



**BENDROJI PROCESŲ,
ORIENTUOTŲ Į PASLAUGOS SUTEIKIMĄ VARTOTOJUI,
BRANDOS VERTINIMO
ATASKAITA**

Informacija konfidenciali
Informacija skirta Kėdainių rajono savivaldybės administracijai

Rengė: UAB „Eurointegracijos projektai“

Turinys

ĮVADAS	2
TYRIMO APIMTIS.....	2
1. PROCESŲ IDENTIFIKAVIMO BRANDA.....	4
2. PROCESŲ PLANAVIMO BRANDA.....	4
3. PROCESŲ VYKDYMO BRANDA	6
4. PROCESŲ ANALIZĖS BRANDA	7
5. PROCESŲ TOBULINIMO BRANDA	7
6. BENDRASIS PROCESŲ BRANDOS LYGIS	8
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	9

Įvadas

Pagal „Procesų brandos vertinimo metodiką“ bendrajam tiriamos savivaldybės procesų brandos lygio įvertinimui pirmiausia buvo identifikuotas bazinių procesų rinkinys. Šiame tyrime institucijos teikiama paslauga buvo prilyginta procesui. Atrinktų paslaugų sąrašas sudarė bazinį procesų rinkinį. Bazinis procesų rinkinys, tai fundamentalus procesų rinkinys, orientuotas į paslaugos suteikimą vartotojui. Duomenys apie kiekvieną bazinį procesą (paslaugą) buvo surinkti anketos pagalba. Atliktos analizės rezultatai pateikiami ataskaitose.

Remiantis atliktos brandos analizės duomenimis, buvo atliktas apibendrinantis procesų brandos vertinimas, pagal procesų valdymo veiklas: identifikavimą, planavimą, vykdymą, analizę ir tobulinimą.

Visos procesų valdymo veiklos: identifikavimas, planavimas, vykdymas, analizė, tobulinimas ir sudaro proceso brandos įvertinimo aspektų visumą, pagal kurią buvo atliktas bendrasis procesų brandos vertinimas.

Tyrimo apimtis

Tyrimo dalyvavo 17 Kėdainių rajono savivaldybės padalinių:

Padaliniai – skyriai:

- Architektūros ir urbanistikos (ištirtos 4 procesų grupės – 4 paslaugos);
- Civilinės metrikacijos (ištirtos 9 procesų grupės – 22 paslaugos);
- Statybos ir turto (ištirtos 23 procesų grupės – 96 paslaugos);
- Žemės ūkio ir aplinkosaugos (ištirtos 5 procesų grupės – 10 paslaugos);
- Švietimo ir kultūros (ištirta 1 procesų grupė - 2 paslaugos);
- Bendrųjų reikalų (1 procesų grupė – 3 paslaugos);
- Teisės ir viešosios tvarkos (1 procesų grupė – 1 paslauga).

Padaliniai – seniūnijos:

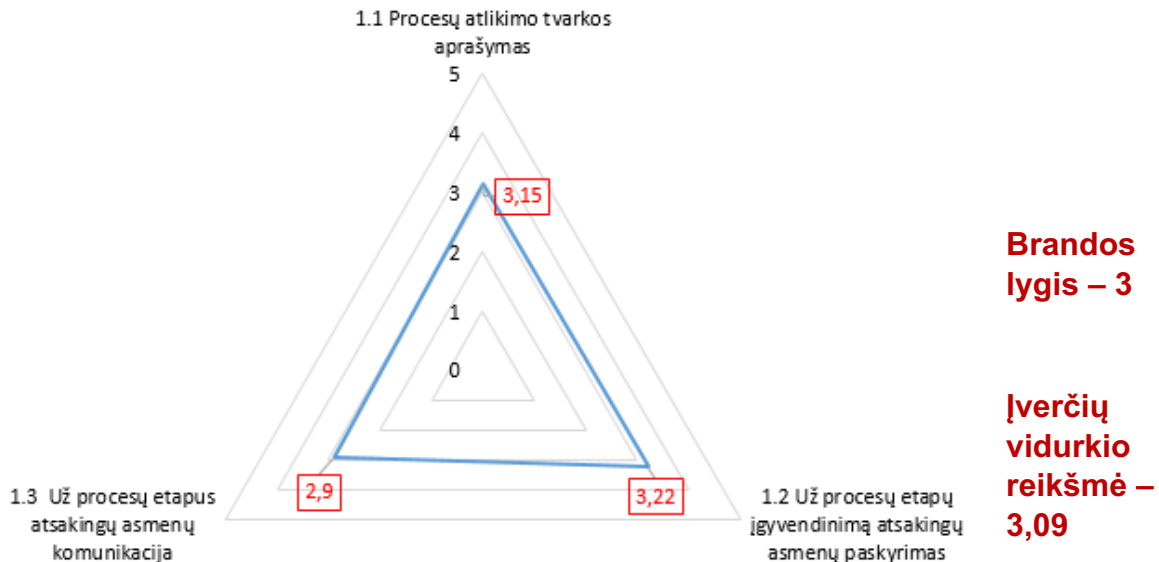
- Dotnuvos (ištirtos 8 procesų grupės- 21 paslauga);
- Gudžiūnų (ištirtos 3 procesų grupės -7 paslaugos);
- Krakių (ištirtos 3 procesų grupės -6 paslaugos);
- Pernaravos (ištirtos 4 procesų grupės -8 paslaugos);
- Šėtos (ištirtos 3 procesų grupės – 6 paslaugos);
- Surviliškio (ištirta 3 procesų grupės- 8 paslaugos);
- Truskavos (ištirtos 3 procesų grupės – 7 paslaugos);
- Vilainių (ištirtos 8 procesų grupės – 8 paslaugos);
- Pelėdnagių (ištirtos 3 procesų grupės- 7 paslaugos).
- Miesto (ištirtos 4 procesų grupės- 9 paslaugos).

Iš viso ištirtos 86 procesų grupės, 225 paslaugos vykdomos nurodytuose padaliniuose. Kiekvieno padalinio vykdomų paslaugų procesų brandos analizė pateikiama dokumente

„Procesų brandos įvertinimo ataskaita pagal padalinius“. Šiame dokumente pateikiama apibendrinanti ataskaita, detalizuojanti bendrąją tirtos savivaldybės procesų būklę.

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 savivaldybės vykdomi procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškūs proceso ryšys su kitais procesais, dalis procesų automatizuoti (įverčių vidurkio reikšmė – 3,15).

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, vykdytys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas. Veikla vykdoma pagal priskirtas atsakomybes, siekiama atlikti veiklą kokybiškai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,22).

Komunikacija tarp darbuotojų sklandi, tačiau retkarčiais pastebimi komunikacijos trikdžiai (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9).

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 aukštesnei procesų brandai.

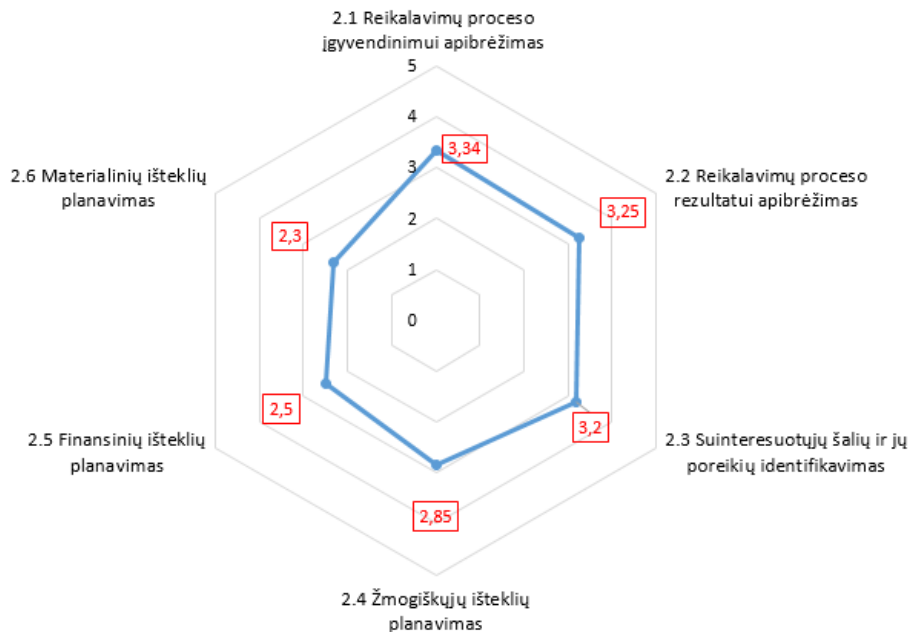
2. Procesų planavimo branda

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.



Brandos lygis – 3

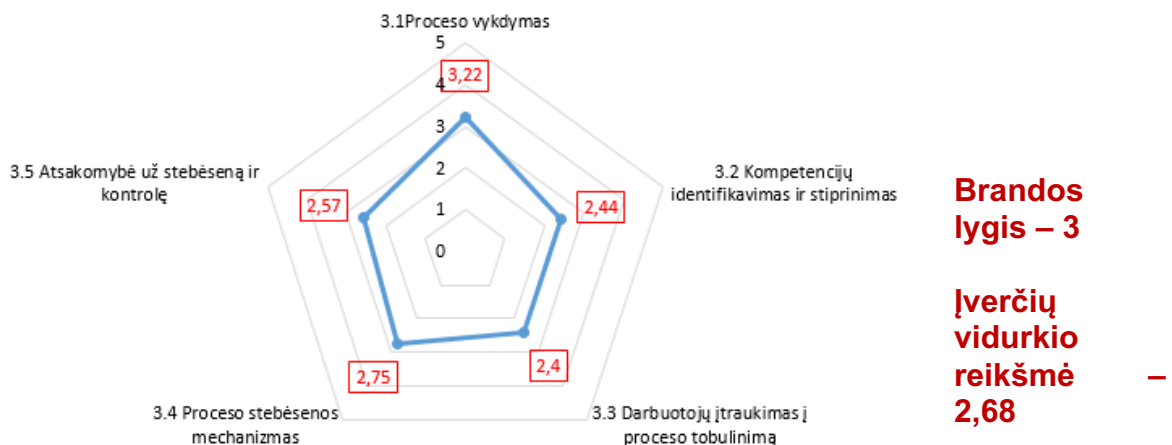
Įverčių vidurkio reikšmė – 2,91

Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad procesų planavimas yra nepakankamai subalansuotas, nors ir gali būti prisiriamas 3-iam brandos lygiui (įverčių vidurkio reikšmė – 2,91). Reikalavimai procesams yra apibrėžti gana tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,34). Reikalavimai procesų rezultatui taip pat yra apibrėžti ir matuojami. Darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesus (įverčių vidurkio reikšmė – 3,25). Visos savivaldybės veikla suinteresuotosios šalys yra identifikuotos ir visų jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su procesų rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 3,2). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesams valdyti yra dar nepakankamai objektyviai įvertintas ir paskirtas. Ne visiškai atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 2,85). Finansinių ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti taip pat yra vertinimo etape. Tai gali lemti, kad šie ištekliai ne visada atitinka savivaldybės poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 2,3 ir 2,5).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, pastebėtina, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą per menkas dėmesys yra skiriamas pokyčių, skirtų veiklos tobulinimo planavimui. Atkreipiamas dėmesys, kad ne visi procesų valdymo veiklos aspektai yra įsitvirtinę 3-ame brandos lygmenyje.

3. 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 loginėje schemoje. 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.

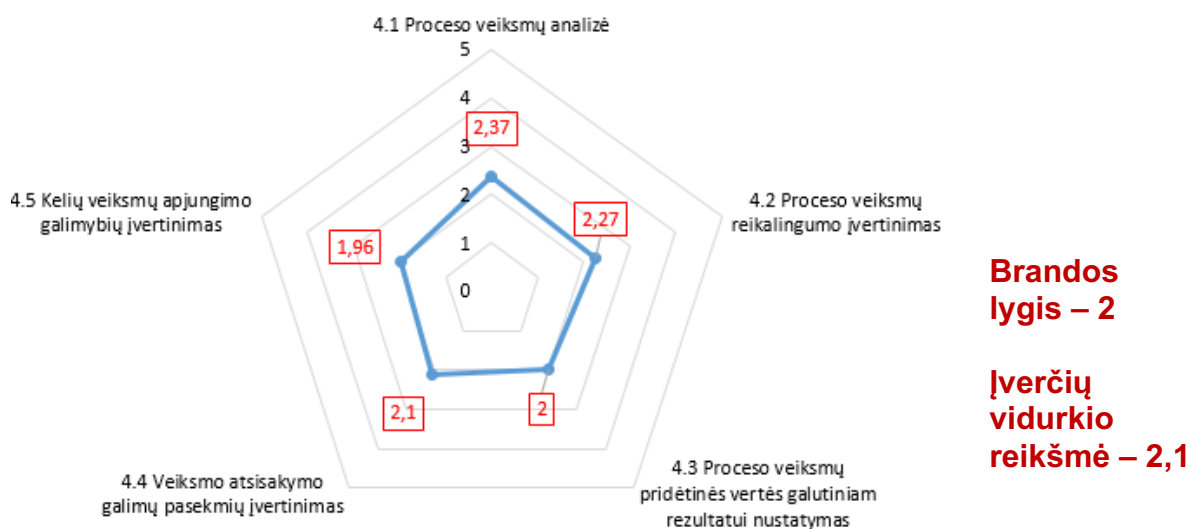


Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad procesų vykdymo veikla yra pasiekusi tą ribą, kada jau galima teigti, kad ji yra pasiekusi 3-ą brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 2,68). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras, kurios sukurtos vadovaujantis geriausia veiklos praktika (įverčių vidurkio reikšmė – 3,22), tačiau procesus aptarnaujančių darbuotojų kompetencijos dar yra vertinimo stadijoje. Tai liudija, kad dalis aptarnaujančio personalo gali netureiti reikiamų kompetencijų (įverčių vidurkio reikšmė – 2,44). Duomenys rodo, kad darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą nėra visuotinai paplitęs reiškinys tiriamoje institucijoje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Žemesnę vykdymo veiklos brandą lemia ir stebėsenos aspektų rodikliai. Nustatyta, kad procesų stebėsenos mechanizmai dar kuriami. Taip pat atkreipiamas dėmesys, kad jie kuriami dar ne visiems procesams (įverčių vidurkio reikšmė – 2,75). Atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesistemiška (įverčių vidurkio reikšmė – 2,57).

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. Ir tai yra reikšmingas trikdys, neleidžiantis užtikrinti aukštesnės institucijos procesų brandos.

4. Procesų analizės branda

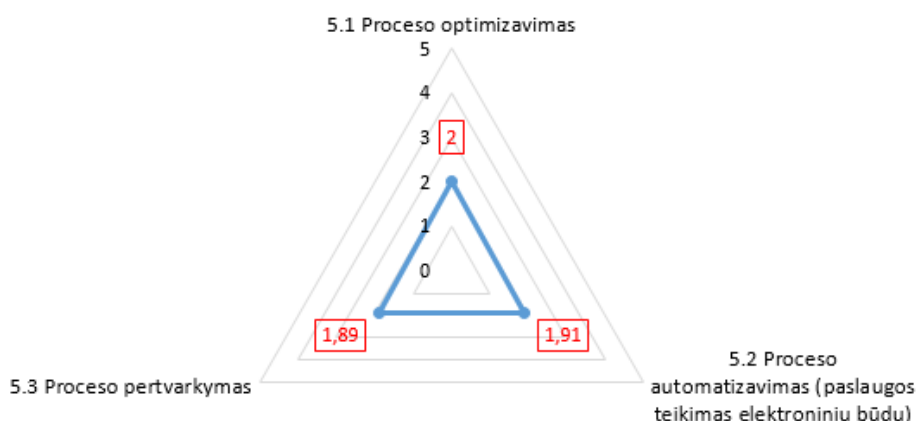
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo administravimo institucijos 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: analizės procesų branda tiriamoje institucijoje yra pasiekusi 2-ąją brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 2,1). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje vertinama kaip fragmentinė. Sisteminga ir pastovi procesų analizės praktika institucijoje dar neįgyvendinta. Svarbu pastebėti ir tai, kad vykdomo metu nesukurtas efektyvus proceso stebėsenos mechanizmas, kuris sugeneruotų reikiamą ir pakankamą duomenų masę objektyviai analizei atlikti. Faktinių duomenų trūkumas ir iš to sekantis analizės fragmentiškumas sukuria netinkamas sąlygas proceso problemų ir trūkumų nustatymui bei nesudaro sąlygų tobulinimo veiklai.

5. Procesų tobulinimo branda

Atlikus proceso analizę ir nustatius 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.



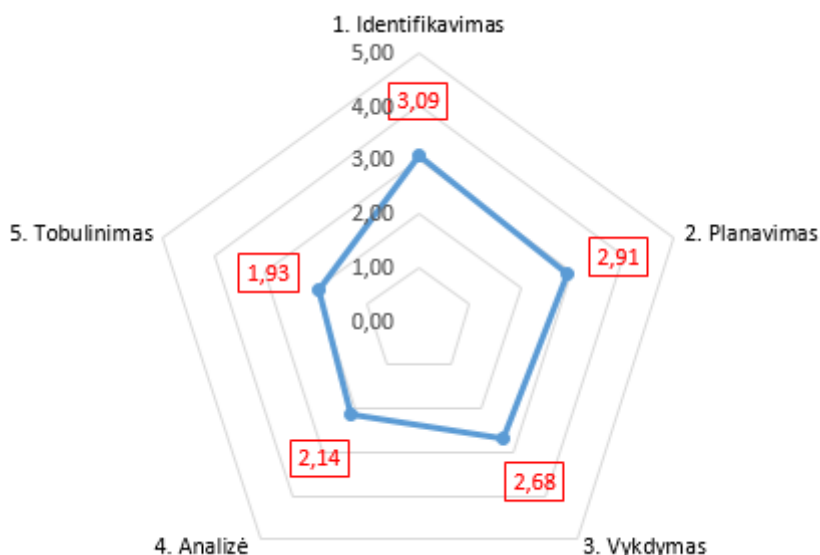
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 1,93

Apibendrinimas: proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1,93) rodo, kad tiriamojoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Neidentifikuotos ir nerealizuotos tobulinimo galimybės nulemia sistemingos procesų brandos trūkštius.

6. Bendrasis procesų brandos lygis

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



Brandos lygis – 3

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,55

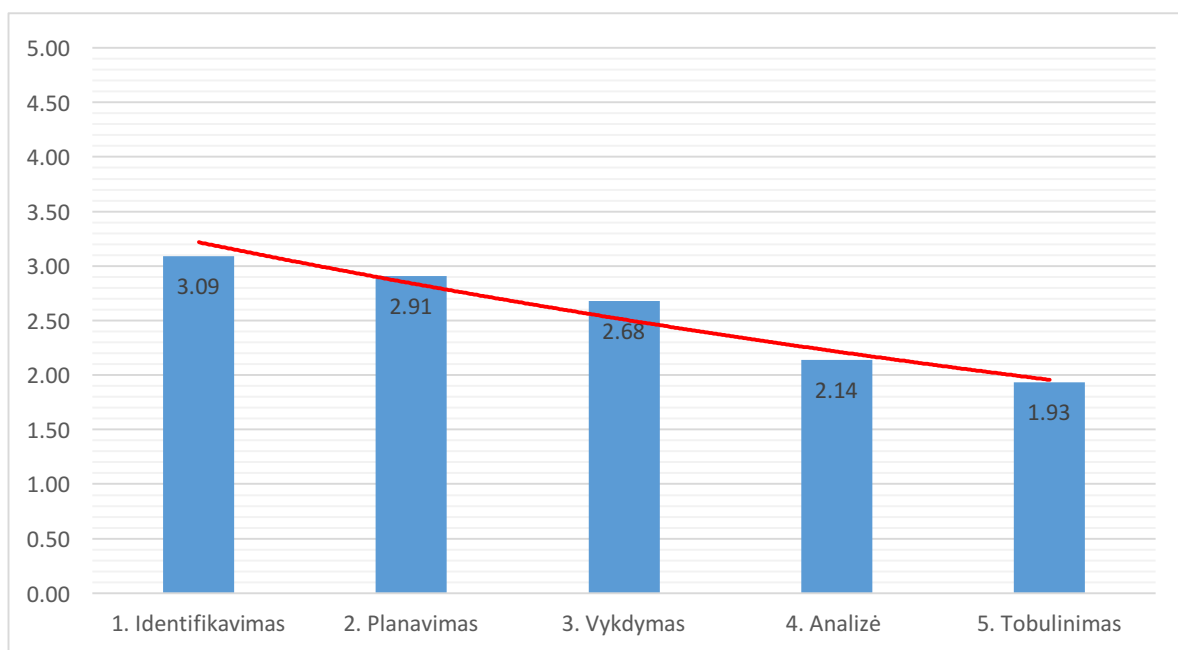
Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,55) atskleidžia, kad tirtos institucijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Institucijos procesai iš fragmentinio lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Tai liudija, kad institucijos procesai yra identifikuojami – aprašomi ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimui trūksta subalansavimo, dėmesio proceso tobulinimo veiksmų planavimui. Vykdyimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Identifikuotas proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas

atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo etapo rodiklių stoka. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama tobulinimo kryptims nustatyti. Įvardintos aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei bei tobulinimui ir nesukuria tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį. Svarbu pastebėti, kad ir darbuotojų integracija į veiklos tobulinimą yra menka.

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 institucijos 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.



Procesų branda procesų valdymo veiklų atžvilgiu

Iš paveiksle pateiktos bendrosios procesų brandos grafinės išraiškos matome, kad Kėdainių rajono savivaldybėje procesų veiklos – identifikavimas, planavimas ir vykdymas pereina į trečią lygį, tačiau kitos veiklos – analizė ir tobulinimas yra tik antrame lygyje. Šie rezultatai parodo, kad nevykdant analizės ir tobulinimo veiklų procesų valdymo veikla neturi pagrindo pasiekti kito lygio. Verta atkreipti dėmesį, kad brandos lygis įvertintas apskaičiavus įverčių vidurkį. Įvertinus šiuos duomenis matome, kad kiekviename procesų veiklos bloke yra silpnų procesų valdymo veiklų, kurias siekiant tobulinti paslaugų procesus reikia analizuoti detaliau.

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, 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.