Paslaugų gavėjų stebėjimą turėtų atlikti paslaugas teikiančiose įstaigose sudaryta darbuotojų grupė.

### **3.5. Gyventojų atsiliepimai, komentarai ir pasiūlymai interneto svetainėse ir Facebook puslapiuose**

Savivaldybės ir Savivaldybės įstaigų interneto svetainėse bei Facebook puslapiuose pateikiami gyventojų atsiliepimai, komentarai ir pasiūlymai turėtų būti fiksuojami ir analizuojami kaip galimas kokybės stebėsenos informacijos šaltinis. Savivaldybės ir Savivaldybės įstaigų (socialinių paslaugų įstaigų, bendrojo ugdymo įstaigų) interneto svetainėse turėtų būti elektroninės formos, kuriose gyventojai galėtų pateikti savo atsiliepimus apie savivaldybėje vykusių renginių, pateikti savo skundus ar pasiūlymus dėl teikiamų paslaugų kokybės. Gyventojai taip pat turi turėti galimybę komentuoti Savivaldybės ar jos įstaigų Facebook puslapiuose. Savivaldybės administracijos ar Savivaldybės įstaigų darbuotojai, atsakingi už svetainių priežiūrą ir Facebook puslapių turinį, turėtų kiekvieną dieną peržiūrėti gyventojų įrašus svetainėse bei Facebook puslapiuose ir persiųsti Savivaldybės administracijos padaliniais ar įstaigoms, su kurių veiklos sritimi tie gyventojų įrašai yra susiję. Savivaldybės administracijos padalinių ar įstaigų darbuotojai, gavę šiuos duomenis, turėtų priimti sprendimus ir į gyventojų įrašus reaguoti iš karto (pvz., pateikiant atsakymą Facebook puslapyje ar interneto svetainėje).

### **3.6. Atsiliepimų ir pasiūlymų dėžutės**

Gyventojai ir paslaugų gavėjai turi turėti galimybę anonimiškai pateikti atsiliepimus ir pasiūlymus dėl teikiamų paslaugų kokybės. Vienas iš kanalų „paslaugų gavėjų balsui“ išgirsti yra atsiliepimų ir pasiūlymų dėžutės. Dėžutės, į kurias būtų galima įmesti popieriaus lapus su įrašytais atsiliepimais ar pasiūlymais dėl paslaugų tobulinimo, turėtų būti pastatytos Savivaldybės administracijos, seniūnijų ir Savivaldybės įstaigų patalpose, kuriose aptarnaujami gyventojai. Kartą per mėnesį dėžutės turėtų būti atidaromos, ir jų turinį atsakingas darbuotojas turėtų užfiksuoti ir apibendrinti.

### **3.7. Duomenų apie paslaugų suteikimo trukmę ir neatitikimus rinkimas**

Standartų rinkinyje kai kuriuose standartuose numatyta, jog paslaugos bus suteikiamos per tam tikrą nustatytą laiką (pvz., „Leidimą rengti kompleksinį, specialųjį planą išduosime greičiau nei per 15 darbo dienų“), taip pat, jog bus siekiama išvengti neatitikčių (pvz., standarto rodiklis „0 atvejų dėl asmens duomenų pažeidimo per nustatytą laikotarpį“). Tokio pobūdžio standartų užtikrinimo stebėsenai reikalinga reguliariai fiksuoti duomenis apie paslaugų suteikimo laiką ir atitikimą nustatytiems techniniams parametrų. Siekiant geriau suprasti probleminių procesų, kuriuose pasitaiko nukrypimai nuo nustatytų trukmės ir techninių reikalavimų, eiga, reikalinga, kad kiekvienas paslaugų teikimo procese dalyvaujantis darbuotojas fiksuotų tų procesų atskirų etapų trukmę ir neatitiktis.

### **3.8. Statistinių duomenų apie suteiktas paslaugas ir Savivaldybės gyventojų būklę rinkimas**

Standartų rinkinio kai kurių standartų įgyvendinimo rodiklių stebėseną vykdoma Savivaldybės administracijos padaliniuose, renkant duomenis apie per tam tikrą laikotarpį suteiktas paslaugas (jų skaičių ir apimtį) (pvz., „Per metus įkurta ne mažiau kaip 10 būstų ir namų“, „Per metus įkurto socialinio būsto bendras plotas ne mažesnis kaip 500 m<sup>2</sup>“), paslaugų gavėjus (jų skaičių) (pvz., „Per metus renginiuose, seminaruose, kursuose sudalyvavo ne mažiau kaip 200 (du šimtai) dalyvių“), paslaugų teikėjus (jų skaičių) (pvz., „Ne mažiau kaip 10 (dešimt) socialines paslaugas teikiančių NVO per metus“), tikslinių grupių būklę ir probleminius atvejus (skaičių, procentą) (pvz., „Savižudybių skaičiaus Varėnos rajone mažėjimas (2023 m. reikšmė – ne daugiau 4; 2028 m. reikšmė – 0)“, „Daugiau kaip 50 proc. abiturientų (5 metai po bendrojo ugdymo įstaigos baigimo) kuria savo ir bendruomenės gerovę Varėnos rajone“). Statistiniai duomenys šių rodiklių stebėsenai yra gaunami iš Savivaldybės administracijos, Savivaldybės įstaigų bei įvairių informacinių sistemų (pvz., Statistikos departamento, ŠVIS ir kt.)

### **3.9. Atsakomybės už stebėsenos duomenų rinkimą paskirstymas**

Kokybės stebėsenos duomenų rinkimas Savivaldybėje turi būti vykdomas koordinuotai, todėl svarbus duomenų rinkimo veiklų planavimas ir komunikacija tarp įvairius duomenų rinkimo veiksmus atliekančių darbuotojų.

Renkant duomenis šiame skyriuje aprašytais būdais, duomenų rinkimo veiklos paskirstomos už paslaugų teikimą ir (arba) administravimą atsakingiems Savivaldybės administracijos padaliniams<sup>4</sup>, stebėsenos veiklos – koordinuojančiam padaliniui<sup>5</sup> (stebėsenos kontrolė).

<sup>4</sup> Savivaldybės administracijos padaliniai, atsakingi už paslaugų teikimą arba administravimą tam tikrose srityse – švietimo, socialinės paramos, kultūros ir sporto.

<sup>5</sup> Savivaldybės administracijos padalinys, atsakingas už strateginį planavimą.



## 4. DUOMENŲ ANALIZĖ IR VIZUALIZAVIMAS STEBĖSENOS PROCESĖ

Surinkus stebėsenos duomenis apie paslaugų gavėjų poreikius ir paslaugų teikimo procesą iš įvairių šaltinių, pradedamas stebėsenos duomenų analizės etapas. Duomenų analizės metodų pasirinkimas priklauso nuo stebėsenos duomenų pobūdžio ir analizės tikslų. Duomenų pobūdis lemia, ar bus atliekama kokybinė arba kiekybinė duomenų analizė. Pagrindiniai stebėsenos duomenų analizės tikslai yra išskirti paslaugų gavėjų ir gyventojų segmentus ir pasirinkti prioritetinius segmentus, nustatyti spręstinas kokybės problemas ir jas sukeliančius veiksnius, nustatyti pažangą gerinant teikiamų paslaugų kokybę.

Analizuojant duomenis ir pristatant duomenų analizės rezultatus, gali būti panaudojami įvairūs duomenų vizualizavimo įrankiai – diagramos ir žemėlapiai. Stebėsenos duomenų vizualizavimas yra reikalingas, norint aiškiau ir efektyviau komunikuoti analizuojamą informaciją. Skirtingi vizualizavimo įrankiai gali būti panaudojami tiek komunikuojant tarpusavyje stebėsenos duomenis analizuojantiems Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų darbuotojams, kai siekiama, kad darbuotojai geriau suprastų paslaugų gavėjų poreikius bei teikiamų paslaugų trūkumus bei galimas jų priežastis, tiek pristatant analizės rezultatus Savivaldybės administracijos vadovams, Savivaldybės tarybos nariams ir Savivaldybės gyventojams.

### 4.1. Kokybinių duomenų analizė

„Paslaugų gavėjų balso“ stebėsenos duomenys, kuriems priklauso paslaugų gavėjų ir procesų stebėjimo duomenys (fotonuotraukos, stebėtojų užrašai, paslaugų gavėjų pasisakymų protokolai), pokalbių su paslaugų gavėjais duomenys, fokusuotų grupių diskusijų ir paslaugų gavėjų forumų dalyvių pasisakymai, komentarai interneto svetainėse ir Facebook puslapiuose, atsiliepimai ir pasiūlymai, pateikti tam skirtose dėžutėse, yra kokybinių duomenų šaltiniai. Kad šie stebėsenos duomenys galėtų būti analizuojami, jie turėtų būti tinkamai paruošti ir apdoroti – garso įrašų atvejų transkribuoti, t. y. perkelti iš garso įrašų į rašytinį tekstą, atsiliepimų ir komentarų internete ir specialiose dėžutėse atvejais suvesti į lenteles, stulpelyje šalia atsiliepimo (pasiūlymo ir kt.) nurodant atsiliepimų pateikimo laiką, sunumeruoti ir surūšiuoti nurodant pokalbių (diskusijų ir kt.) trukmę, respondentų charakteristikas. Kokybinių duomenų analizė susideda iš kelių etapų: tekstinių duomenų kodavimo, ryšių tarp kodų nustatymo ir interpretavimo.

#### 4.1.1. Kodavimas

Kodavimas yra tekstinių duomenų kategorizavimas, išskiriant juose prasminius vienetus arba kategorijas – bendras temas, idėjas, sąvokas, raktažodžius. Kodavimas suteikia galimybę paprasčiau vykdyti duomenų paiešką, atlikti duomenų palyginimus ir išskirti tendencijas, kurias reikėtų patyrinti giliau. Koduojant „paslaugų gavėjo balso“ stebėsenos duomenis, rekomenduotina naudoti tokią lentelę (žr. 1 lentelę).

*Lentelė Nr. 1. „Paslaugų gavėjo balso“ stebėsenos duomenų kodavimo lentelė*

Duomenų šaltinis (respondento numeris ir pan.)	Paslaugų gavėjo balsas (pasisakymų ištraukos, atsiliepimai, komentarai, pasiūlymai ir kt.)	Kategorija (poreikis, skundas, pasiūlymas ir kt.)	Apibendrinanti kategorija	Interpretavimas
--	--	---	---------------------------	-----------------



--	--	--	--	--

Pirmajame etape, pakartotinai skaitant tekstinius duomenis, į lentelę perkeliama paslaugų gavėjų pasisakymų (atsiliepimų, komentarų ir kt.) ištraukos. Kitame stulpelyje šioms ištraukoms priskiriamos jas apibūdinančios kategorijos. Kategorijos gali būti parinktos iš anksto (pvz., jeigu analizės tikslas yra nustatyti paslaugų gavėjų poreikius, paslaugų kokybės problemas ir tobulinimo pasiūlymus, galima pasirinkti kategorijas „Poreikis“, „Problema“, „Pasiūlymas“, ir atitinkamai jas priskirti tekstinių duomenų ištraukoms) arba kildamos iš paties teksto. Galima tiems patiems duomenims priskirti kelių lygmenų kategorijas (pvz., išskyrus poreikius, problemas ir pasiūlymus, toliau galima išskirti kategorijas, apibūdinančias poreikių, problemų ir pasiūlymų turinį). Siekiant išskirti paslaugų gavėjų segmentus, galima išskirti kategorijas, apibūdinančias skirtingus paslaugų gavėjus (pvz., kategorijos „Vyrai“, „Moterys“), ir kategorijas, apibūdinančias, kuriame paslaugos teikimo procese etape paslaugos gavėjas išsakė kokį nors poreikį (pvz., kategorijos „Pateikiant prašymą“, „Laukiant sprendimo“ ir pan.). Atitinkamai kiekvienam kategorijų lygmeniui lentelėje gali būti sukuriama atskiras stulpelis.

#### **4.1.2. Ryšių tarp kategorijų nustatymas**

Antrajame analizės etape išskirtos kategorijos grupuojamos, tokiu būdu išskiriant apibendrinančias kategorijas, sudarant kategorijų hierarchines grandines, nustatant ryšius tarp skirtingų kategorijų lygmenų. Apibendrinančios kategorijos įrašomos atskirame lentelės stulpelyje. Pažymėtina, kad pirmasis ir antrasis analizės etapai nebūtinai turėtų nuosekliai sekti vienas po kito. Nustatant ryšius tarp kategorijų, gali kilti įžvalgų ir apie naujus kategorizavimo būdus.

#### **4.1.3. Duomenų interpretavimas**

Trečiasis analizės etapas, kuris taip pat persipina su kitais etapais, yra duomenų interpretavimas. Šiame etape formuluojamos pirminės įžvalgos apie kategorijų tarpusavio ryšius, paslaugų gavėjų segmentus, paslaugų kokybės problemas ir jas lemiančias priežastis. Šios įžvalgos įrašomos paskutiniame lentelės stulpelyje.

#### **4.1.4. Duomenų vizualizavimas**

Kokybinių duomenų vizualizavimo įrankiai pasirenkami atsižvelgiant į tai, koku tikslu atliekama kokybinių duomenų analizė. Jeigu siekiama išskirti paslaugų gavėjų segmentus, identifikuoti jų poreikius ir aprašyti jų profilius, taip pat geriau suprasti, kokius veiksmus paslaugų gavėjai atlieka paslaugų teikimo procese sąveikaudami su paslaugų teikėjais, tuomet tinkami vizualizavimo įrankiai yra paslaugų gavėjų profilių sudarymas, paslaugų gavėjų kelionės žemėlapis, poreikių žemėlapis (plačiau apie šiuos įrankius žr. 4.3 poskyrį). Jeigu siekiama nustatyti paslaugų kokybės problemas ir jas lemiančias priežastis, tuomet rekomenduotina pasirinkti tokius vizualizavimo įrankius kaip priežasčių-pasekmių diagrama („žuvies kaulo“ diagrama), vertės srauto žemėlapis, paslaugos kopija (plačiau apie šiuos įrankius žr. 4.4 poskyrį). Taip pat įžvalgų gali suteikti ir jau minėtas paslaugų gavėjų kelionės žemėlapis.

#### **4.2. Kiekybinių duomenų analizė**

Kiekybinių stebėsenos duomenų (statistinė) analizė atliekama tuomet, kai buvo surinkti duomenys paslaugų gavėjų apklausų būdais, taip pat duomenys apie paslaugų teikimo trukmę ir

neatitiktis iš patikrinimų lapų, statistiniai duomenys iš įvairių duomenų bazių. Statistinės analizės technikų pasirinkimas priklauso nuo to, koks yra analizuojamų duomenų tipas – ar duomenys yra nominaliniai, ranginiai, intervaliniai ar santykiniai<sup>6</sup>. Taip pat technikų pasirinkimą lemia skirtingi statistinės analizės tikslai.

### 4.3. Paslaugų gavėjų segmentavimas

Vienas iš kokybės stebėsenos duomenų analizės tikslų yra geriau suprasti paslaugų gavėjų poreikius ir lūkesčius. Skirtingų paslaugų gavėjų poreikiai ir lūkesčiai gali skirtis, todėl tiek kokybinių, tiek kiekybinių duomenų analizė turėtų pateikti įžvalgas apie tuos galimus skirtumus. Paslaugų gavėjų suskirstymas į grupes pagal jiems būdingas sociodemografines charakteristikas, nuostatas, poreikius, elgseną ir gyvenimo būdą vadinamas segmentavimu. Skirtingų paslaugų (tiek viešųjų, tiek administracinių) teikimo atvejais gali būti išskiriami skirtingi segmentai. Nustačius paslaugų gavėjų segmentus, turėtų būti priimami sprendimai dėl prioritetinių segmentų, t. y. segmentų, kuriems teikiamas paslaugas numatoma tobulinti, pasirinkimo ir paslaugų teikimo šiems segmentams tobulinimo. Segmentuojant paslaugų gavėjus, gali būti panaudojami įvairūs tiek kokybinių, tiek kiekybinių duomenų analizės metodai.

#### 4.3.1. Paslaugų gavėjų profilių sudarymas

Paslaugų gavėjų profilių sudarymas yra vienas iš segmentavimo metodų. Paslaugos gavėjo profilis yra tam tikrą paslaugų gavėjų grupę apibūdinantis, jos tipines savybes įkūnijantis personažas, kuris sukuriamas interpretuojant „paslaugų gavėjų balso“ stebėsenos, taip pat paslaugų gavėjų apklausų ir kitų duomenų šaltinių informaciją. Sudarant paslaugų gavėjų profilius, nurodomi vardas, amžius, profesija, gyvenamoji vieta, laisvalaikio praleidimo būdai, pomėgiai ir interesai, taip pat poreikiai ir lūkesčiai teikiamų paslaugų atžvilgiu. Profilių sudarymui gali būti panaudojamos nuotraukos, ištraukos iš tyrimų metu surinktos medžiagos (pokalbių išrašų ir kt.), vaizdai iš žurnalų ir interneto. Paslaugų gavėjų profiliai gali būti kuriami stebėsenos duomenų analizei skirto susirinkimo, kuriame dalyvautų už paslaugų teikimą ir (arba) administravimą atsakingo Savivaldybės administracijos padalinio ir paslaugas teikiančių įstaigų darbuotojai, metu, t. y. tokių profilių sukūrimas tuomet būtų grupinio darbo rezultatas.

#### 4.3.2. Paslaugų gavėjo kelionės žemėlapis

Geresniam paslaugų gavėjų poreikių ir lūkesčių supratimui taip pat naudojamas paslaugų gavėjo kelionės žemėlapis metodas. Paslaugos gavėjo žemėlapis apima tipinio paslaugos gavėjo veiksmus skirtinguose paslaugos teikimo etapuose – nuo etapo, kai paslaugos gavėjas pirmą kartą sužino apie paslaugą, iki etapo, kai paslauga jam baigiama teikti. Žemėlapyje turėtų būti atvaizduoti visi paslaugos gavėjo sąveikos taškai – su kuo kalbėta, kokia informacija ir produktais naudotasi, kokiose vietose apsilankyta. Žemėlapiuose gali būti pateikiamos nuotraukos, ištraukos iš paslaugų gavėjų pasisakymų, komentarai iš interneto svetainių ir netgi paslaugų gavėjų būsenų skirtingais sąveikos su paslauga momentais apibūdinimai.

Paslaugų gavėjų žemėlapiai gali būti kuriami grupėse stebėsenos duomenų analizės susirinkimų metu.

<sup>6</sup> Plačiau apie šioje dalyje aprašomas statistinių duomenų analizės technikas, žr. Malhotra N. K. Birks D. F., Nunan D. *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Pearson, 2017; Pranulis, V. *Rinkodaros tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012.



### 4.3.3. Klasterinė analizė

Paslaugų gavėjų segmentavimas gali būti vykdomas panaudojant specialią statistinės duomenų analizės techniką, vadinamą klasterine analize. Klasterinė analizė sugrupuoja apklausos respondentus taip, kad vienos grupės respondentai yra labiau panašūs tarpusavyje savo atsakymais į tam tikrus apklausos klausimus nei respondentai, priskirti kitoms grupėms. Klasterinės analizės rezultatai gali būti panaudojami sudarant paslaugų gavėjų profilius.

### 4.4. Problemų nustatymas ir problemų priežasčių analizė

Dar vienas svarbus stebėsenos duomenų analizės tikslas yra kokybės problemų nustatymas ir tas problemas sąlygojančių priežasčių analizė. Nustatyti problemas ir jų priežastis galima interpretuojant kokybinių ir kiekybinių duomenų analizės rezultatus. Problemas lemiantys priežastiniai veiksniai gali būti nustatomi panaudojant specialias statistinės analizės procedūras – koreliacinės ir regresinės analizės būdais tikrinant hipotezes apie priežastinius ryšius tarp įvairių kintamųjų. Tačiau ir šiais atvejais reikalinga šios analizės rezultatų interpretacija.

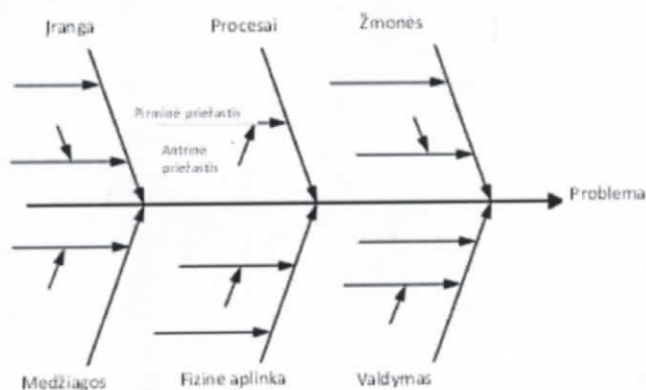
Problemų ir jų priežasčių analizė gali būti vykdoma stebėsenos duomenų analizės susirinkimų metu, dalyvaujant už paslaugų teikimą ir (arba) administravimą atsakingų Savivaldybės administracijos padalinių ir paslaugas teikiančių įstaigų darbuotojams. Taip pat į susirinkimus gali būti kviečiami paslaugų gavėjų ir kitų suinteresuotų šalių atstovai. Problemos ir jų priežastys nustatomos panaudojant tokius grupinio darbo ir vizualizavimo metodus kaip priežasčių-pasekmių diagrama, „5 kodėl?“ metodas, panašumų diagrama, paslaugos kopija, vertės srauto žemėlapis, komunikacijos žemėlapis, veikėjų žemėlapis, procesų analizė ir kt.

#### 4.4.1. Priežasčių-pasekmių diagrama

Vienas iš metodų, panaudojamų analizuojant kokybės problemų priežastis, yra priežasčių-pasekmių diagrama, dar vadinama „žuvies kaulo“ arba Ishikavos diagrama (žr. 1 paveikslą). Priežasčių-pasekmių diagrama yra vizualizavimo technika, kuri padeda sugrupuoti galimai kokią nors kokybės problemą sukeliančius veiksniai. Kokybės problema nustatoma, analizuojant kokybinius arba kiekybinius stebėsenos duomenis (pvz., padažnėja gyventojų nusiskundimų teikiamomis paslaugomis interneto svetainėje ar Facebook puslapyje, atsiliepimų ir pasiūlymų dėžutėse; apklausos rodo, jog paslaugų gavėjai yra nepatenkinti paslaugomis; padažnėja atvejų, kai paslaugų suteikimo trukmė yra ilgesnė nei numato procesų kontrolės ribos ir pan.) Priežasčių-pasekmių diagramoje nagrinėjama kokybės problema įrašoma „žuvies kaulo“ smaigalyje. Pagrindinės diagramos atšakos nurodo galimai problemą sukeliančių veiksnių kategorijas – laikomasi prielaidos, kad kokybės problemas sukeliantys veiksniai gali būti susiję su žmonėmis, procesais, įranga, medžiagomis, fizine aplinka arba valdymu. Tačiau paslaugų atvejais galimos ir kitos kokybės problemas sukeliančių veiksnių grupės. Kiekvienoje grupėje galima pažymėti po kelis probleminius veiksniai, taip pat galima pažymėti ir šiuos veiksniai sukeliančias priežastis (antrines priežastis).

Paveikslas Nr. 1. Priežasčių-pasekmių diagramos šablonas



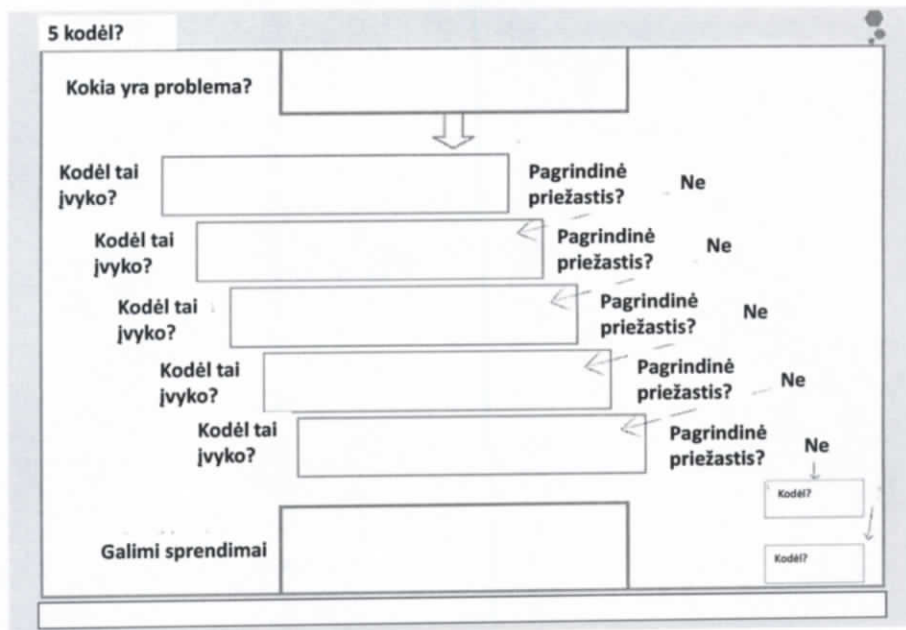


Problemų priežasčių analizė panaudojant „žuvies kaulo“ diagramą gali būti atliekama stebėsenos duomenų analizės grupės susirinkimo metu, įtraukiant Savivaldybės administracijos padalinių, Savivaldybės įstaigų, paslaugų gavėjų ir kitų suinteresuotų šalių atstovus.

#### 4.4.2. „5 kodėl?“

Dar vienas plačiai taikomas problemų priežasčių analizės įrankis yra „5 kodėl?“ metodas (žr. 2 paveikslą). Šis įrankis gali būti taikomas kartu su priežasčių-pasekmių diagrama stebėsenos duomenų analizės grupės susirinkimo metu. Problemą sąlygojančių veiksnių paieška šiuo atveju vykdoma pakartotinai keliant klausimus „kodėl tai įvyko?“ tol, kol bus surasta pagrindinė priežastis. Pateikus atsakymą į pirmąjį klausimą „kodėl?“, nustatomas pirmojo lygmens priežastinis veiksnys. Tuomet keliamas klausimas apie tai, kas nulėmė šį veiksnių, ir atsakymas nurodo antrojo lygmens priežastinį veiksnių. Taip keliami „kodėl?“ klausimai penkis kartus, bet klausinėjimą galima tęsti ir ieškant priežasčių šeštame ar net septintame lygmenyje. Kita vertus, klausinėjimą galima nutraukti anksčiau, bet kuriame iš lygmenų nustačius pagrindinę priežastį.

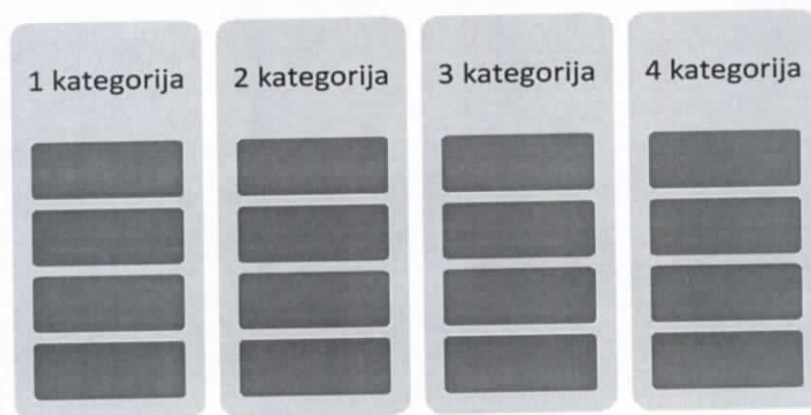
#### *Paveikslas Nr. 2. „5 kodėl?“ įrankio šablonas*



#### 4.4.3. Panašumų diagrama

Panašumų diagrama yra grupinio darbo įrankis, kuris gali būti panaudojamas problemų nustatymui ir analizuojant problemų priežastis kokybės stebėsenos duomenų analizės grupėje. Ši technika gali būti taikoma kartu su kitomis jau aptartomis priežasčių-pasekmių diagramos ir „5 kodėl?“ technikomis, tačiau gali būti naudojama ir kitais atvejais.

#### *Paveikslas Nr. 3. Panašumų diagramos šablonas*



Siūlomi panašumų diagramos taikymo žingsniai:

1) grupės nariai 5 minutes skiria tam, kad kiekvienas jų ant lipnių lapelių užrašytų kiek galima daugiau su svarstoma problematika susijusių idėjų (probleminių veiksmių, galimų atsakymų į klausimą);

2) lapeliai klijuojami ant didelio lapo atsitiktine tvarka ir tuomet perkeliami taip, kad greta vienas kito būtų lapeliai, kuriuose užrašytos idėjos yra tarpusavyje susijusios;

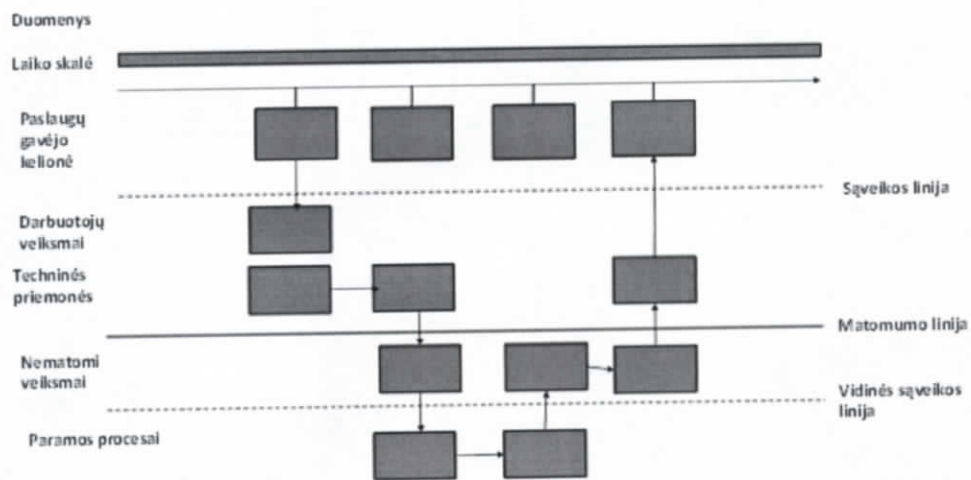


- 3) sugrupavus visas idėjas, kiekvienai grupei suteikiamas pavadinimas – ant lapelio pažymima idėjas apibendrinanti kategorija;
- 4) tuomet grupės gali būti skaidomos į pogrupius arba jungiamos į stambesnes grupes;
- 5) tokiu būdu nustatytos idėjos, idėjų grupės ir pogrupiai toliau gali būti naudojami sudarant prižasčių-pasekmių diagramą.

#### 4.4.4. Paslaugos kopija

Paslaugos kopija yra vizualizavimo įrankis, kuriuo atvaizduojamas paslaugos teikimo procesas (žr. 4 paveikslą). Šioje paslaugos teikimo proceso schemoje atvaizduojami paslaugos gavėjo veiksmai ir sąveikos su paslaugos teikėju, darbuotojų, tiesiogiai bendraujančių su paslaugų gavėjais, veiksmai, paslaugos teikimo procese naudojamos techninės priemonės, taip pat darbuotojų atliekami paslaugų gavėjams nematomi veiksmai, kuriuos nuo matomų veiksmų paslaugų kopijoje skiria matomumo linija, ir paramos procesai (šiuos procesus nuo kitų procesų atskiria vidinės sąveikos linija). Paslaugos teikimo proceso etapai yra išdėstyti laiko skalėje, kurioje nurodoma, kiek laiko kiekvienas etapas užtrunka.

*Paveikslas Nr. 5. Paslaugų kopijos šablonas*



Kaip ir kiti aptarti problemų ir jų priežasčių nustatymo įrankiai, paslaugos kopija gali būti rengiama grupinio darbo sesijose.

Paslaugos kopijos įrankis gali būti panaudojamas tiek esamų paslaugų teikimo procesų atvaizdavimui siekiant suprasti, kodėl atsiranda įvairios kokybės problemos (pvz., kodėl paslaugų teikimo trukmė yra ilgesnė nei nustatyta standarte), tiek ir paslaugų teikimo procesų tobulinimui. Tokiais atvejais yra parengiama ne tik esamo paslaugų teikimo proceso schema, bet, nustačius kokybės problemas sukeliančias priežastis, ir siūlomo patobulinto ar naujo paslaugų teikimo proceso schema.

#### 4.5. Atsakomybės už stebėsenos duomenų analizę ir vizualizavimą paskirstymas

Pirmojo etapo kokybinių ir kiekybinių stebėsenos duomenų analizė skirtingose paslaugų srityse – švietimo, kultūros, sporto, socialinių ir administracinių – turėtų būti vykdoma už atitinkamų paslaugų teikimą ir (arba) administravimą atsakinguose Savivaldybės administracijos

padaliniuose. Tokia analizė reikalauja duomenų analizės metodų išmanymo, todėl kiekviename padalinyje šioms veikloms atlikti turėtų būti paskirti darbuotojai, turintys tokias kompetencijas.

Antrajame analizės etape, kuriame vykdomas paslaugų gavėjų poreikių nustatymas, paslaugų gavėjų segmentavimas, paslaugų kokybės problemų ir jų priežasčių nustatymas interpretuojant pirmojo etapo analizės rezultatus, kiekvienai paslaugų sričiai turėtų būti sudaromos kokybės stebėsenos duomenų analizės grupės, į kurias turėtų būti įtraukti paslaugas teikiantys darbuotojai, paslaugų gavėjų atstovai, suinteresuotų šalių (pvz., savivaldybėje veikiančių verslo, nevyriausybinių organizacijų, bendruomenių) atstovai, esant poreikiui, kviečiami atitinkamų paslaugų sričių ekspertai.



## **5. STEBĖSENOS REZULTATŲ PANAUDOJIMAS NUOLATINIAM VEIKLOS KOKYBĖS GERINIMUI**

Apie kokybės stebėsenos duomenų analizės rezultatus turėtų būti informuojami savivaldybės gyventojai – stebėsenos rezultatus pateikiant Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų metinėse veiklos ataskaitose, jas skelbiant šių įstaigų interneto svetainėse ar kitais būdais. Stebėsenos rezultatai taip pat gali būti panaudojami tobulinant paslaugas ir procesus, priimant personalo valdymo ir organizacinės struktūros pertvarkos sprendimus. Taip pat stebėsenos rezultatai gali būti informacijos šaltinis atliekant strateginę analizę, kuria remiantis, gali būti priiminėjami strateginiai sprendimai – atnaujinami tikslai ir uždaviniai, standartai, siekiniai, priemonių planai. Dar vienas stebėsenos rezultatų panaudojimo būdas – išorinis ir vidinis sugretinimas, kai pagal įvairius rodiklius, vadovaujantis stebėsenos informacija, tarpusavyje lyginamos paslaugas teikiančios įstaigos ar Savivaldybės administracijos padaliniai, vykdomi palyginimai su kitomis savivaldybėmis ir analogiškais tų savivaldybių įstaigomis ar administracijų padaliniais.

### **5.1. Gyventojų ir suinteresuotų šalių informavimas apie stebėsenos rezultatus**

Piliečių chartija įtvirtina bendrakūros principą – nuostatą, jog gyvenimo kokybė savivaldybėje kuriama bendromis Savivaldybės institucijų ir įstaigų ir savivaldybės gyventojų pastangomis. Piliečių chartijoje nustatyti bendros Savivaldybės institucijų ir įstaigų bei gyventojų veiklos įsipareigojimai. Kad bendrakūros principas ir bendros veiklos įsipareigojimai neliktų tik deklaratyviomis tezėmis, bet būtų iš tikrųjų įgyvendinami, labai svarbu gerinti komunikaciją tarp Savivaldybės institucijų ir įstaigų bei gyventojų, tokiu būdu stiprinant gyventojų pasitikėjimą Savivaldybės institucijomis ir įstaigomis.

Vienas iš būdų gerinti šią komunikaciją yra reguliarius gyventojų ir suinteresuotų šalių informavimas apie kokybės stebėsenos rezultatus. Stebėsenos rezultatai, skelbiami Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų metinėse veiklos ataskaitose, turėtų būti viešai prieinami Savivaldybės interneto svetainėje. Taip pat turėtų būti organizuojami susitikimai su gyventojų, paslaugų gavėjų ir kitų suinteresuotų šalių atstovais, kuriuose stebėsenos rezultatai būtų pristatomi ir aptariami (pavyzdžiui, ataskaitų pristatymui gali būti skiriama laiko gyventojų ir paslaugų gavėjų forumų metu). Ataskaitos gali būti išleistos atskiru leidiniu ir siunčiamos Savivaldybės gyventojams paštu arba platinamos savivaldybėje organizuojamuose renginiuose, Savivaldybės administracijos pagrindinėje buveinėje, esančioje Vytauto g. 12, Varėnoje, ar dalinamos į seniūnijas atvykusiems interesantams.

### **5.2. Paslaugų ir procesų tobulinimas**

Stebėsenos duomenų analizės etape nustačius paslaugų gavėjų poreikius ir lūkesčius, taip pat paslaugų teikimo kokybės problemas ir jas lemiančias priežastis, tolimesni žingsniai yra šie: generuoti ir atrinkti idėjas, kaip tuos poreikius ir lūkesčius patenkinti, kaip išspręsti kokybės problemas tobulinant paslaugų teikimo procesus; parengti suprojektuotų paslaugų prototipus; atlikti prototipų pilotinį testavimą; įdiegti patobulintus procesus ir toliau vykdyti šių patobulintų procesų ir paslaugų stebėseną (nustatyti neatitiktis, vertinti paslaugų gavėjų grįžtamąjį ryšį).

Siekiant patobulinti paslaugų teikimo procesus, turėtų būti sukurtos paslaugų ir procesų kokybės tobulinimo grupės socialinių, švietimo, kultūros, sporto ir administracinių paslaugų srityse. Šių grupių susitikimuose turėtų būti kviečiami dalyvauti atitinkamos srities paslaugas teikiančių Savivaldybės įstaigų ir administracijos padalinių darbuotojai, paslaugų gavėjų ir kitų suinteresuotų šalių atstovai. Tikslinga, kad grupės, kurios buvo sudarytos stebėsenos duomenų analizės – paslaugų gavėjų poreikių nustatymo, problemų ir jų priežasčių nustatymo – tikslais, toliau tęstų



savo veiklą. Tolimesniuose grupių susitikimuose būtų generuojamos ir atrenkamos procesų ir paslaugų tobulinimo idėjos, aptariamasi šių idėjų įgyvendinimas.

Grupių susitikimuose, skirtuose procesų ir paslaugų tobulinimo idėjų generavimui, gali būti panaudoti įvairūs grupinio darbo ir vizualizavimo metodai. Kūrybinio mąstymo, kuris reikalingas keliant naujas idėjas, skatinimui gali būti taikomi tokie metodai kaip „Smegenų šturmas“ arba „Šešios kepurės“, „Provokavimas“, „Naujas žvilgsnis“ ir kt. Idėjų atrankai gali būti pritaikytos įvairios balsavimo ir idėjų grupavimo technikos (pvz., Panašumų diagrama).

Minėti grupių susitikimai nėra vienintelis būdas generuoti procesų ir paslaugų tobulinimo idėjas. Savivaldybės administracijoje ir Savivaldybės įstaigose galėtų būti sukurta visus darbuotojus į paslaugų ir procesų tobulinimą įtraukianti *kaizen*<sup>7</sup> sistema. Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų darbuotojai turėtų būti skatinami reguliariai teikti savo pasiūlymus, kaip galima būtų patobulinti Savivaldybės veiklos procesus ir pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Darbuotojų pateikti pasiūlymai galėtų būti svarstomi procesų ir paslaugų tobulinimo grupių susitikimuose, pateikusiems daugiausiai pasiūlymų ir ypač pasiūlymų, kurie buvo įgyvendinti, turėtų būti numatytos įvairios skatinimo priemonės.

### 5.3. Žmogiškųjų išteklių plėtros sprendimai

Daugeliu atvejų, atlikus kokybės problemų ir jų priežasčių analizę, paaiškėja, kad problemų šaknys yra paslaugas teikiančių darbuotojų kompetencijų spragos, motyvacijos trūkumai arba netinkama komunikacija įvairiose paslaugų teikimo procesų grandyse. Tokiais atvejais galimi kokybės gerinimo sprendimai yra darbuotojų mokymo organizavimas, darbo sąlygų, kurios užtikrintų aukštą darbuotojų motyvaciją, sukūrimas ir formalios bei neformalios komunikacijos srautų peržiūra. Siekiant nustatyti darbuotojų kompetencijų spragas ir mokymo poreikius, taip pat darbuotojus motyvuojančius veiksnius, kai kuriais atvejais gali būti reikalinga atlikti darbuotojų apklausas.

Moksliniais tyrimais yra nustatyta<sup>8</sup>, kad darbuotojus motyvuojančioms darbo sąlygoms būdingas užduočių reikšmingumas (darbuotojai turi jausti, kad jų veikla prisideda prie vertės kūrimo), užduočių tikslingumas (darbuotojai turi suprasti, kokie yra galutiniai jų atliekamų veiksmų tikslai ir rezultatai), įgūdžių įvairovė (darbuotojai turi panaudoti ir lavinti įvairius savo gebėjimus), autonomija (darbuotojai turi turėti daugiau galimybių patys priimti sprendimus dėl to, kaip atlikti vienas ar kitas užduotis) ir grįžtamojo ryšio suteikimas (svarbu, kad vadovai darbuotojams paaiškintų, ko iš jų tikisi ir kaip vertina jų darbą). Teikiant žmogiškųjų išteklių plėtros pasiūlymus, turėtų būti įvertinta, ar šios motyvuojančios sąlygos Savivaldybės administracijoje ir Savivaldybės įstaigose užtikrintos.

### 5.4. Strateginė analizė

Vienas iš Savivaldybės strateginio veiklos plano rengimo etapų yra strateginė analizė, kuria vadovaujantis nustatoma, kokios bus Savivaldybės administracijos ir Savivaldybės įstaigų veiklos kryptys ateinančiais metais. Strateginė analizė apima aplinkos veiksnių ir vidaus veiksnių analizę, taip pat šių veiksnių raidos prognozavimą remiantis praeities rodiklių duomenimis. Strateginiuose planuose numatomos Savivaldybės intervencijos, kurios galėtų pakeisti galimus neigiamus Savivaldybės ateities raidos scenarijus ir padidinti teigiamų scenarijų tikimybę.

Kokybės stebėsenos duomenų analizės etape nustatytos paslaugų kokybės problemos ir jų priežastys nurodo vidaus veiksnių trūkumus, kurių šalinimas turi būti numatytas strateginiuose planuose. Kita vertus, statistinių duomenų apie suteiktas paslaugas analizė suteikia informacijos tiek

<sup>7</sup> Japonų kalbos žodis, reiškiantis „tobulinimą“. Plačiai naudojamas kokybės vadyboje. Kaizen metodas – Lean sistemos dalis, padedanti panaudoti visą darbuotojų potencialą organizacijos tobulėjimui, pagerinti paslaugų kokybę ir padidinti efektyvumą, taupyti resursus ir mažinti nuostolius.

<sup>8</sup>Hackman J.R., Oldman G.R. „Motivation Through the Design of Work“, *Work Redesign*. Reading, MA: Addison- Wesley, 1980.



apie vidaus, tiek apie aplinkos veiksmus ir leidžia prognozuoti analizuojamų rodiklių pokyčius ateityje.

Strateginė analizė, kaip strateginio planavimo proceso sudėtinis etapas, vykdoma kasmet rugsėjo-spalio mėnesiais, todėl rengiant ją galima panaudoti kokybės stebėsenos duomenis, renkamus sausio-gegužės mėnesiais, ir stebėsenos analizės rezultatus bei procesų ir paslaugų tobulinimo pasiūlymus, rengiamus birželio-rugpjūčio mėnesiais.

### **5.5. Sugretinimas**

Kokybės stebėsenos rezultatai gali būti panaudojami palyginant Savivaldybėje teikiamų paslaugų vertinimus, gautus atlikus paslaugų gavėjų apklausas, ir paslaugų kokybės rodiklių reikšmes skirtinguose Savivaldybės administracijos padaliniuose ir paslaugas teikiančiose įstaigose (tokie palyginimai vadinami vidiniu sugretinimu), taip pat palyginant Savivaldybėje teikiamas paslaugas su kitose Lietuvos savivaldybėse teikiamomis paslaugomis (tokie palyginimai vadinami išoriniu sugretinimu). Pavyzdžiui, remiantis stebėsenos informacija, gali būti sudaromi Savivaldybėje veikiančių bendrojo ugdymo įstaigų, socialines ar kultūros paslaugas teikiančių įstaigų reitingai, pagal tai, kaip kokybiškai jos aptarnauja gyventojus, teikdamos paslaugas. Sugretinimas neturėtų būti savitiksliis, bet turėtų būti naudojamas tikslingai, siekiant nustatyti įstaigas ir padalinius, kuriuose paslaugų kokybė yra geresnė, ir paskatinti dalinimąsi gerosiomis patirtimis tiek pačioje savivaldybėje, tiek tarp savivaldybių.

### **5.6. Atsakomybės už stebėsenos rezultatų panaudojimą paskirstymas**

Kokybės stebėsenos rezultatų panaudojimas, kaip pagrindinė stebėsenos proceso grandis, užtikrinant nuolatinį veiklos kokybės gerinimą, turėtų būti Savivaldybės tarybos, Savivaldybės administracijos vadovų ir Savivaldybės įstaigų vadovų atsakomybė. Skirtingų stebėsenos rezultatų panaudojimo veiklų koordinavimas ir organizavimas galėtų būti paskirstytas skirtingiems Savivaldybės administracijos padaliniams.

Gyventojų ir suinteresuotų šalių informavimą apie stebėsenos rezultatus turėtų vykdyti Savivaldybės administracijos padalinys, atsakingas už bendrąsias valdymo funkcijas. Procesų ir paslaugų tobulinimą turėtų koordinuoti ir organizuoti Savivaldybės administracijos padalinys, atliekantis bendrąsias valdymo funkcijas. Procesų ir paslaugų tobulinimo pasiūlymus turėtų generuoti iš skirtingų Savivaldybės administracijos padalinių darbuotojų, Savivaldybės įstaigų darbuotojų, paslaugų gavėjų ir suinteresuotų šalių atstovų sudarytos darbo grupės.

Stebėsenos rezultatų panaudojimą strateginėje analizėje turėtų koordinuoti ir prižiūrėti Savivaldybės administracijos padalinys, atsakingas už strateginį planavimą. Strateginę analizę turėtų atlikti už atskirų paslaugų administravimą ir teikimą atsakingi Savivaldybės administracijos padaliniai ir Savivaldybės įstaigos, teikiančios paslaugas.

Paslaugas teikiančių įstaigų tiek vidinį, tiek išorinį sugretinimą turėtų vykdyti šias įstaigas kuruojantys Savivaldybės administracijos padaliniai. Savivaldybės administracijos padalinių vidinį ir išorinį sugretinimą turėtų vykdyti padalinys, atsakingas už bendrąsias valdymo funkcijas.

## 6. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

Metodikos įgyvendinimą koordinuoja, organizuoja, kontroliuoja bei faktiškai pasiektų rodiklių viešinimą suinteresuotoms šalims vykdo Savivaldybės administracijos padalinys, atsakingas už bendrąsias valdymo funkcijas.

Metodika gali būti keičiama pagal poreikį.

