



**PROCESŲ,**  
ORIENTUOTŲ Į PASLAUGOS SUTEIKIMĄ VARTOTOJUI,  
**BRANDOS VERTINIMO**  
**ATASKAITA**  
**PAGAL SAVIVALDYBĖS**  
**PADALINIUS**

Informacija konfidenciali  
Informacija skirta Kėdainių rajono savivaldybės administracijai

Rengė: UAB „Eurointegracijos projektai“

## Turinys

<b>IVADAS .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ARCHITEKTŪROS IR URBANISTIKOS SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>6</b>
Procesų identifikavimo branda.....	6
Procesų planavimo branda .....	7
Procesų vykdymo branda .....	8
Procesų analizės branda .....	9
Procesų tobulinimo branda .....	9
Bendrasis procesų brandos lygis .....	10
Išvados ir rekomendacijos.....	11
<b>2. CIVILINĖS METRIKACIJOS SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>11</b>
Procesų identifikavimo branda.....	11
Procesų planavimo branda .....	12
Procesų vykdymo branda .....	13
Procesų analizės branda .....	14
Procesų tobulinimo branda .....	15
Bendrasis procesų brandos lygis .....	15
Išvados ir rekomendacijos.....	16
<b>3. STATYBOS IR TURTO SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA.....</b>	<b>17</b>
Procesų identifikavimo branda.....	17
Procesų planavimo branda .....	17
Procesų vykdymo branda .....	18
Procesų analizės branda .....	19
Procesų tobulinimo branda .....	20
Bendrasis procesų brandos lygis .....	21
Išvados ir rekomendacijos.....	21
<b>4. MIESTO SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>22</b>
Procesų identifikavimo branda.....	22
Procesų planavimo branda .....	23
Procesų vykdymo branda .....	24
Procesų analizės branda .....	25
Procesų tobulinimo branda .....	26
Bendrasis procesų brandos lygis .....	27
Išvados ir rekomendacijos.....	27
<b>5. ŽEMĖS ŪKIO IR APLINKOSAUGOS SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA.....</b>	<b>28</b>
Procesų identifikavimo branda.....	28
Procesų planavimo branda .....	29

Procesų vykdymo branda .....	30
Procesų analizės branda .....	31
Procesų tobulinimo branda .....	32
Bendrasis procesų brandos lygis .....	32
Išvados ir rekomendacijos .....	33
<b>6. ŠVIETIMO IR KULTŪROS SKYRIAUS VYKDOMŲ PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>34</b>
Procesų identifikavimo branda .....	34
Procesų planavimo branda .....	35
Procesų vykdymo branda .....	36
Procesų analizės branda .....	37
Procesų tobulinimo branda .....	38
Bendrasis procesų brandos lygis .....	38
Išvados ir rekomendacijos .....	39
<b>7. BENDRŪJŲ REIKALŲ SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>39</b>
Procesų identifikavimo branda .....	39
Procesų planavimo branda .....	40
Procesų vykdymo branda .....	41
Procesų analizės branda .....	42
Procesų tobulinimo branda .....	43
Bendrasis procesų brandos lygis .....	44
Išvados ir rekomendacijos .....	44
<b>8. TEISĖS IR VIEŠOSIOS TVARKOS SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>45</b>
Procesų identifikavimo branda .....	45
Procesų planavimo branda .....	46
Procesų vykdymo branda .....	47
Procesų analizės branda .....	47
Procesų tobulinimo branda .....	48
Bendrasis procesų brandos lygis .....	49
Išvados ir rekomendacijos .....	49
<b>9. DOTNUVOS SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>50</b>
Procesų identifikavimo branda .....	51
Procesų planavimo branda .....	51
Procesų vykdymo branda .....	52
Procesų analizės branda .....	53
Procesų tobulinimo branda .....	54
Bendrasis procesų brandos lygis .....	55
Išvados ir rekomendacijos .....	55
<b>10. KRAKIŲ SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>56</b>

Procesų identifikavimo branda.....	56
Procesų planavimo branda .....	57
Procesų vykdymo branda .....	58
Procesų analizės branda .....	59
Procesų tobulinimo branda .....	60
Bendrasis procesų brandos lygis .....	61
Išvados ir rekomendacijos.....	61
<b>11. GUDŽIŪNŲ SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>62</b>
Procesų identifikavimo branda.....	62
Procesų planavimo branda .....	63
Procesų vykdymo branda .....	64
Procesų analizės branda .....	65
Procesų tobulinimo branda .....	66
Bendrasis procesų brandos lygis .....	67
Išvados ir rekomendacijos.....	67
<b>12. PERNARAVOS SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>68</b>
Procesų identifikavimo branda.....	68
Procesų planavimo branda .....	69
Procesų vykdymo branda .....	70
Procesų analizės branda .....	71
Procesų tobulinimo branda .....	72
Bendrasis procesų brandos lygis .....	73
Išvados ir rekomendacijos.....	73
<b>13. ŠĖTOS SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA.....</b>	<b>74</b>
Procesų identifikavimo branda.....	74
Procesų planavimo branda .....	75
Procesų vykdymo branda .....	76
Procesų analizės branda .....	77
Procesų tobulinimo branda .....	78
Bendrasis procesų brandos lygis .....	79
Išvados ir rekomendacijos.....	79
<b>14. TRUSKAVOS SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA.....</b>	<b>80</b>
Procesų identifikavimo branda.....	80
Procesų planavimo branda .....	81
Procesų vykdymo branda .....	82
Procesų analizės branda .....	82
Procesų tobulinimo branda .....	83
Bendrasis procesų brandos lygis .....	84

Išvados ir rekomendacijos.....	84
<b>15. SURVILIŠKIO SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA.....</b>	<b>85</b>
Procesų identifikavimo branda.....	85
Procesų planavimo branda .....	86
Procesų vykdymo branda.....	87
Procesų analizės branda.....	88
Procesų tobulinimo branda .....	89
Bendrasis procesų brandos lygis .....	90
Išvados ir rekomendacijos.....	90
<b>16. VILAINIŲ SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>91</b>
Procesų identifikavimo branda.....	91
Procesų planavimo branda .....	92
Procesų vykdymo branda.....	93
Procesų analizės branda.....	94
Procesų tobulinimo branda .....	94
Bendrasis procesų brandos lygis .....	95
Išvados ir rekomendacijos.....	96
<b>17. PELĒDNAGIŲ SENIŪNIJOS PROCESŲ BRANDA .....</b>	<b>96</b>
Procesų identifikavimo branda.....	97
Procesų planavimo branda .....	97
Procesų vykdymo branda.....	98
Procesų analizės branda.....	99
Procesų tobulinimo branda .....	100
Bendrasis procesų brandos lygis .....	101
Išvados ir rekomendacijos.....	101
<b>18. BENDRA TIRTŲ PADALINIŲ PROCESŲ BRANDOS REZULTATŲ GRAFINĖ IŠRAIŠKA .....</b>	<b>103</b>

## Įvadas

Tirtos institucijos procesų brandos įvertinimui buvo pasirinktas BAZINIŲ procesų rinkinys. Tai procesų rinkinys iš vykdomų procesų visumos, kuris yra fundamentalus siekiant institucijos tikslų. Šio tyrimo apimtyje procesas prilygintas institucijos teikiamai paslaugai. Bazinių procesų rinkinys sudaromas iš procesų, kurie orientuoti į paslaugos suteikimą vartotojui. Tyrime dalyvavo Kėdainių rajono savivaldybės skyriai ir seniūnijos, įgyvendinantys bazinius procesus:

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 paslaugų);
- 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).

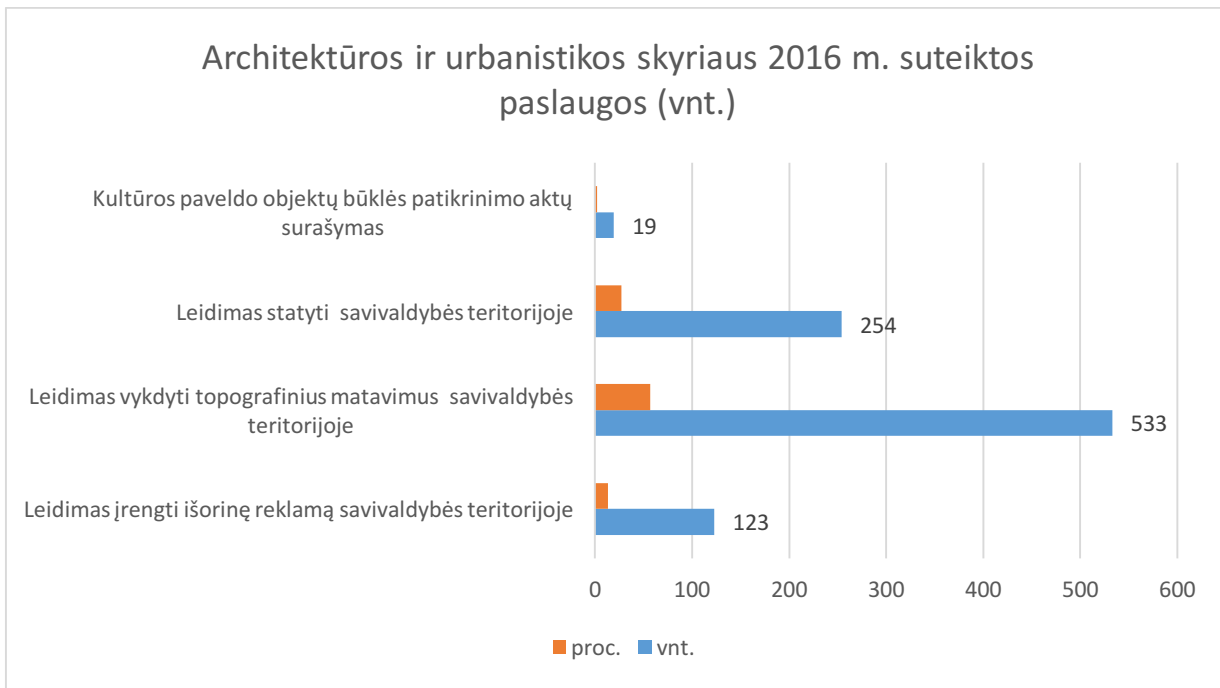
Padaliniai – seniūnijos:

- 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).

Šioje ataskaitoje pateikiamas kiekvieno padalinio ar filialo teikiamų paslaugų (procesų) brandos vertinimas. Siekiant objektyviai nustatyti kiekvieno padalinio procesų brandą buvo detalai įvertintos dvi procesų aspektų grupės: proceso rezultatai (kiekybiniai, finansiniai ir kokybiniai) bei procesų valdymo veiklos (identifikavimas, planavimas, vykdymas, analizė ir tobulinimas). Tyrimo apimtyje buvo analizuojami 2016 m. paslaugų (procesų) rezultatai. Įvertinus procesų minėtus parametrus, nustatytas padalinio bendras procesų brandos lygis, pateiktas įvertinimas apie kokybinių rodiklių sąsają su padalinio procesų brandos lygiu.

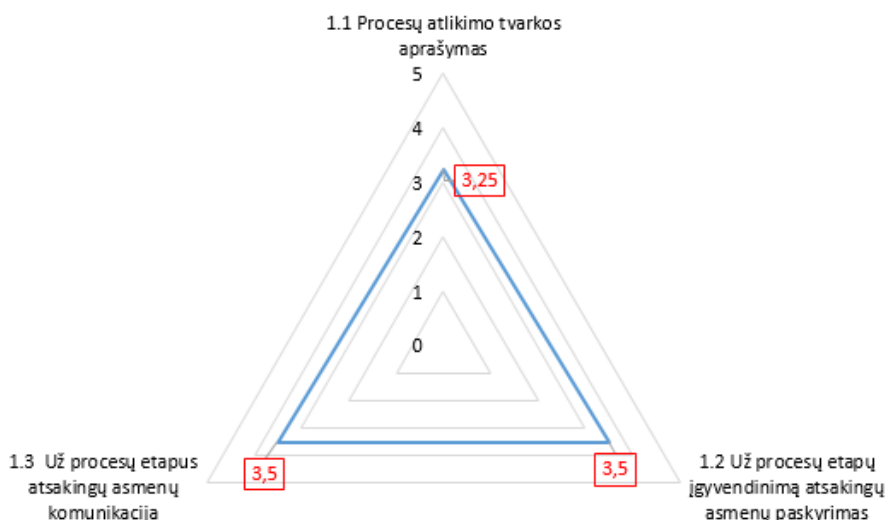
## 1. Architektūros ir urbanistikos skyriaus procesų branda

Tiriant savivaldybės architektūros ir urbanistikos skyriaus vykdomų procesų brandą, išanalizuotos 4 procesų grupės, kurias sudarė 4 paslaugos. Viso per 2016 metus suteikta 929 paslaugos. Paslaugos teikimo procesą vykdo 1 darbuotojas. Daugiausia suteikta leidimų vykdyti topografinius matavimus savivaldybės teritorijoje – 533 vnt. (57 proc. nuo visų skyriaus suteiktų paslaugų)., mažiausia - Kultūros paveldo objektų būklės patikrinimo aktų surašymas – 19 vnt. (2 proc. nuo visų skyriaus suteiktų paslaugų).



## Procesų identifikavimo branda

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



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,42**

**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais, proceso dalis automatizuota (įverčių vidurkio reikšmė – 3,25).

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, vykdančys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,5).

Vykdančys veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato (įverčių vidurkio reikšmė – 3,5).

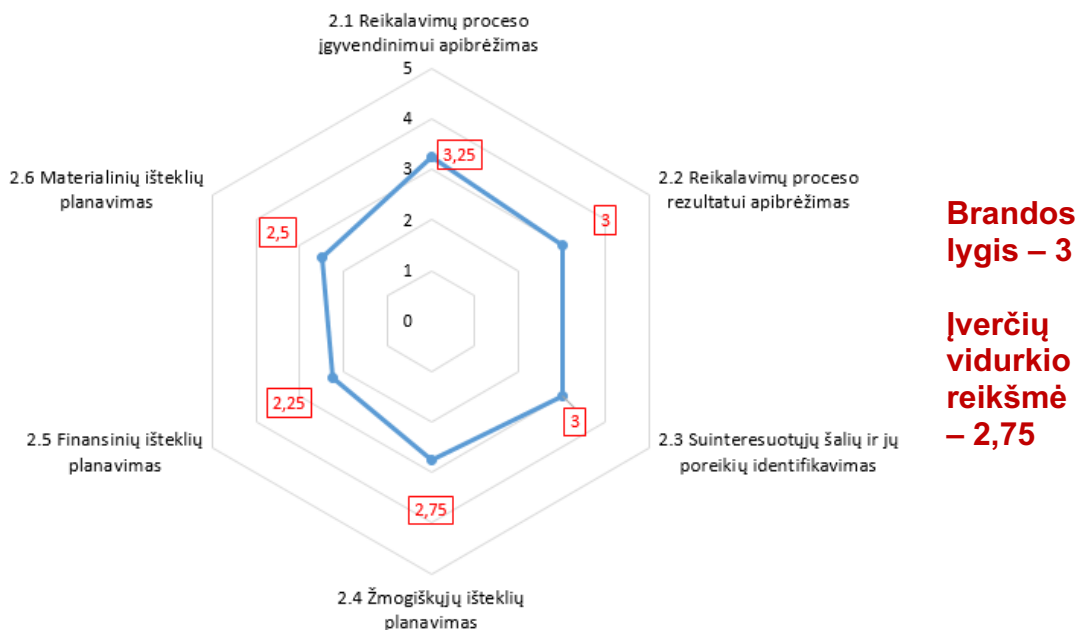
Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose skiriamas dėmesys proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti.

### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatai 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 procesų planavimas nėra iki galo subalansuotas. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti gana tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė –

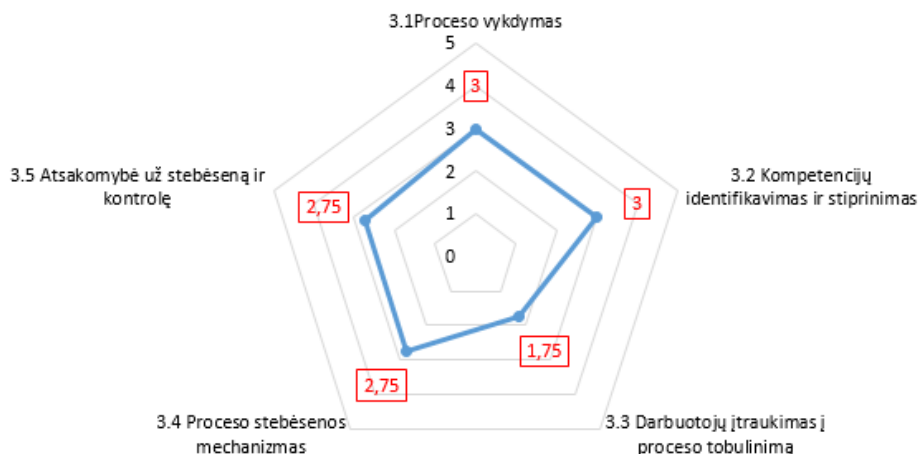


3,25). Identifikuotos visos skyrių veikla suinteresuotos šalys, o jų poreikiai aiškiai apibrėžti, formuojamos pastangos poreikius ir lūkesčius patenkinti. Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra nepakankamai objektyviai įvertintas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,75). Materialinių ir finansinių išteklių poreikis procesui valdyti taip pat yra vertinimo stadijoje ir tai gali lemti išteklių trūkumą įgyvendinant procesą (įverčių vidurkio reikšmės – 2,5; 2,25). Verta pastebėti, kad mažiausiai poreikius atitinka finansinių išteklių planavimas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,25).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, pastebima, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą yra skiriamas per menkas dėmesys pokyčių ir 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. Aukščiausioje brandos lygmenyje esanti procesų vykdymo veikla turi būti orientuota į veiklos rezultatų, leidžiančių priimti faktais pagrįstus tobulinimo sprendimus, fiksavimą ir jų analizę.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,65**

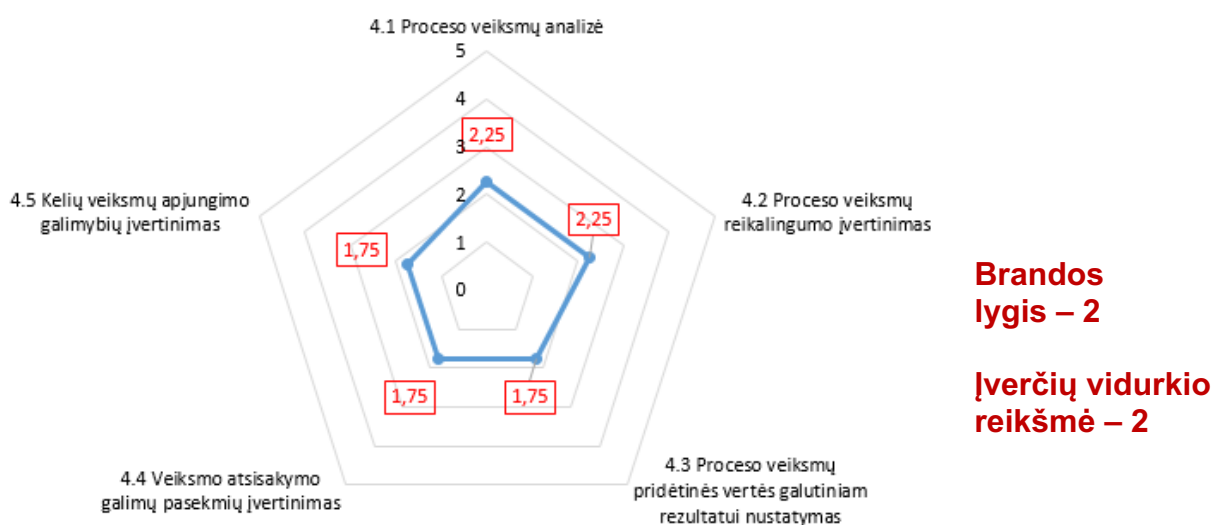
**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad proceso vykdymo veikla pasiekusi tą ribą, kada jau galima teigti, kad vykdymo veikla yra 3-iaje brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,65). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), procesus aptarnauja objektyviai įvertintos, pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau akivaizdu, kad jie nepakankamai įsitraukę į proceso tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 1,75). Procesų stebėsenos mechanizmai dar kuriami (įverčių vidurkio reikšmė – 2,75). Atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ši atsakomybė galimai priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesistemiška (įverčių vidurkio reikšmė – 2,75).

Žemas darbuotojų įsitraukimo į tobulinimo veiklą rodiklis, nepakankamai efektyvi stebėsenos lemia žemą procesų vykdymo veiklos brandos lygmenį. Tai 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, o tai yra reikšmingas trikdys, neleidžiantis užtikrinti aukštesnės institucijos procesų brandos.

### Procesų analizės branda

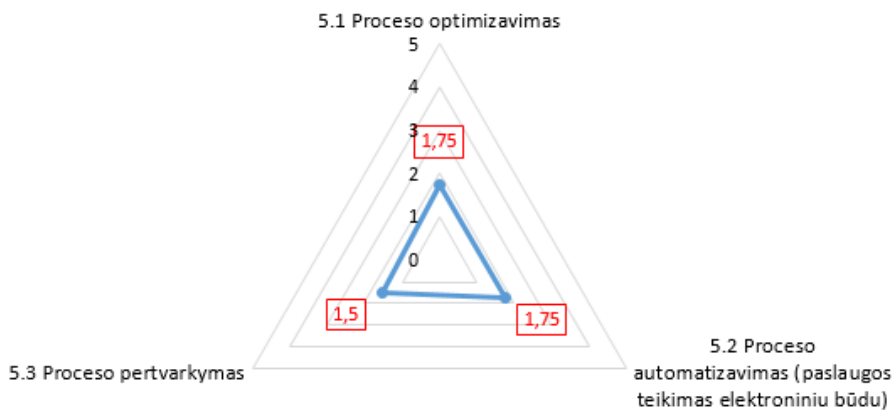
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo valdymo institucijos procesų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



**Apibendrinimas:** procesų analizė tirtime skyriuje yra antrame brandos lygmenyje ir transformuojasi į antrą (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje kol kas 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, 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.



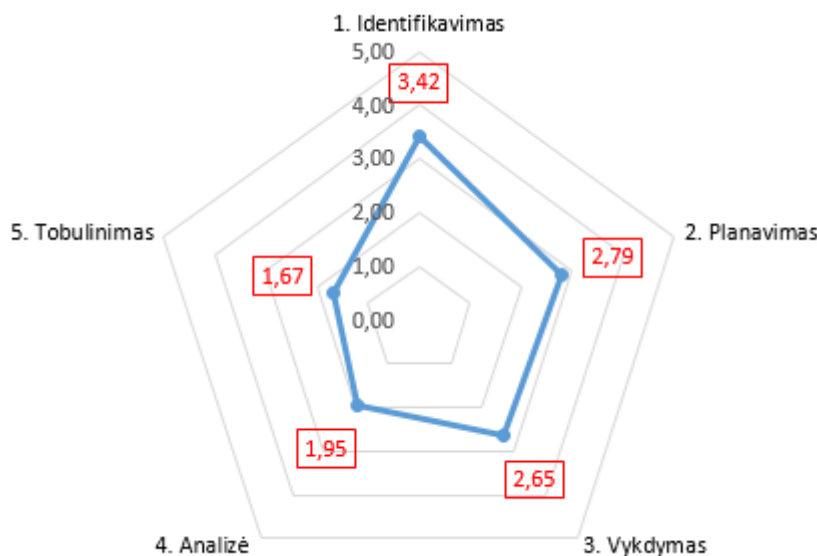
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 1,67**

**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1,67) rodo, kad tiriamame skyriuje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Neidentifikuotos ir nerealizuotos tobulinimo galimybės nulemia sistemingos procesų brandos trūkščius.

#### Bendras procesų brandos lygis

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



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,5**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,5) atskleidžia, kad tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Padalinio vykdomi procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Tai atskleidžia, kad procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavime trūksta dėmesio išteklių planavimui, o taip pat procesų 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. Darbuotojų įsitraukimas į tobulinimo veiklą nepakankamas. Tokios aplinkybės

nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui, tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

**Kokybinių procesų rodiklių analizė** atskleidžia, 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 skyriaus procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. 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, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

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. Nustatyta darbuotojų motyvacijos stoka. Tai yra esminiai veiksniai, trukdantys procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

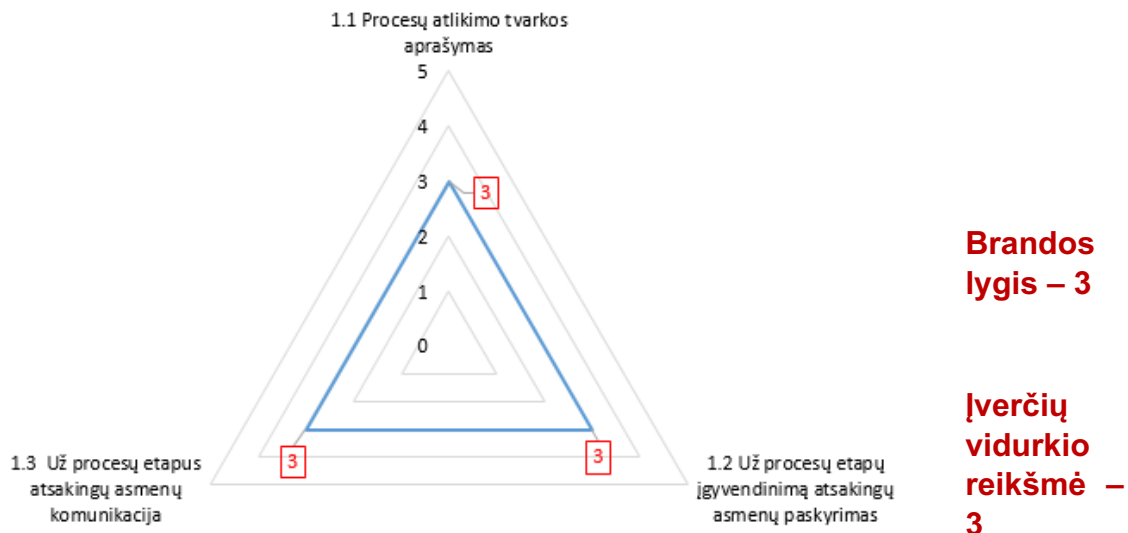
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas, darbuotojų motyvavimas.

## 2. Civilinės metrikacijos skyriaus procesų branda

Tiriant civilinės metrikacijos skyriaus vykdomų procesų brandą išanalizuotos ištirtos 9 procesų grupės – 22 paslaugos. Viso per 2016 metus šis skyrius suteikė 9486 paslaugas. Paslaugos teikimo procesą vykdo nuo 0,5 iki 3 darbuotojų. Daugiausia darbuotojų reikia archyvinių pažymų, kopijų, iš dokumentų, esančių likviduotų įmonių archyve išdavimo paslaugai vykdyti. Ši paslauga suteikta daugiausia kartų – 6587 vnt. (69,44 proc. nuo visų skyriaus suteiktų paslaugų).

#### Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškus procesų ryšys su kitais procesais (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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, vykdančys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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

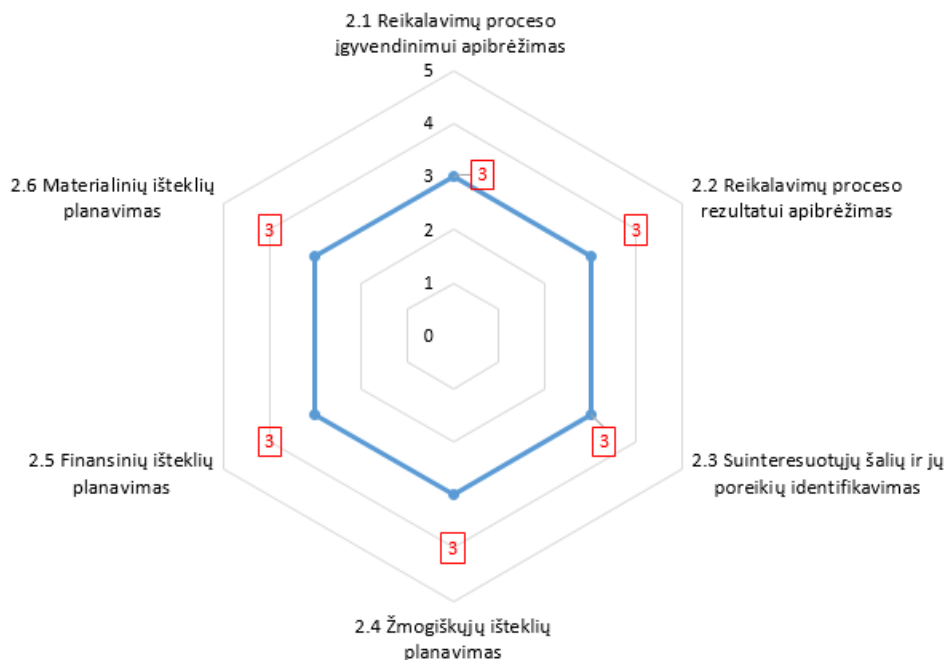
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtoje institucijoje daugiau dėmesio turi būti skiriama proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamai sistemingos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai procesų brandai.

### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- a. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- b. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- c. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- d. 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.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3**

**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas procesų brandai. Reikalavimai procesams yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Reikalavimai procesų rezultatui taip pat yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, matuojami, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesus (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu. Žmogiškųjų, finansinių, materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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, per mažas dėmesys skiriamas objektyviam finansinių bei materialinių išteklių 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 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.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra 3-o brandos lygmens lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), tačiau procesus aptarnauja nepakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 2,5). Darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą nėra pakankamas (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Skyriuje sukurtas procesų stebėsenos mechanizmas (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Nustatytos atsakomybės už procesų stebėseną (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Menkas darbuotojų įsitraukimas į procesų tobulinimą rodo, kad skyriuje trūksta darbuotojų iniciatyvos, siekti aukštesnio brandos lygmens. Ir tai yra reikšmingas trikdys, neleidžiantis užtikrinti aukštesnės padalinio 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.





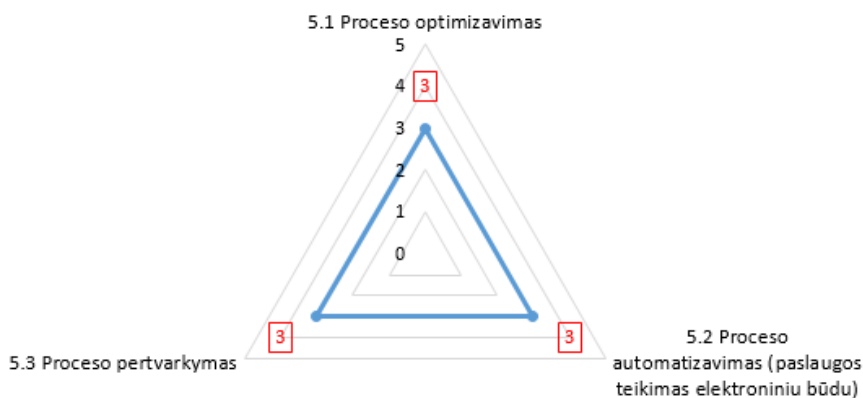
**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3**

**Apibendrinimas:** rezultatai rodo, kad analizės veikla pasiekusi trečią brandos lygį (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tai leidžia teigti, kad vykdomų procesų analizei institucijoje yra kuriama sistema, sistemingai renkami duomenys. Tačiau realūs tobulinimo sprendimai dar neįgyvendinami. Ir tai neužtikrina procesų brandos. Tobulinimo iniciatyvų trūkumas lemia netinkamas sąlygas proceso problemų ir trūkumų nustatymui ir nesudaro sąlygų tobulėjimui. Neanalizuojamos procesų veiksmų optimizavimo galimybės.

#### 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 – 3**

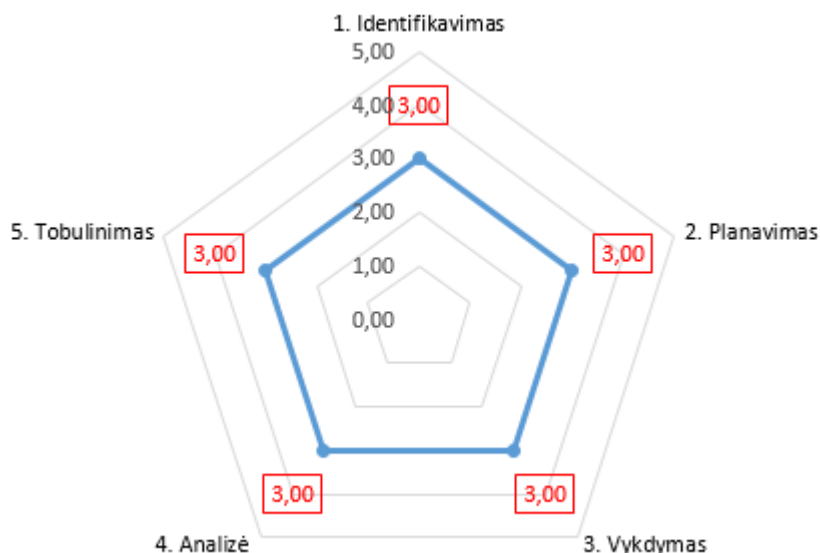
**Įverčių vidurkio reikšmė – 3**

**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 3) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla yra vykdoma, tačiau jai trūksta metodiškumo ir orientacijos į veiksmingą rezultatą. Nepakankamai efektyvios tobulinimo galimybės nulemia sistemingos procesų brandos trikdžius.

#### Bendras procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis juridinio ir personalo padalinio procesų brandos lygis.





**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 3) atskleidžia, kad tirtos veiklos sferos procesų branda yra pasiekusi 3 – aji brandos lygį. Procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimas subalansuotas ir sklandus, tačiau neapimantis sistemingo proceso tobulinimo veiksmų planavimo. Analizės metu nustatytas nuolatinių ir sistemingų tobulinimo iniciatyvų trūkumas. Taip pat reikia pastebėti, kad finansinių duomenų nepateikimas anketose, identifikuoja padalinio procesų stebėsenos mechanizmo nepakankamumą. Neturint pakankamai visapusiško sistemingo stebėsenos mechanizmo, objektyvūs duomenys apie padalinio procesų vykdymą nėra renkami. Susidariusios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui, o taip pat ir tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

#### Išvados ir rekomendacijos

Tirto skyriaus procesų branda yra 3-iaje brandos etape.

Pirminių procesų valdymo veiklų (identifikavimo ir planavimo) kokybiškas įgyvendinimas užtikrina procesų stabilumą ir stabiliai kokybiškų paslaugų teikimą. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

Esminiai institucijos procesų brandos trikdžiai yra procesų stebėsenos mechanizmo nevisapusiškumas. Šio elemento fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra įgyvendinamos, tačiau efektyvaus veiklos stebėsenos mechanizmo nebuvimas, lemia, kad faktais pagrįsta sisteminga procesų analizė ir tobulinimo iniciatyvos nėra įgyvendinamos. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

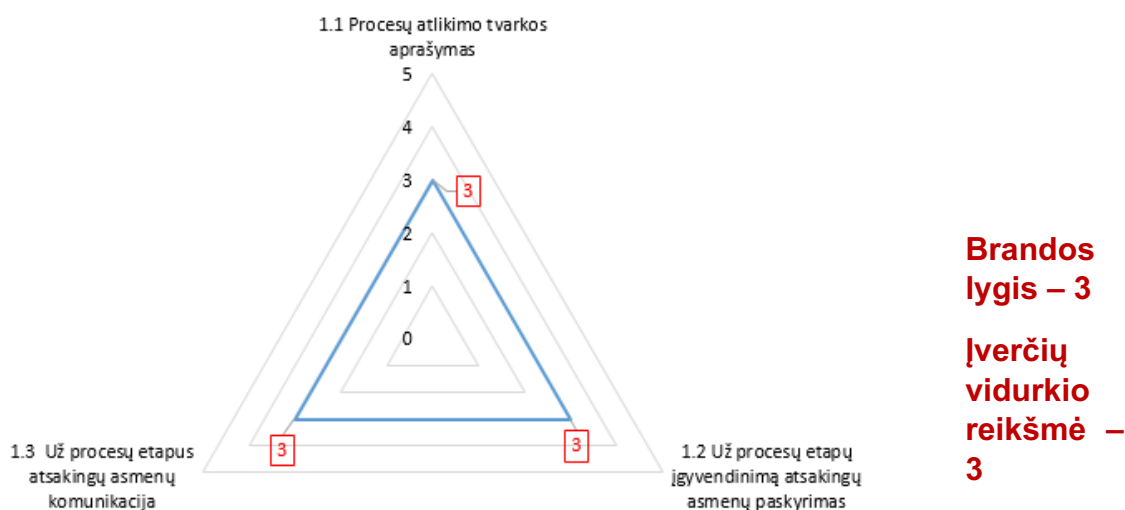
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų tobulinimas ir įgyvendinimas, procesų tobulinimo galimybių paieška.

### 3. Statybos ir turto skyriaus procesų branda

Tiriant Statybos ir turto skyriaus vykdomų procesų brandą buvo išanalizuotos 23 procesų grupės – 96 paslaugos. Viso per 206 metus buvo suteikta 346 paslaugos. Šiame skyriuje daug paslaugų neturi aktualumo gyventojų tarpe, iš analizuotų 96, net 72 nebuvo suteiktos nei vieną kartą per 2016 metus. Iš likusios 24 paslaugų, kurios suteiktos daugiausia - juridinių asmenų valstybinės žemės nuomos mokesčio deklaracijų priėmimas ir tvirtinimas (206 vnt., beveik 60 proc. nuo visų šiame skyriuje suteiktų paslaugų 2016 m.). Paslaugos teikime dalyvauja 1 darbuotojas.

#### Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškus procesų ryšys su kitais procesais (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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, vykdančys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai. (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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

Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai, orientuotai į veiklos tobulinimą.

#### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- a. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- b. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- c. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- d. 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.



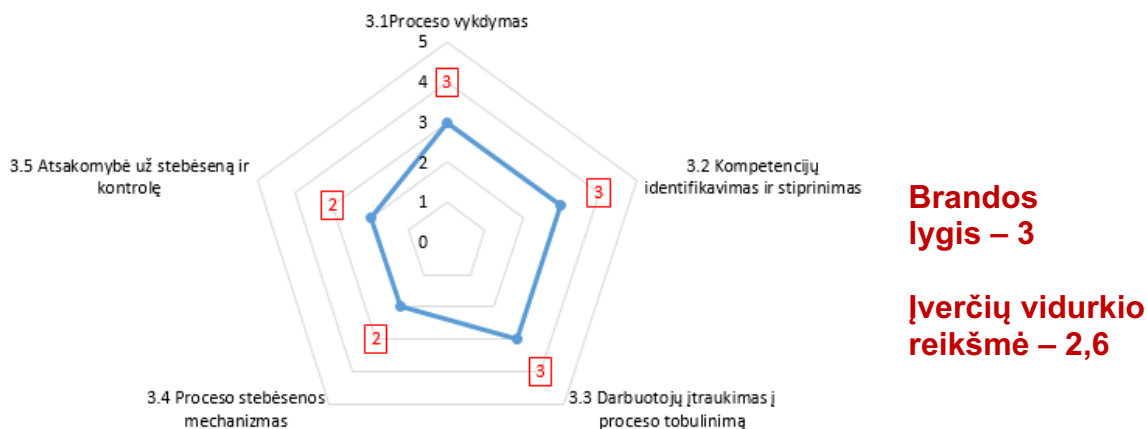
**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra pasiekęs 3-ią brandos lygį (įverčių vidurkio reikšmė – 2,83). Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, o jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, galima teigti, kad atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 3), finansinių išteklių planavimas yra vertinimo etape (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

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 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 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.

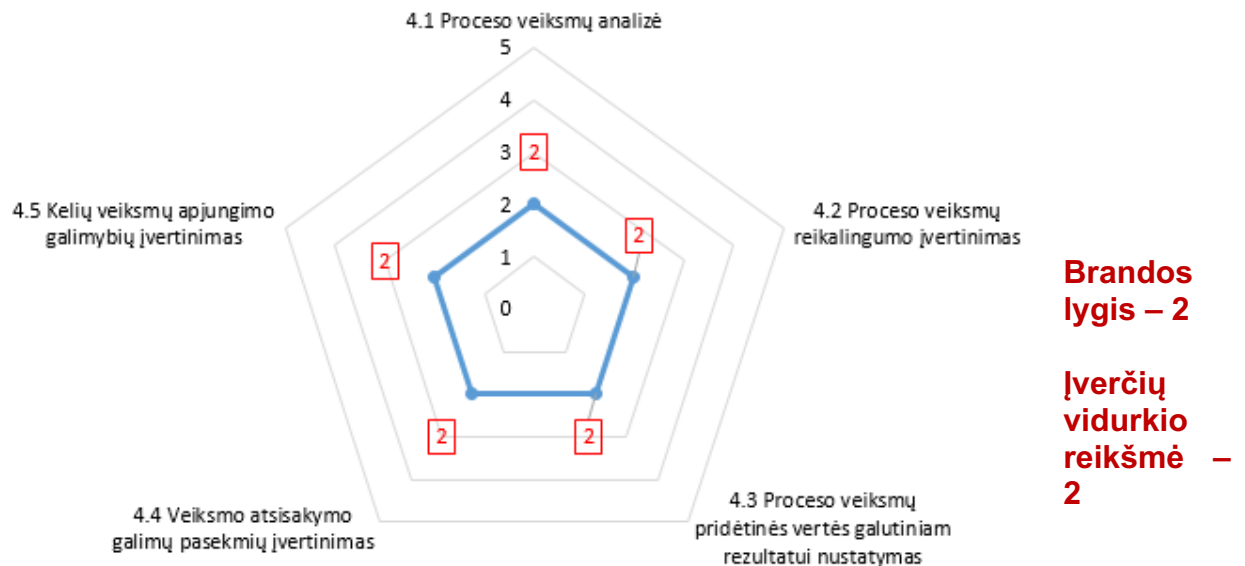


**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape iš 2-o brandos lygmens į 3-ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,6). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Darbuotojai pateikia proceso tobulinimo galimybių variantus. (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žemesnę vykdymo veiklos brandą lemia ir stebėsenos aspektų rodikliai. Procesų stebėsenos mechanizmas įvertintas kaip nepakankamas (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Galima teigti, kad atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ir galbūt ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama (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. Nėra įgyvendintos vadybiniai įrankiai proceso gerinimui vykdyti.

### Procesų analizės branda

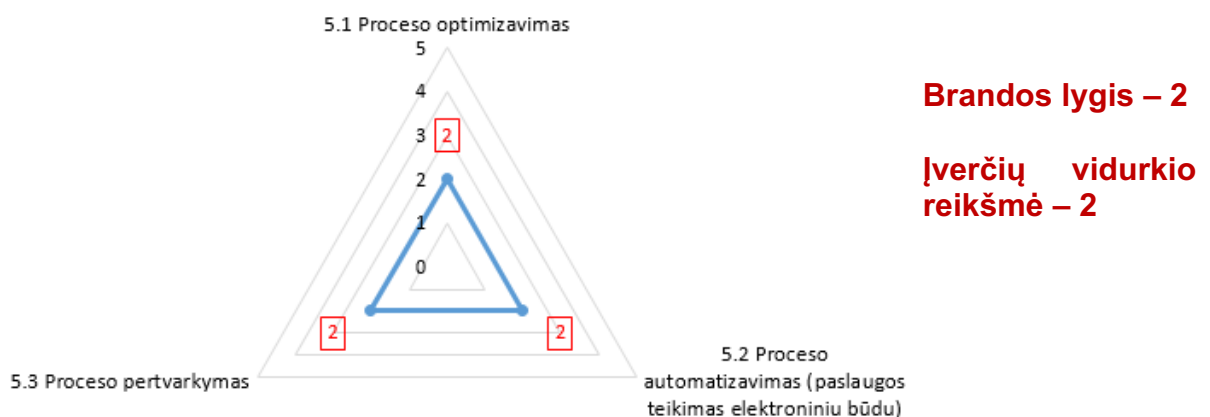
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo valdymo institucijos procesų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



**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra pasiekusi 2-ąją brandos lygmenį (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 procesų 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

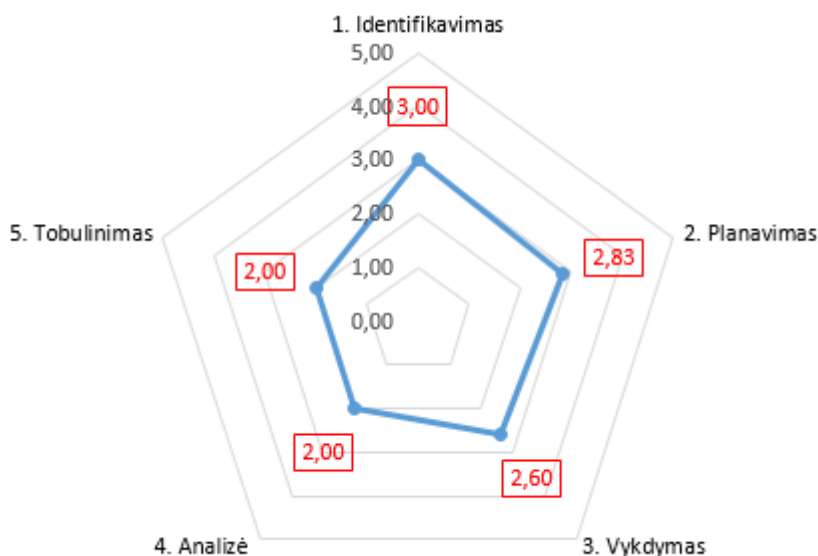
Atlikus procesų analizę ir nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



**Apibendrinimas:** procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnę brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Įvertinant dar ir tai, kad trūksta efektyvaus stebėsenos mechanizmo, įžvelgiama, kad tobulinimo veikla nėra pagrįsta faktine informacija.

### Bendrasis procesų brandos lygis

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



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,49**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,49) atskleidžia, kad tirta padalinio 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. Procesų planavimas nesubalansuotas, materialinių ir finansinių išteklių planavimas yra vertinio stadijoje. Planavimas neapima proceso tobulinimo veiksmų planavimo. Vykdymo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina ir finansinių procesų vykdymo rodiklių trūkumas. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nerenkama. Įvardintos aplinkybės nesukuria tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį, nesurenkamas reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui.

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

Tirta padalinio 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, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

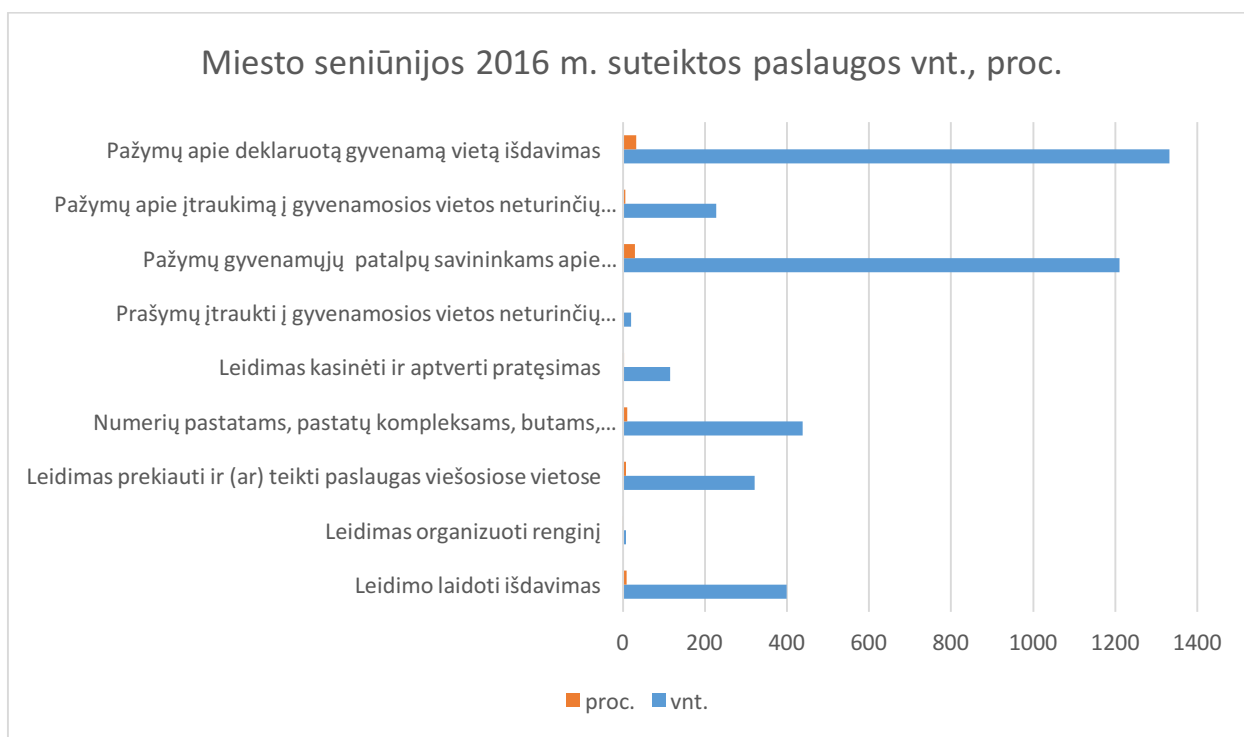
Esminiai institucijos procesų brandos trikdžiai yra procesų stebėsenos mechanizmų nebuvimas, atsakomybės už procesų tobulinimą trūkumas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

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. Miesto seniūnijos procesų branda

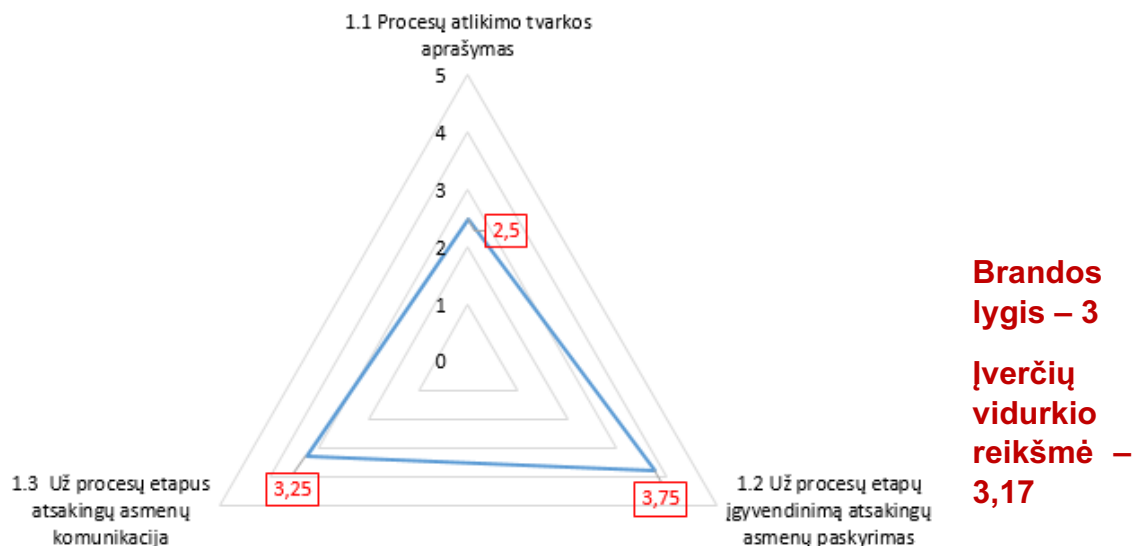
Tiriant Miesto seniūnijos vykdomų procesų brandą ištirtos 4 procesų grupės - 9 paslaugos. Identifikuota, kad per 2016 metus daugiausia buvo suteikta pažymų apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimo paslauga – 1333 vnt., beveik 33 proc. nuo visų seniūnijos suteiktų paslaugų. Visų paslaugų, išskyrus numerių pastatams, pastatų kompleksams, butams, patalpoms ir korpusams suteikimo ir keitimo paslaugą, kuriai reikia 2 darbuotojų, suteikia 1 darbuotojas. Mažiausiai vykdyta paslauga išduodant leidimą organizuoti renginį.



#### Procesų identifikavimo branda

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





**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad dalis procesų dar dokumentavimo etape (įverčių vidurkio reikšmė – 2,5).

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, vykdanys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai. (įverčių vidurkio reikšmė – 3,75).

Vykdanys veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato (įverčių vidurkio reikšmė – 3,25).

Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad skyriuje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių išvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai, orientuotai į veiklos tobulinimą.

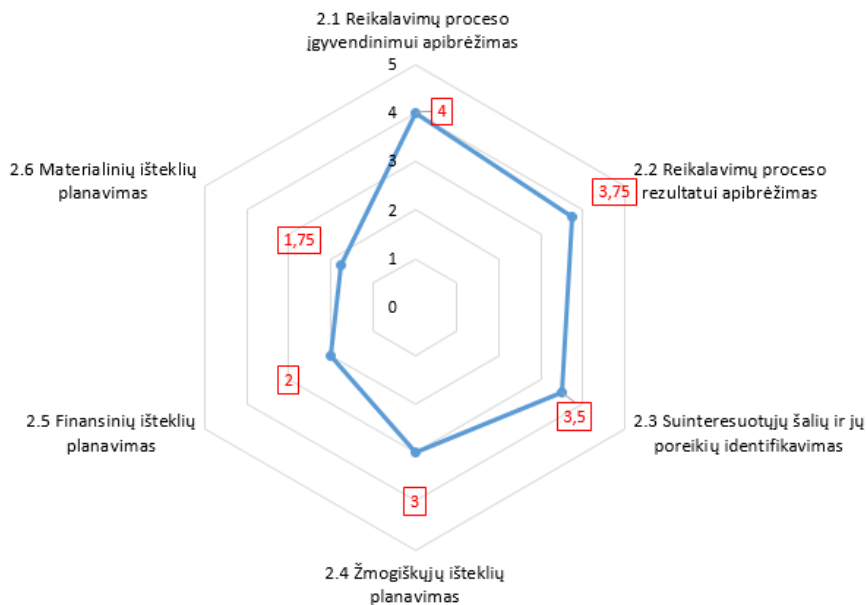
#### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- a. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- b. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- c. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- d. 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 – 3**

**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas, nors ir faktiškai yra pasiekęs 3-ią brandos lygį (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, vykdoma proceso vykdymo stebėseną (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Pagal įverčių rezultatus galima teigti, kad reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai orientuojasi į juos vykdydami veiklą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,75). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti, siejami su rezultatų rodikliais (įverčių vidurkio reikšmė – 3,5). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Finansinių ir materialinių išteklių planavimas priskirtas 2 –am lygiui. Tai rodo, kad finansiniai ir materialiniai ištekliai dar yra vertinimo būsenoje ir gali neatitikti procesų poreikių (įverčių vidurkio reikšmė – 2 ir 1,75).

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, išteklių šių tikslų subalansavimui ir siekimui.

#### 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 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.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,6**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape iš 2-o brandos lygmens į 3-ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,6). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3,5), procesų vykdymui aktualios kompetencijos yra vertinimo etape (įverčių vidurkio reikšmė – 2,5). Darbuotojai nepakankamai įtraukti į proceso tobulinimo veiklą (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Žemesnę vykdymo veiklos brandą lemia ir stebėsenos aspektų rodikliai. Procesų stebėsenos mechanizmas įvertintas kaip nepakankamas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,25). Galima teigti, kad atsakomybės už procesų stebėseną nėra pakankamai aiškiai nustatytos. Galimai ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama (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. Nėra įgyvendintos vadybiniai įrankiai proceso gerinimui vykdyti.

#### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



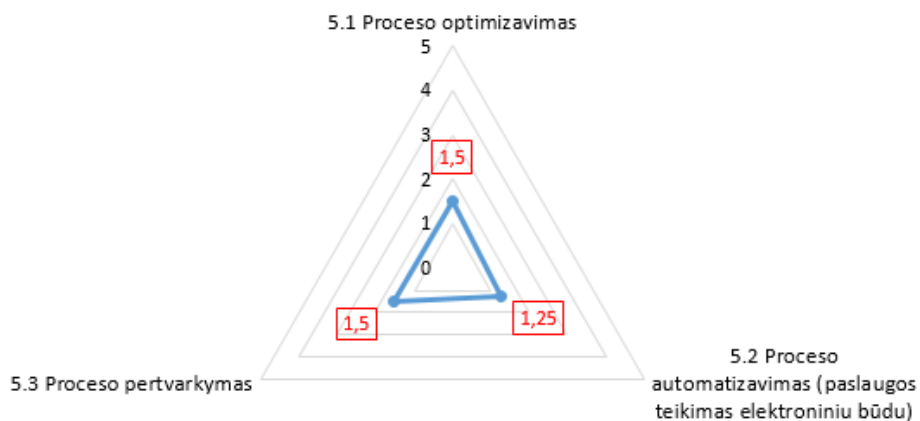
**Brandos lygis – 1**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 1,3**

**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra antrame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 1,3). 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 nesukurtas efektyvus proceso analizės mechanizmas, nesuteikia pakankamai objektyvių duomenų 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 proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



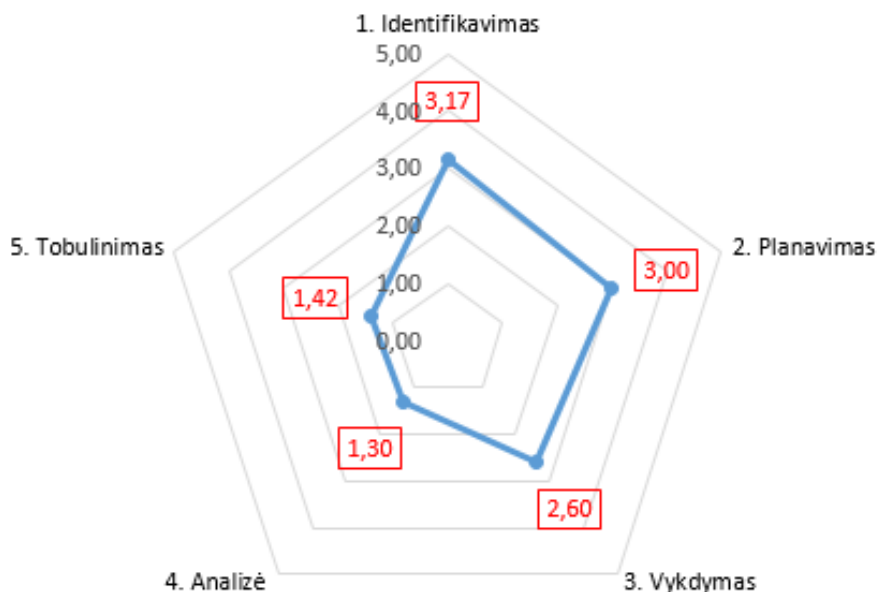
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 1,42**

**Apibendrinimas:** procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1,42 rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Įvertinant dar ir tai, kad trūksta efektyvaus stebėsenos mechanizmo, įžvelgiama, kad tobulinimo veikla nėra pagrįsta faktine informacija.

## Bendrasis procesų brandos lygis

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



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,3**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,3) atskleidžia, kad padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Procesų planavimas nepakankamai subalansuotas, neapimantis sistemingo proceso tobulinimo veiksmų planavimo, reikiamų išteklių užtikrinimo. Nepakankamas dėmesys skiriamas proceso vykdymo veiklos stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo neefektyvumas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą, pasiektus rezultatus nėra renkami. Tai patvirtina ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių nebuvimas. Esama informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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

Tirto padalinio 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, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

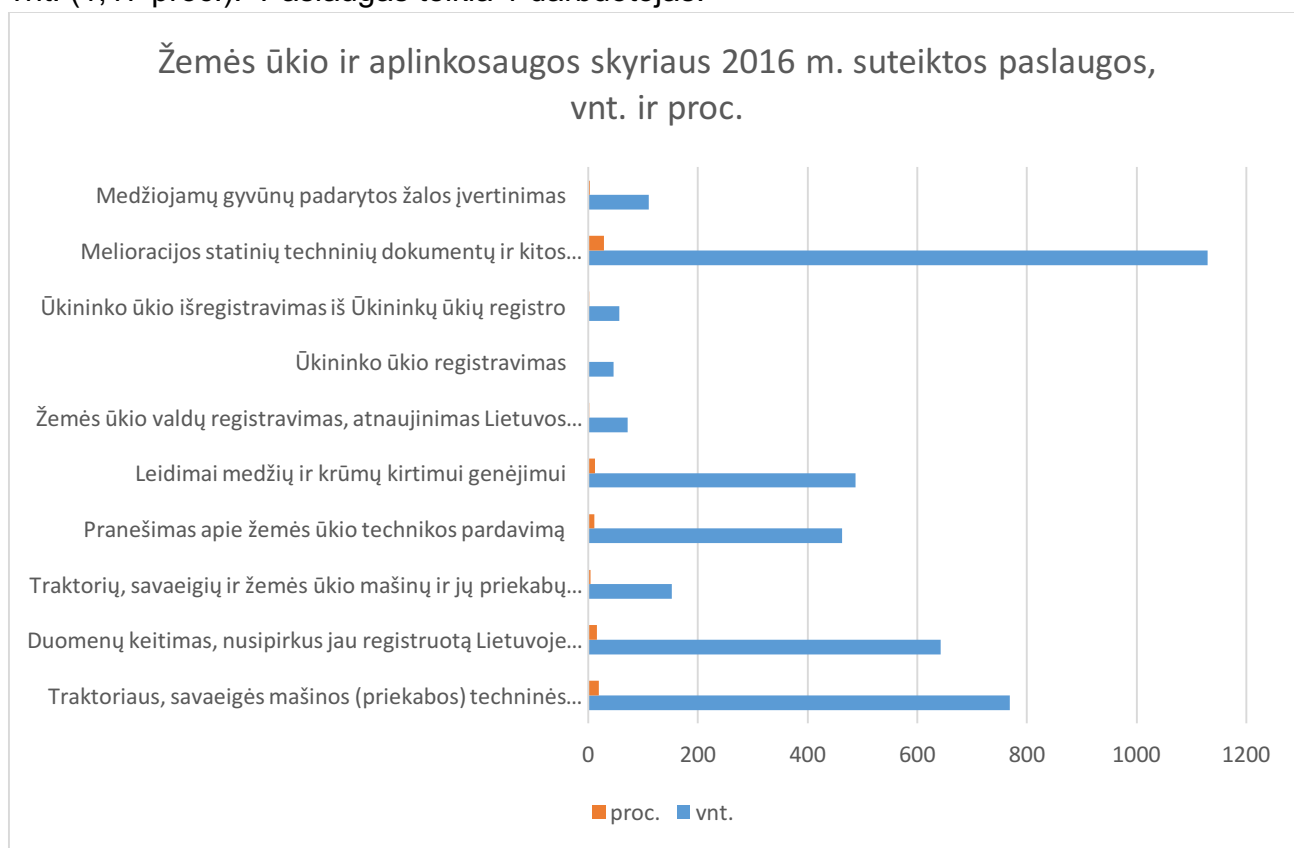
Esminiai institucijos procesų brandos trikdžiai yra procesų stebėsenos mechanizmų nepakankamumas, aiškios atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

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.

## 5. Žemės ūkio ir aplinkosaugos skyriaus procesų branda

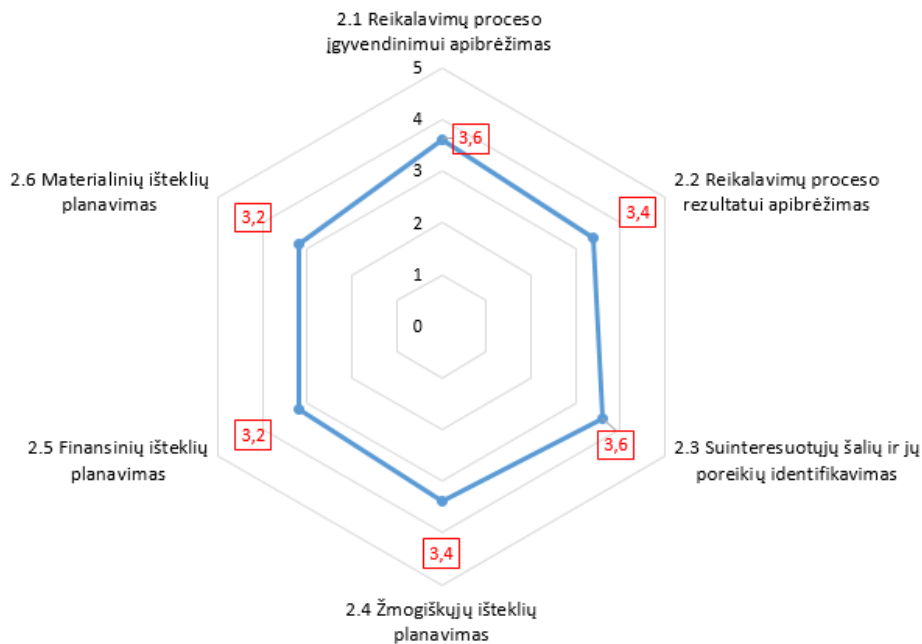
Tiriant Žemės ūkio ir aplinkosaugos skyriaus procesų brandą išanalizuotos 5 procesų grupės – 10 paslaugų. Viso per analizuojamą laikotarpį suteikta 3932 paslaugos. Daugiausia suteikta - melioracijos statinių techninių dokumentų ir kitos informacijos pateikimas melioruotos žemės savininkams ir kitiems naudotojams 1130 vnt., beveik 29 proc. nuo visų skyriaus suteiktų paslaugų. Mažiausiai suteikta paslaugos - ūkininko ūkio registravimas, 46 vnt. (1,17 proc.). Paslaugas teikia 1 darbuotojas.



## Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesai yra apibrėžiami, dokumentuojami, detalizuojama jų atlikimo tvarka, atliekamas priskyrimas tam tikrai paslaugų grupei, priskiriamos atsakomybės už





**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,4**

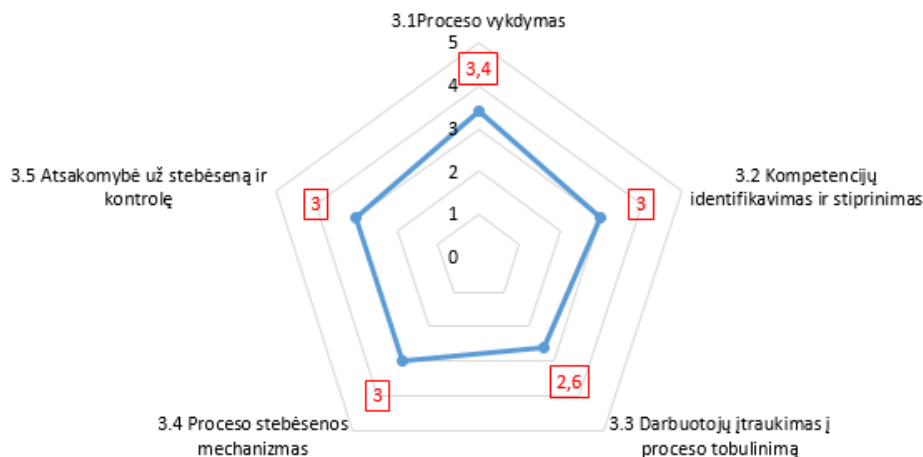
**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra etape iš 3-io į 4-ą brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,6). Pagal įverčių rezultatus galima teigti, kad reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti tiksliai ir aiškiai (įverčio vidurkio reikšmė – 3,4). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti ir susieti su veiklos rezultatų rodikliais (įverčių vidurkio reikšmė – 3,4). Žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmės – 3,4; 3,2; 3,2).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, buvo nustatyta, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą nepakankamas dėmesys yra skiriamas sistemingų pokyčių, veiklos tobulinimo įgyvendinimo planavimui, išteklių šių tikslų subalansavimui ir siekimui.

#### 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**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra pasiekusi 3-ią brandos lygį (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3,4), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau darbuotojai nepakankamai įtraukti į veiklos tobulinimo įgyvendinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,6). Padalinyje yra sukurtas procesų stebėsenos mechanizmas, vykdoma sisteminga procesų stebėseną (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Atsakomybė už procesų stebėseną yra aiškiai priskirta, stebėseną vykdoma (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

#### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



**Brandos lygis – 4**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,5**

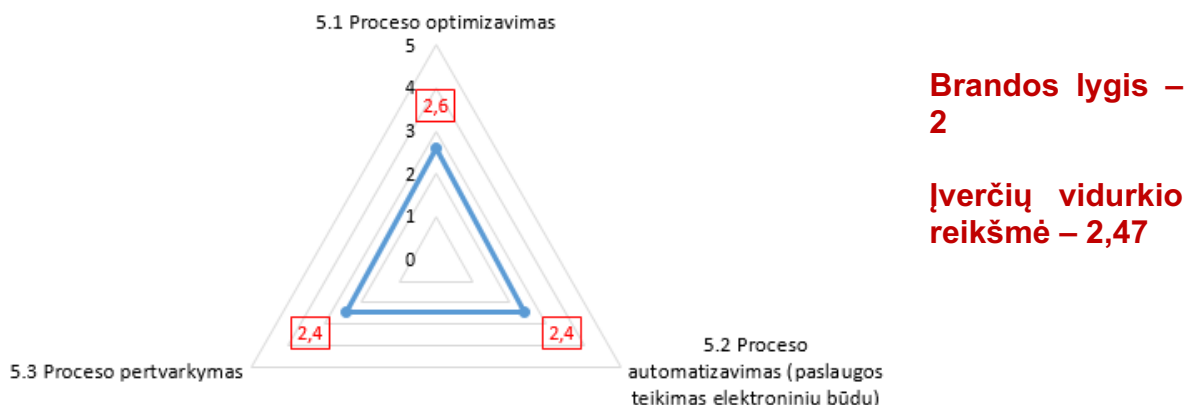


**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame kontekste yra perėjimo etape iš 3-io į 4-ą brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 3,5). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra sistemingai vykdomi: procesų veiksmai detaliam analizuojami, siekiant įvertinti jų pridėtinę vertę, renkami duomenys proceso tobulinimui, planuojami tobulinimo veiksmai.

Tačiau atlikus anketose pateiktų finansinių duomenų analizę, nustatyta, kad finansiniai duomenys apie procesus nerenkami. Taip pat nėra vertinamas vartotojų pasitenkinimas. Tai rodo, kad padalinyje dar nesukurtas efektyvus proceso analizės mechanizmas. Taikomas sprendimas nesuteikia pakankamai objektyvių duomenų 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

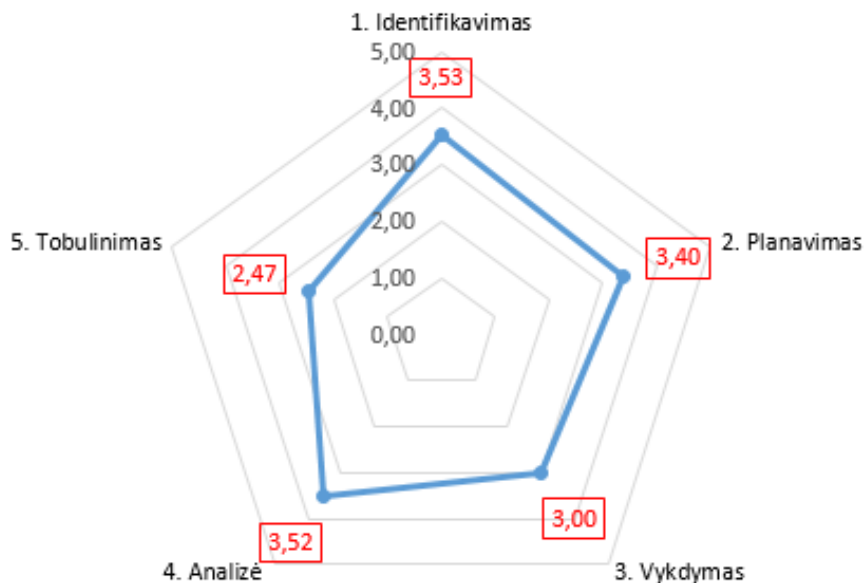
Atlikus procesų analizę ir nustatius proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



**Apibendrinimas:** procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,47) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Įvertinant dar ir tai, kad trūksta faktinė informacija pagrįsto efektyvaus stebėsenos mechanizmo, įžvelgiama, kad tobulinimo veiklai trūksta argumentuoto pagrindimo, tikslingumo ir rezultatyvumo.

### Bendras procesų brandos lygis

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



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,18**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,18) atskleidžia, kad skyriaus procesų branda pasiekusi 3 – aji brandos lygmenį. Procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Procesų planavimas subalansuotas ir sklandus, tačiau nepakankamai integruojantis proceso tobulinimo veiksmus. Nepakankamas dėmesys skiriamas proceso vykdymo veiklos stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo trūkumai atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą, pasiektus rezultatus ir silpnąsias veiklos sritis nėra renkami. Tai patvirtina ir finansinių procesų vykdymo rodiklių nebuvimas, vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga nematavimas. Renkama informacija, nepakankama, pagrįstai tobulinimo veiklai inicijuoti. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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

Tirto padalinio procesų branda yra 3-iame brandos lygmenyje. 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, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkumai yra procesų stebėsenos mechanizmų trūkumai tai lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą stoką.

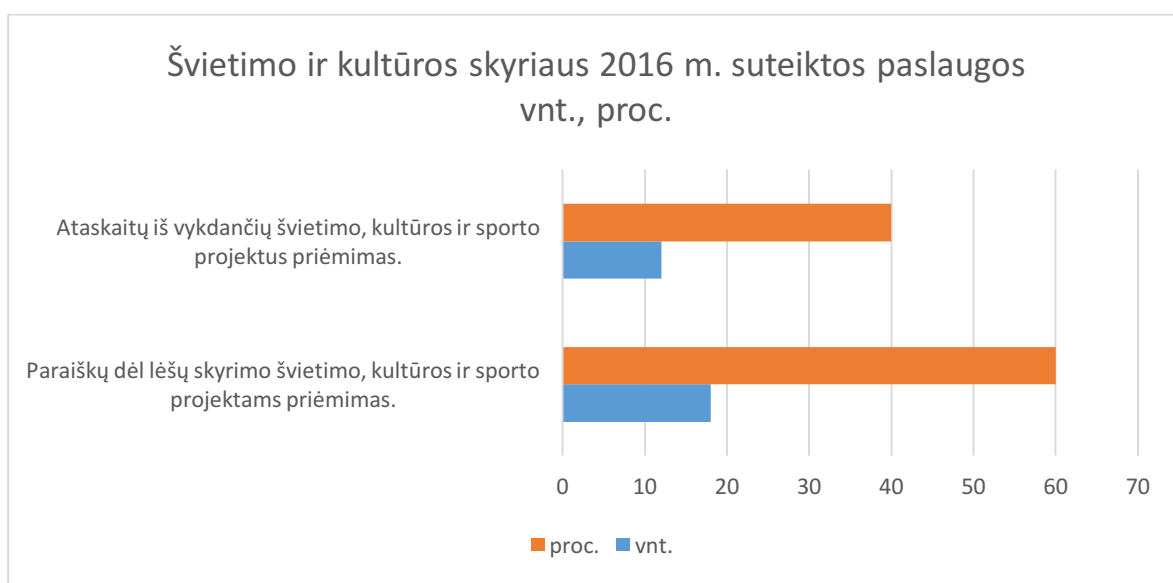
Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra fragmentinės. Sisteminga ir pilnavertė procesų analizė ir tobulinimo iniciatyvos nėra įgyvendinamos. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

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

## 6. Švietimo ir kultūros skyriaus vykdomų procesų branda

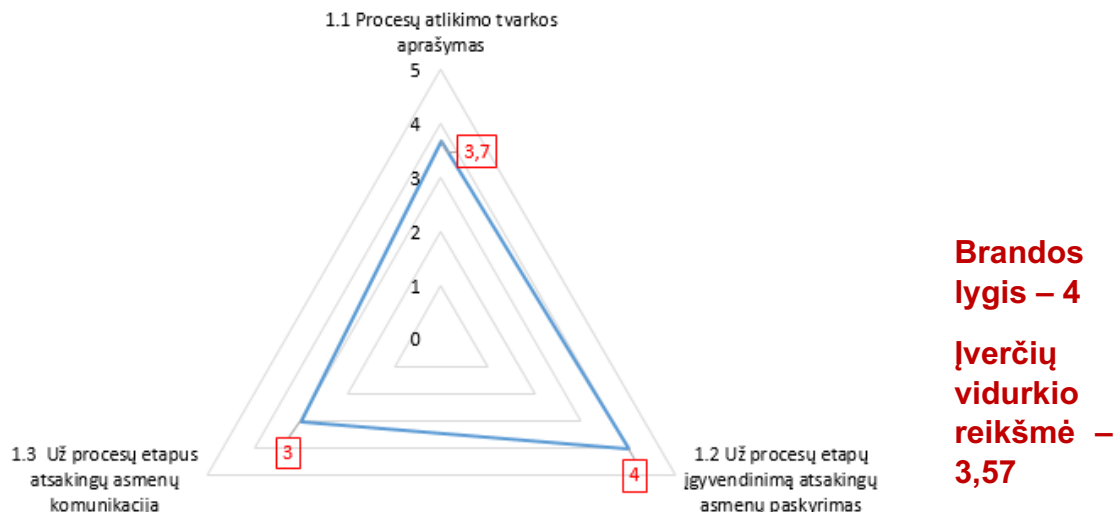
Tiriant savivaldybės švietimo ir kultūros skyriaus vykdomų procesų brandą, išanalizuotos 1 procesų grupė, kurias sudaro 2 paslaugos:

- Paraiškų dėl lėšų skyrimo švietimo, kultūros ir sporto projektams priėmimas. Suteikta 2016 m. 18 vnt., vykdo 1 darbuotojas.
- Ataskaitų iš vykdančių švietimo, kultūros ir sporto projektus priėmimas. Suteikta 2016 m. 12 vnt., vykdo 2 darbuotojai.



## Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais, proceso dalis automatizuota (įverčių vidurkio reikšmė – 3,7).

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, vykdanys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai (įverčių vidurkio reikšmė – 4).

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

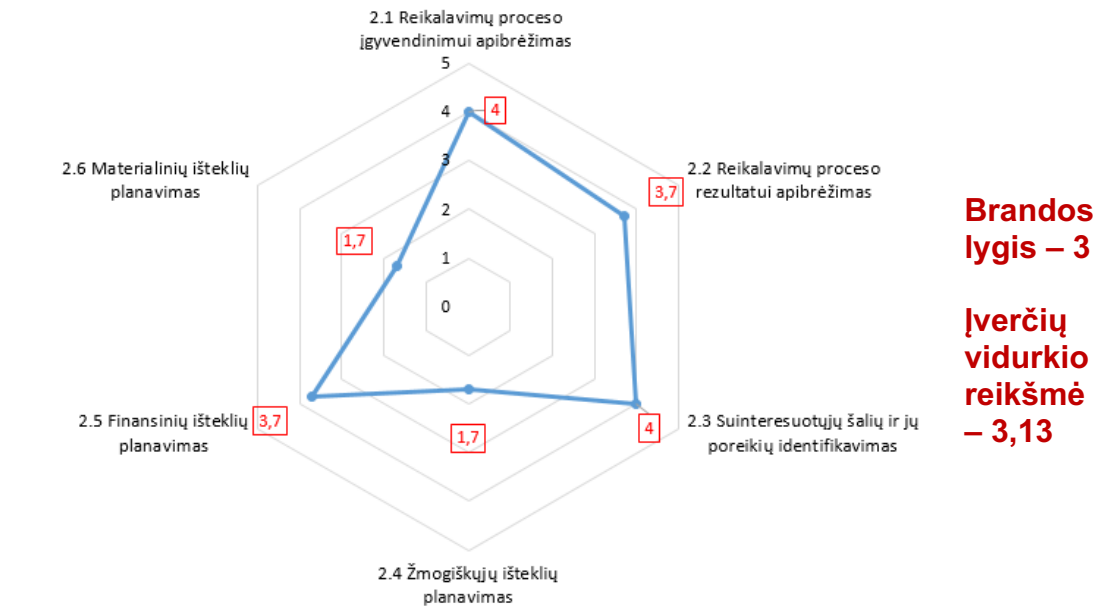
Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose skiriamas dėmesys proceso tobulinimo galimybių išvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti.

#### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- e) aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai.
- f) visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi ištekliai: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.
- g) visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais.
- h) 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 procesų planavimas nėra tinkamai subalansuotas. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti gana tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, vykdoma rezultatų stebėseną (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Identifikuotos visos skyrių veikla suinteresuotos šalys, o jų poreikiai aiškiai apibrėžti, formuojamos pastangos poreikius ir lūkesčius patenkinti (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra nepakankamai objektyviai įvertintas (įverčių vidurkio reikšmės – 1,7). Finansinių išteklių planavimas atitinka proceso poreikius, paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 3,7).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, pastebima, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą yra skiriamas per mažas dėmesys pokyčių ir veiklos tobulinimo įgyvendinimo planavimui. Ypač žmogiškųjų ir materialinių išteklių aspektais.

#### 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 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 ir jų analizę.



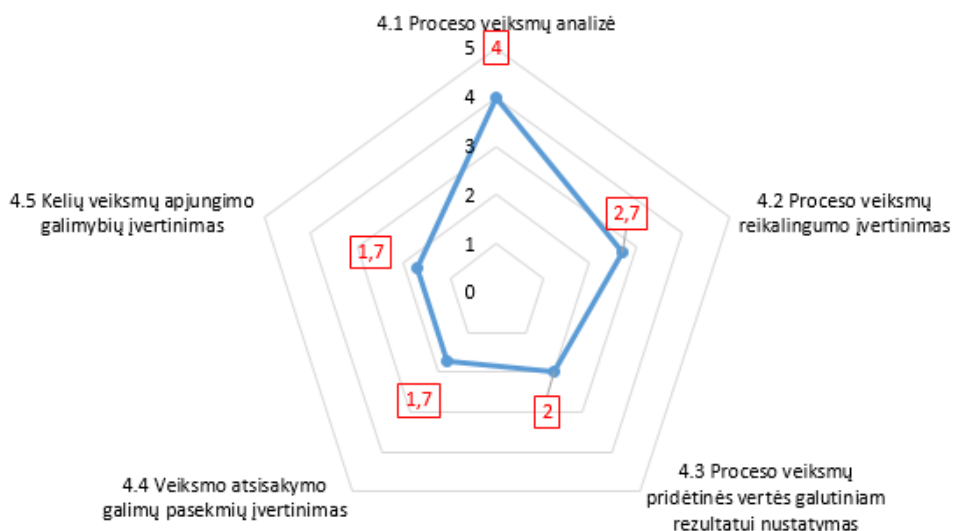
**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,87**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad proceso vykdymo veikla pasiekusi tą ribą, kada jau galima teigti, kad vykdymo veikla yra 3-iame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,87). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3,67). Svarbu pastebėti, kad procesą aptranaujančių darbuotojų kompetencijos dar nepakankamai aiškiai apibrėžtos. Jos yra vertinimo etape (įverčių vidurkio reikšmė – 1,67). Darbuotojai aktyviai įsitraukę į proceso tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,7). Procesų stebėsenos mechanizmai dar kuriami (įverčių vidurkio reikšmė – 2,3). Atsakomybės už procesų stebėseną priskirtos.

#### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



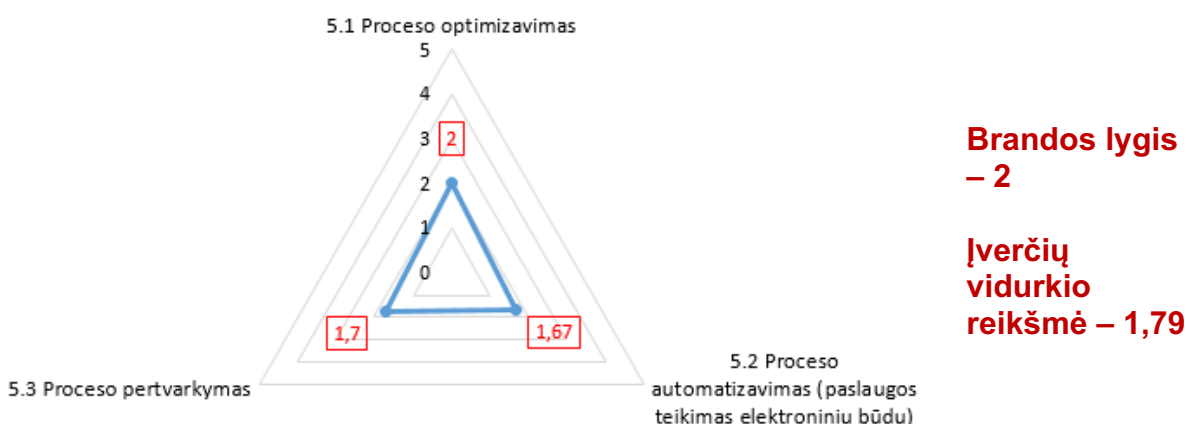
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,4**

**Apibendrinimas:** procesų analizės veikla yra antrame brandos lygmenyje ir transformuojasi į trečią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje kol kas yra tik fragmentinė. Sisteminga ir pastovi procesų analizės praktika padalinyje 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, nesudaro sąlygų tobulinimo veiklai.

### Procesų tobulinimo branda

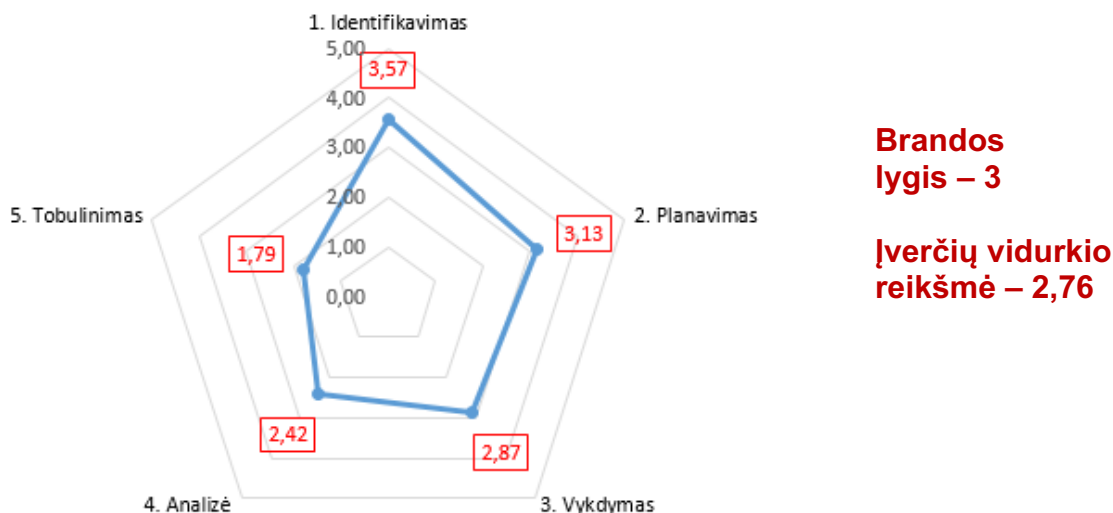
Atlikus proceso analizę ir nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; proceso automatizavimo sprendimus, proceso pertvarkymo sprendimus.



**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1,79) rodo, kad tiriamame skyriuje 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 bendrojo padalinio priskirtų procesų brandos lygis.





**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,76) atskleidžia, kad tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Padalinio vykdomi procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Tai atskleidžia, kad procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavime trūksta dėmesio išteklių planavimui, o taip pat procesų tobulinimo veiksmų planavimo. Vykdyto veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdyto stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo trūkumai atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdyto rodiklių stoka. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui, tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

**Kokybinių procesų rodiklių analizė** atskleidžia, 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

Tirto padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. 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, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkumai 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 esminiai veiksniai, trukdantys 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, darbuotojų motyvavimas.

## 7. Bendrųjų reikalų skyriaus procesų branda

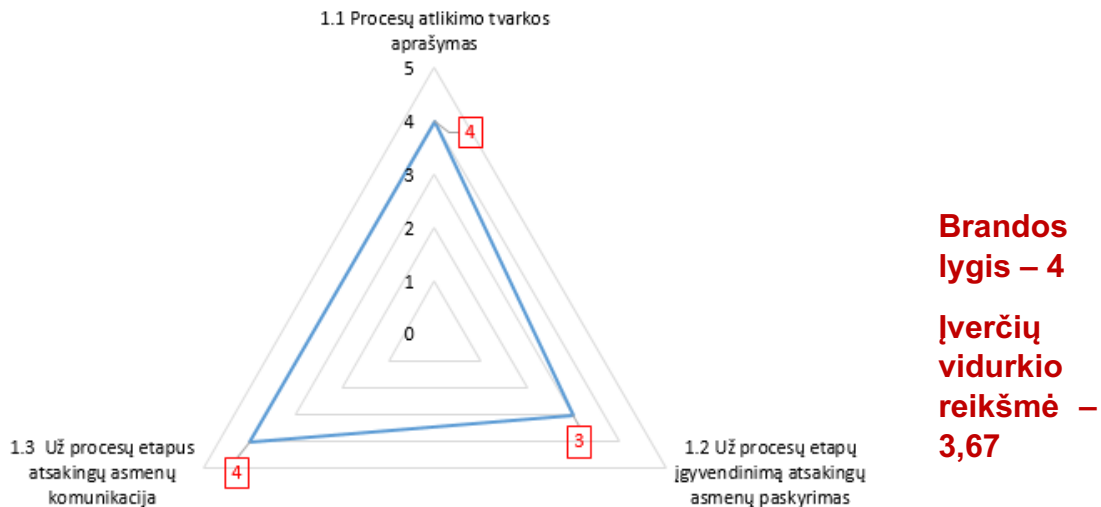
Tiriant savivaldybės bendrųjų reikalų skyriaus vykdomų procesų brandą, išanalizuota 1 procesų grupė, kurias sudarė 3 paslaugos. Viso per 2016 metus suteikta 688 paslaugos. Paslaugos teikimo procesą vykdo 1 darbuotojas. Daugiausia analizuota asmenų skundai ir prašymų priėmimas ir nagrinėjimas – 487 vnt. (73 proc. nuo visų skyriaus suteiktų paslaugų).

#### Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesai yra apibrėžiami, dokumentuojami, detalizuojama jų atlikimo tvarka, atliekamas priskyrimas tam tikrai paslaugų grupei, priskiriamos atsakomybės už



procesų įgyvendinimo veiklas, apibrėžiama pareigybių komunikacija. Žemiau pateikta procesų identifikavimo veiklos būklė padalinio procesų atžvilgiu.



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais, proceso dalis automatizuota (įverčių vidurkio reikšmė – 3,67).

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, vykdančys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Vykdančys veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato (įverčių vidurkio reikšmė – 4).

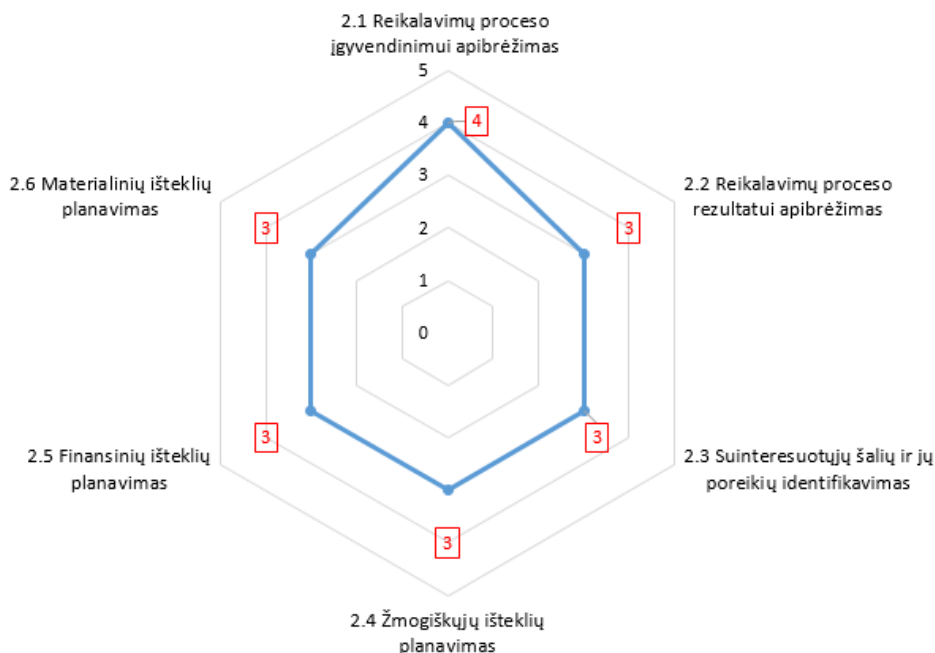
Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad skyriuje skiriamas dėmesys proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti, tačiau nevertinamas ir galimai neužtikrinamas tobulinimo veiklos efektyvumas.

### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- i) aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatai apibrėžiantys vertinimo kriterijai.
- j) visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai, materialiniai, informaciniai ir kt.
- k) visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais.
- l) 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**

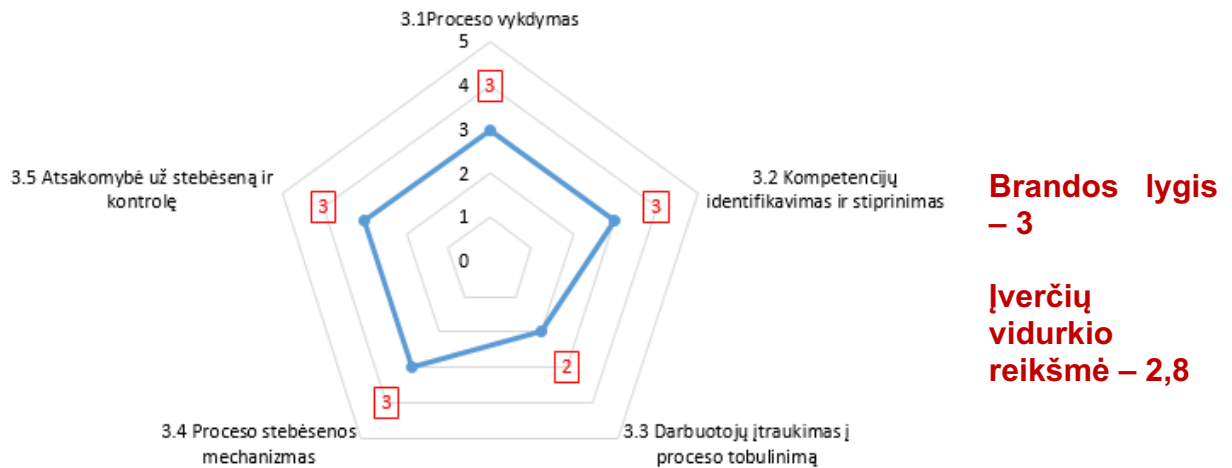
**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,17**

**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad procesų planavimas yra 3-iame brandos lygmenyje. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti gana tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, vykdoma rezultatų stebėseną (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Identifikuotos visos skyrių veikla suinteresuotos šalys, o jų poreikiai aiškiai apibrėžti, formuojamos pastangos poreikius ir lūkesčius patenkinti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra pakankamai objektyviai įvertintas (įverčių vidurkio reikšmės – 3). Finansinių išteklių planavimas atitinka proceso poreikius, paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, pastebima, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą yra skiriamas per mažas dėmesys pokyčių ir veiklos tobulinimo įgyvendinimo planavimui.

#### Procesų vykdymo branda

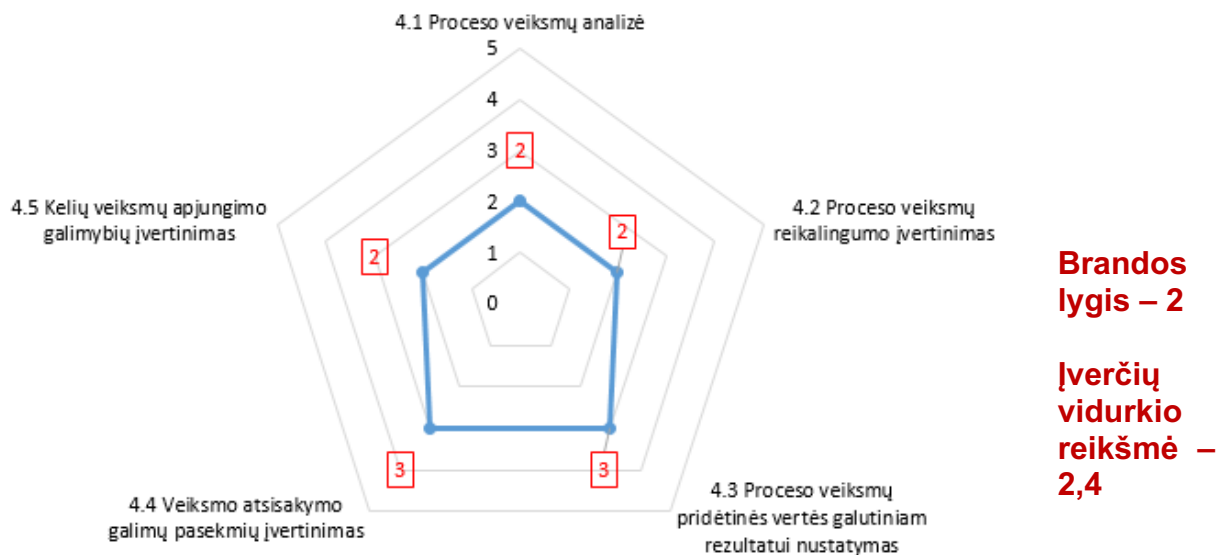
Procesų vykdymo metu yra teikiama paslauga ir įgyvendinamas proceso stebėsenos bei kontrolės mechanizmas. Stebėsenos ir kontrolės metu yra objektyviai vertinama, ar procesas ir jo rezultatas atitinka institucijos veiklos tikslus ir suinteresuotųjų šalių poreikius, ar veikla vykdoma taip, kaip aprašyta proceso apraše ir pavaizduota jo schemoje. 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 ir jų analizę.



**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad proceso vykdymo veikla pasiekusi tą ribą, kada jau galima teigti, kad vykdymo veikla yra 3-iame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,8). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Svarbu pastebėti, kad procesą aptranaujančių darbuotojų kompetencijos pakankamai aiškiai apibrėžtos (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau darbuotojai nepakankamai aktyviai įsitraukę į proceso tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Procesų stebėsenos mechanizmai sukurti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Atsakomybės už procesų stebėseną priskirtos (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

#### Procesų analizės branda

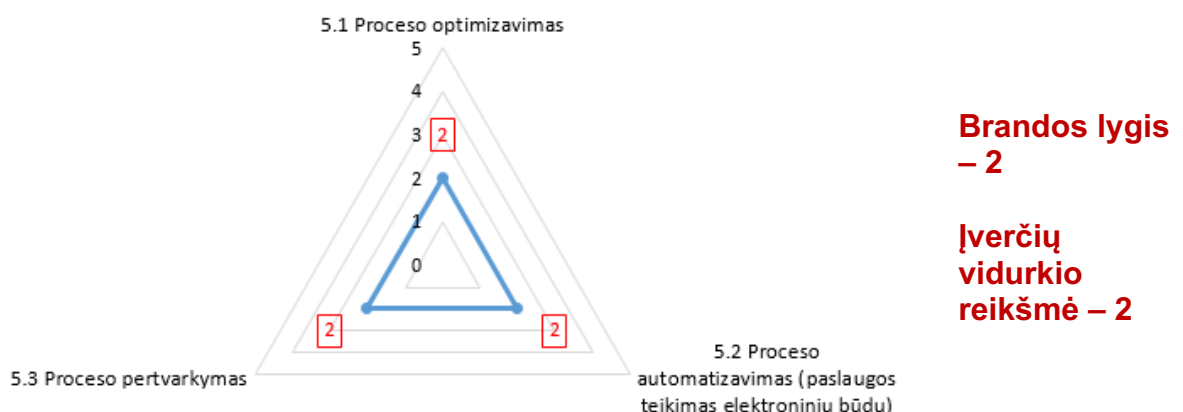
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo valdymo institucijos procesų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



**Apibendrinimas:** procesų analizės veikla yra antrame brandos lygmenyje ir transformuojasi į trečią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje kol kas yra tik fragmentinė. Sisteminga ir pastovi procesų analizės praktika padalinyje 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, nesudaro sąlygų tobulinimo veiklai.

#### Procesų tobulinimo branda

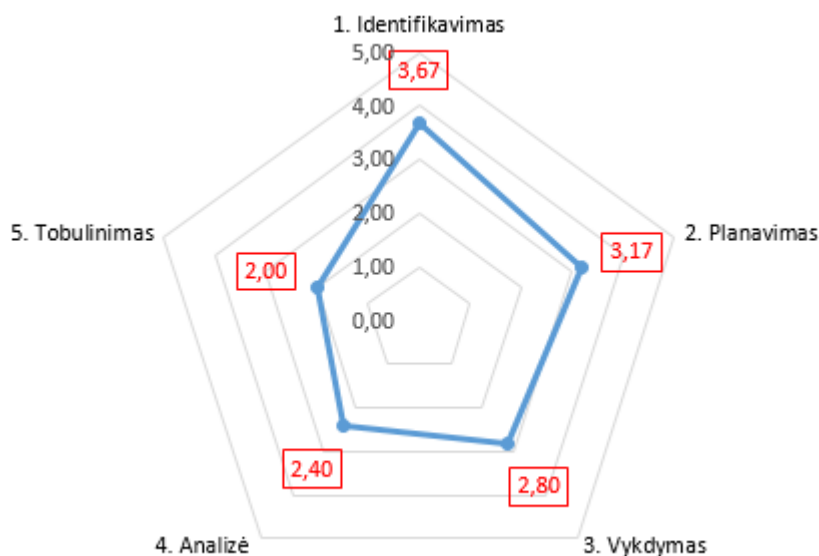
Atlikus proceso analizę ir nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; proceso automatizavimo sprendimus, proceso pertvarkymo sprendimus.



**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2) rodo, kad tiriamame skyriuje 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 bendrojo padalinio priskirtų procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkis – 2,81**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkis – 2,81) atskleidžia, kad tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Padalinio vykdomi procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Tai atskleidžia, kad procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavime trūksta dėmesio išteklių planavimui, o taip pat procesų tobulinimo veiksmų planavimo. Vykdymo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo trūkumai atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių stoka. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui, tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

**Kokybinių procesų rodiklių analizė** atskleidžia, 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

Tirto padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. 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, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkščiai yra procesų stebėsenos mechanizmų neefektyvumas, darbuotojų mekas įsitraukimas į tobulinimo veiklą. 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 esminiai veiksniai, trukdantys procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

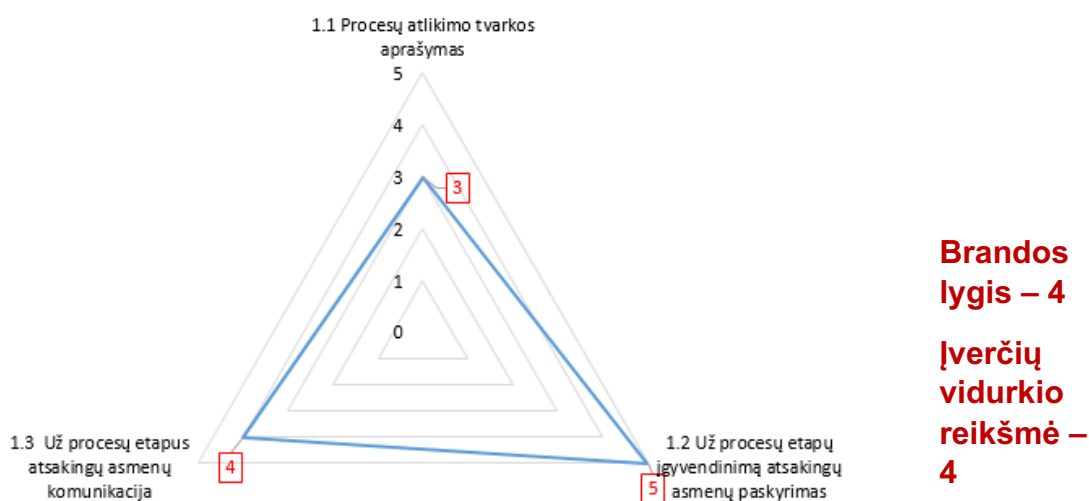
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas, darbuotojų motyvavimas.

## 8. Teisės ir viešosios tvarkos skyriaus procesų branda

Tiriant savivaldybės teisės ir viešosios tvarkos vykdomų procesų brandą analizuota 1 procesų grupė – 1 paslauga). Paslaugą vykdo 1 darbuotojas. Viso per 2016 metus atlikta 1172 paslaugos.

### Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais, dalis procesų automatizuota, vykdomas sistemingas procesų tobulinimas (įverčių vidurkio reikšmė – 4).

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, vykdančys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai, įgyvendina tobulinimo iniciatyvas. (įverčių vidurkio reikšmė – 5).

Vykdytys veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato, orientuoto į veiklos tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 4).

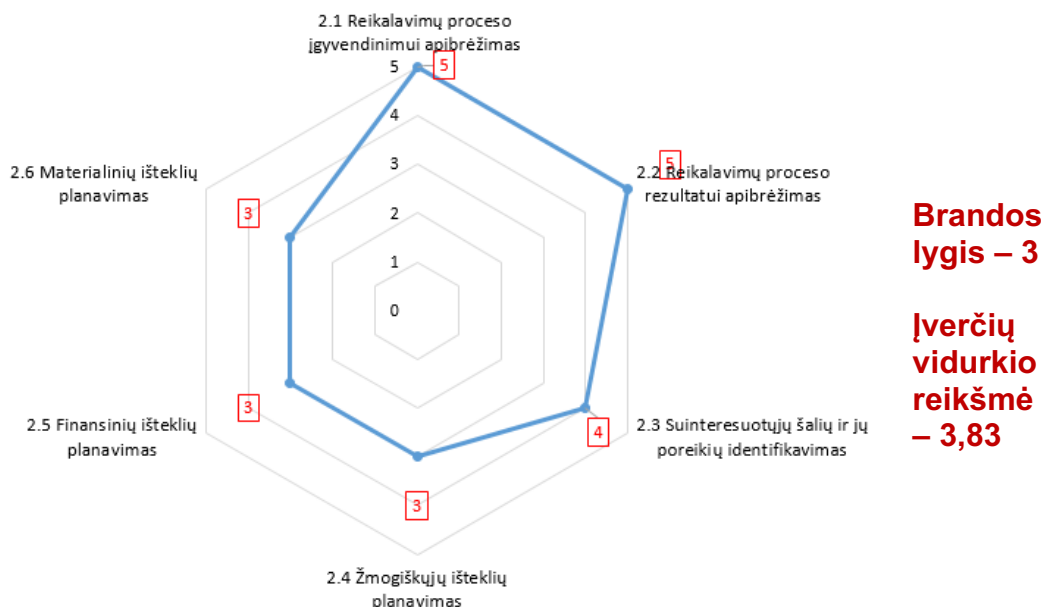
Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad skyriuje nepakankamas dėmesys skiriamas sistemingam proceso tobulinimo iniciatyvų įgyvendinimui.

### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- i. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- j. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- k. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- l. 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 etape iš 3-io į 4-ą brandos lygį, tačiau nepakankamai subalansuotas. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, siekia gerinti veiklos rodiklius (įverčių vidurkio reikšmė – 5). Pagal įverčių rezultatus galima teigti, kad reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti tiksliai ir aiškiai, jų pasiekimo rodikliai gerinami (įverčio vidurkio reikšmė – 5). Visos suinteresuotosios šalys yra identifiкуotos, jų poreikiai nustatyti ir susieti su veiklos rezultatų rodikliais (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmės – 3), tačiau skiriami nepakankami išteklių veiklos tobulinimui.

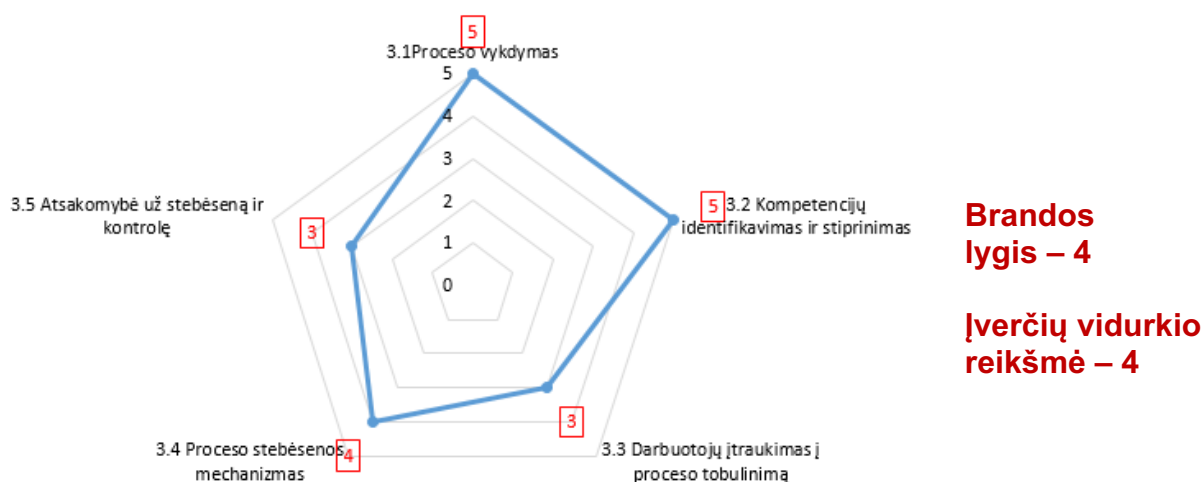
Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, buvo nustatyta, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą nepakankamas



dėmesys yra skiriamas sistemingų pokyčių, veiklos tobulinimo įgyvendinimo planavimui, išteklių šių tikslų subalansavimui ir siekimui.

### 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 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 vykdymo veikla yra pasiekusi 4-ą brandos lygį (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras ir tobulinami (įverčių vidurkio reikšmė – 5), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai, jų kvalifikacija nuolat gerinama (įverčių vidurkio reikšmė – 5). Darbuotojai sistemingai pateikia veiklos tobulinimo galimybių variantus (įverčių vidurkio reikšmė – 3), tačiau pritrūksta galimybių juos įgyvendinti. Padalinyje yra sukurtas procesų stebėsenos mechanizmas, vykdoma sisteminga procesų stebėseną (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Atsakomybė už procesų stebėseną yra aiškiai priskirta, stebėseną vykdoma (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.





**Brandos lygis – 2**

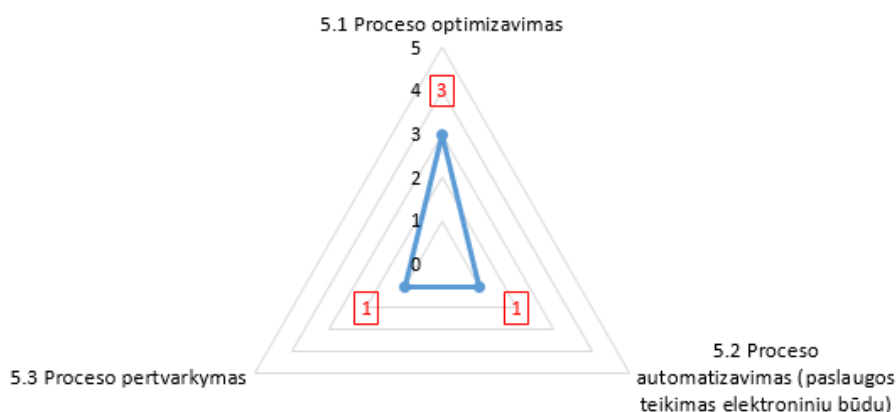
**Įverčių vidurkio reikšmė – 1,8**

**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame kontekste yra perėjimo etape iš 1-io į 2-ą brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 1,8). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje nėra tinkamai suplanuota ir sistemingai vykdoma.

Atlikus anketose pateiktų finansinių duomenų analizę, nustatyta, kad finansiniai duomenys apie procesus nerenkami. Taip pat nėra vertinamas vartotojų pasitenkinimas. Tai rodo, kad padalinyje dar nesukurtas efektyvus proceso analizės mechanizmas. Taikomas sprendimas nesuteikia pakankamai objektyvių duomenų 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 proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



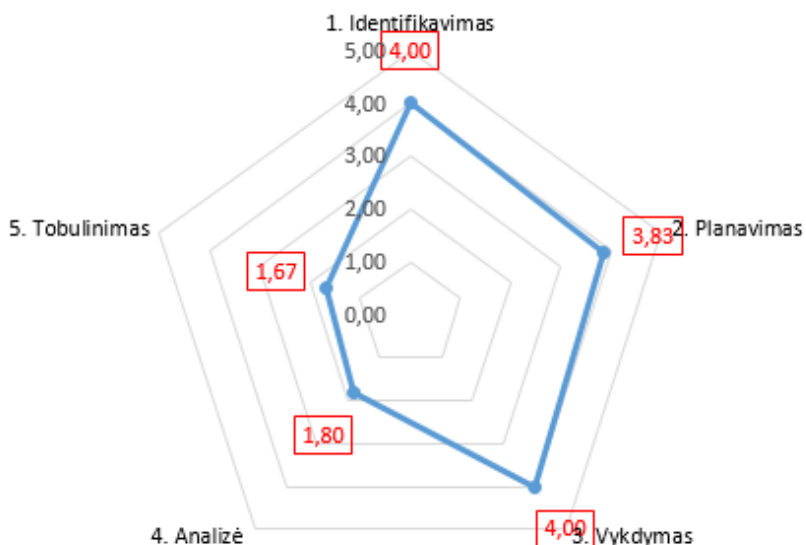
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 1,67**

**Apibendrinimas:** procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1,67) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Įvertinant dar ir tai, kad trūksta faktine informacija pagrįsto efektyvaus stebėsenos mechanizmo, įžvelgiama, kad tobulinimo veiklai trūksta argumentuoto pagrindimo, tikslingumo ir rezultatyvumo.

### Bendrasis procesų brandos lygis

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



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 3,06**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,06) atskleidžia, kad skyriaus procesų branda pasiekusi 3 – ajį brandos lygmenį. Procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimas subalansuotas ir sklandus, tačiau nepakankamai integruojantis proceso tobulinimo veiksmus. Nepakankamas dėmesys skiriamas proceso vykdymo veiklos stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo trūkumai atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą, pasiektus rezultatus ir silpnąsias veiklos sritis nėra renkami. Tai patvirtina ir finansinių procesų vykdymo rodiklių nebuvimas, vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga nematavimas. Renkama informacija, nepakankama, pagrįstai tobulinimo veiklai inicijuoti. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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 išvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir išvelgti galimybes tobulinimui.

### Išvados ir rekomendacijos

Tirto padalinio procesų branda yra 3-iame brandos lygmenyje. 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, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

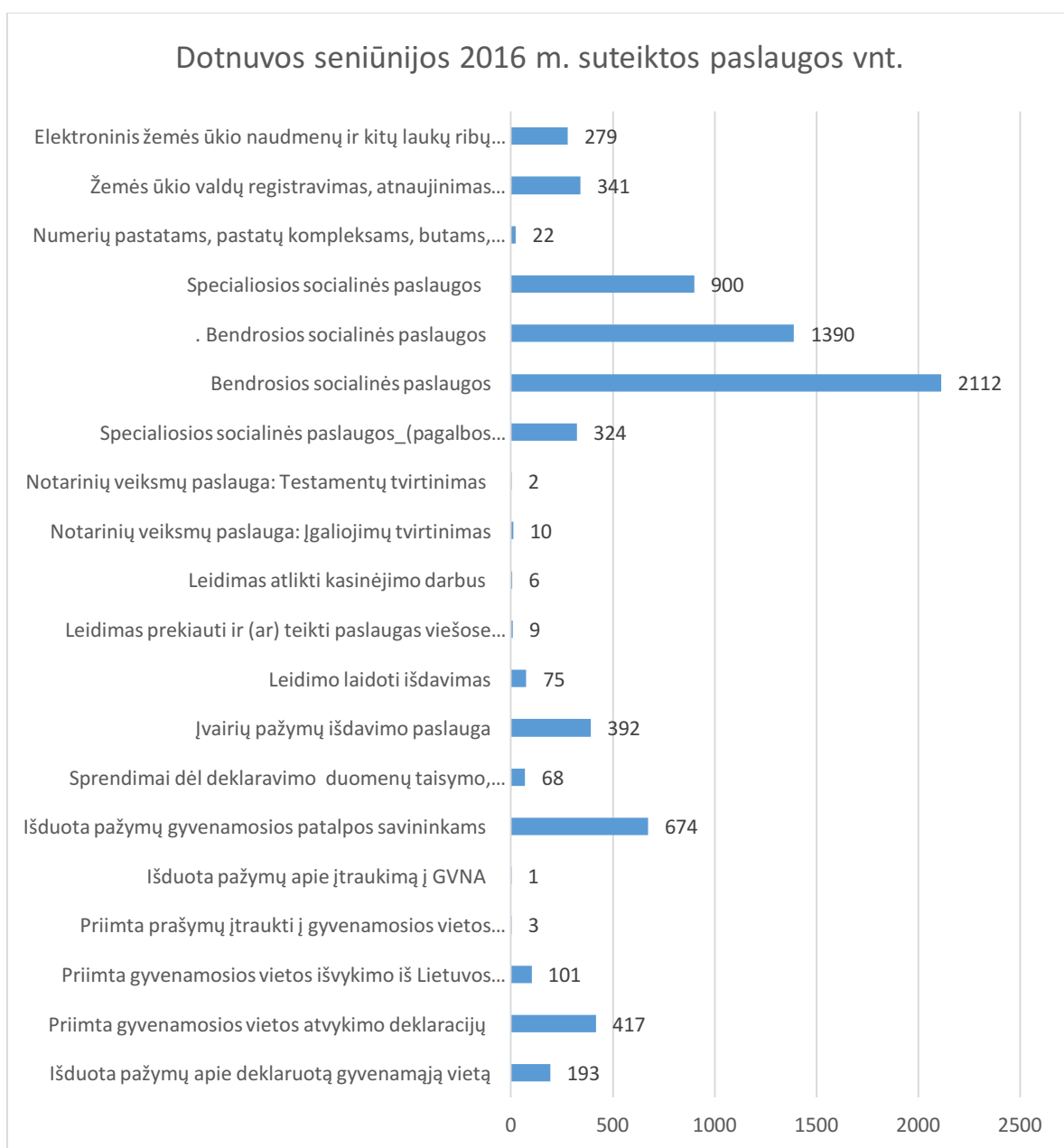
Esminiai institucijos procesų brandos trūkumai yra procesų stebėsenos mechanizmų trūkumai tai lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą stoką.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra fragmentinės. Sisteminga ir pilnavertė 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, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

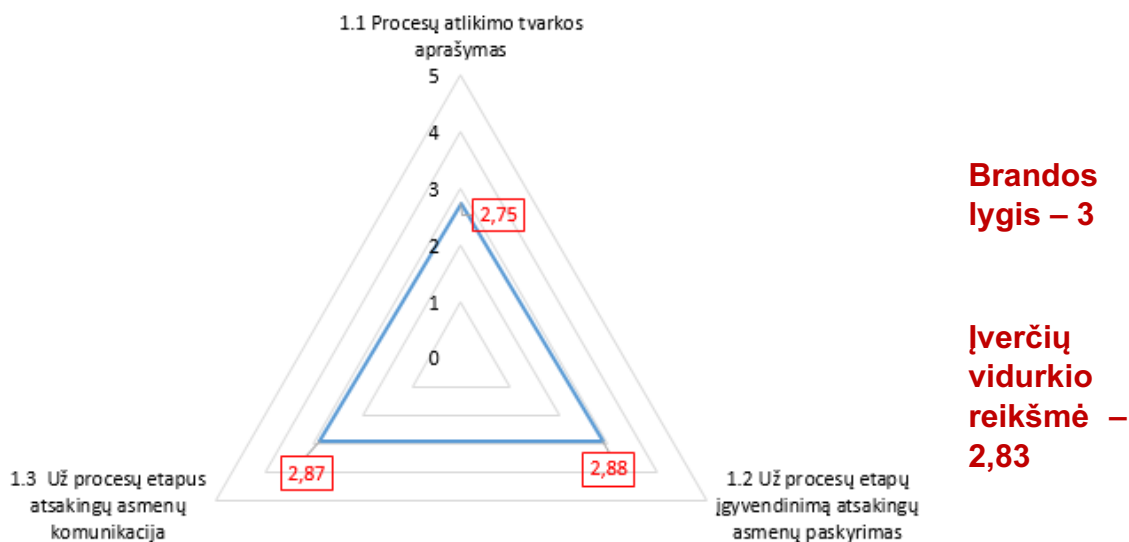
## 9. Dotnuvos seniūnijos procesų branda

Tiriant Dotnuvos seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 8 paslaugų grupės, 21 paslauga. Viso Dotnuvos seniūnija suteikė 7319 paslaugas, iš kurių daugiausia sudarė bendrosios socialinės paslaugos (2112 vnt., beveik 29 proc.). paslaugas suteikia nuo 1 iki 5 darbuotojų, daugiausia darbuotojų priskirta prie bendrųjų socialinių paslaugų.



### Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesai yra apibrėžiami, 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 padalinio procesų atžvilgiu.



**Apibendrinimas:** identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra nepakankamai dokumentuoti. Gali būti, kad proceso vykdymo aprašai dar rengiami arba esami nebeatitinka esamos veiklos (įverčių vidurkio reikšmė – 2,75).

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). Gali būti situacijos kaip nėra žinoma atsakomybė už veiklų vykdymą, todėl yra vykdoma perteklinė komunikacija (įverčių vidurkio reikšmė – 2,88).

Vykdytys veiklas darbuotojai ne visada žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato, tačiau pasitaiko atvejų, kai komunikacija būna nepakankamai sklandi (įverčių vidurkio reikšmė – 2,87).

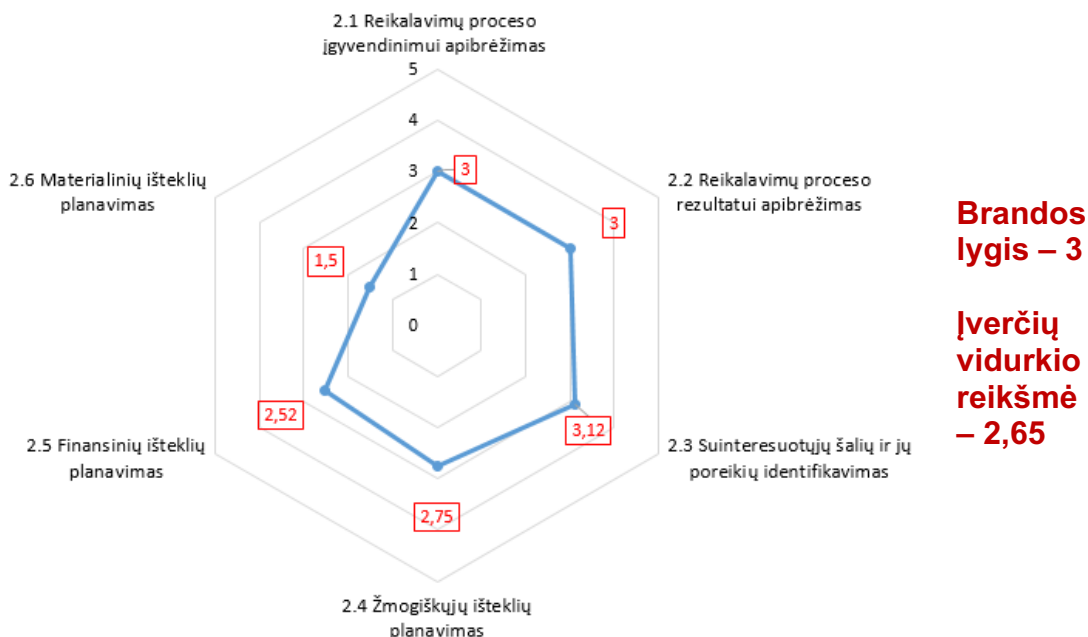
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtoje institucijoje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso identifikavimui ir tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai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

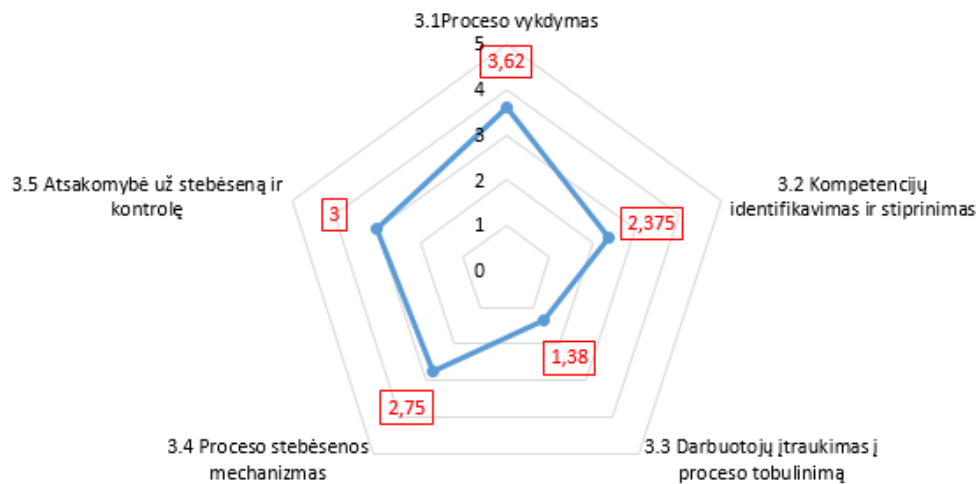


**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, kad darbuotojai jais galėtų vadovautis vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Pakankamai apibrėžti ir laukiami proceso rezultatai (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Verta pastebėti, kad visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos ir orientuojamos į jų poreikių patenkinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,12). Materialinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti nėra pakankamai objektyviai įvertintas ir paskirtas (įverčių vidurkio reikšmės – 2,75). Finansinių išteklių poreikis yra vertinimo būsenoje (įverčių vidurkio reikšmės – 2,52). Materialinių išteklių poreikis objektyviai neįvertintas (įverčių vidurkio reikšmės – 1,5).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos 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. Didesnis dėmesys turi būti skiriamas išteklių planavimui. Išteklių planavimo veikla neatitinka proceso poreikių.

### 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 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.



**Brandos lygis – 3**

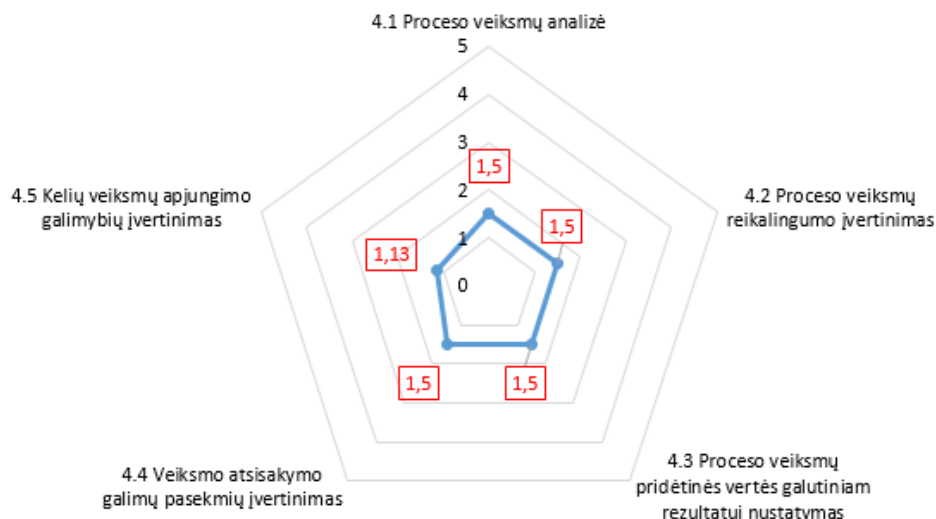
**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,63**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra transformacijos procese, preinanti iš 2-o brandos lygmens į 3-ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,43). Visi procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras, procedūros yra atnaujinamos, atliepiančios įgyvendintus pokyčius (įverčių vidurkio reikšmė – 3,62). Procesų įgyvendinimui aktualios kompetencijos dar ne pakankamai objektyviai įvertintos, jaučiamas poreikis jų stiprinimui (įverčių vidurkio reikšmė – 2,375). Darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą nepakankamas, nesisteminis (įverčių vidurkio reikšmė – 1,38). Procesų stebėsenos mechanizmas yra kūrimo stadijoje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,75), atsakomybės už procesų stebėseną nustatytos (įverčių vidurkio reikšmė – 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 ir vertinama kaip reikšmingas trikdys, neleidžiantis užtikrinti aukštesnės institucijos procesų brandos.

#### Procesų analizės branda

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



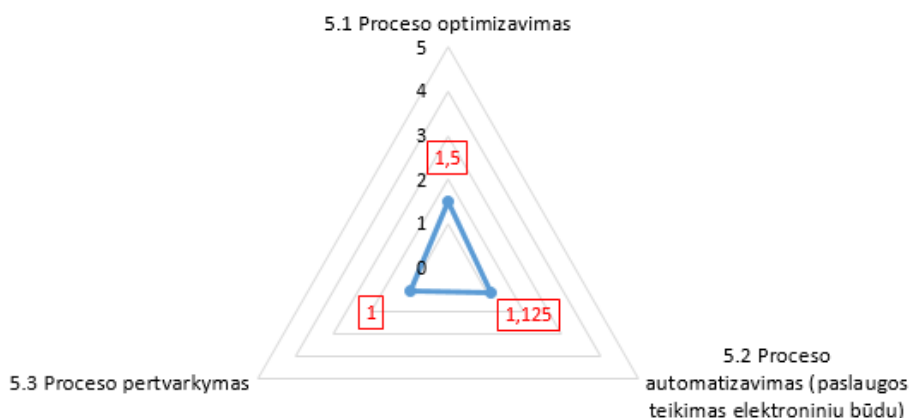
**Brandos lygis – 1**

**Įverčių vidurkis  
reikšmė – 1,4**

**Apibendrinimas:** procesų analizė tirtoje seniūnijoje yra pirmame brandos lygmenyje (įverčių vidurkis – 1,4). 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 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 – 1**

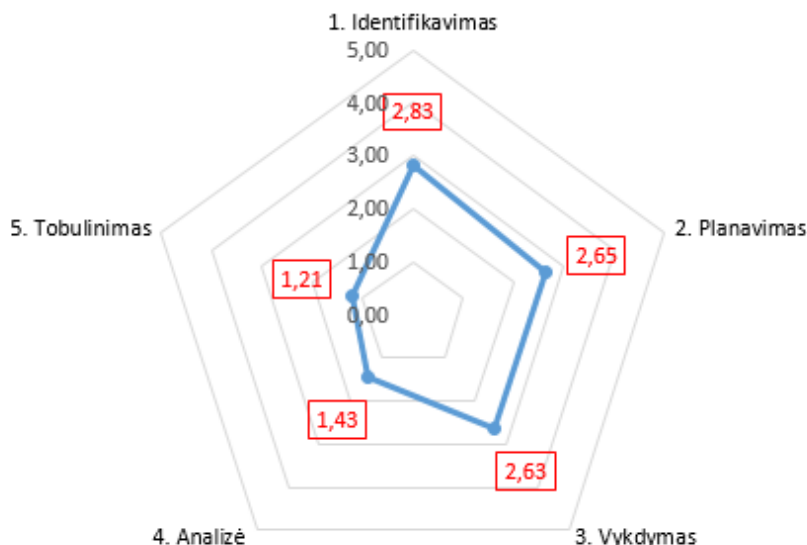
**Įverčių vidurkis  
reikšmė – 1,2**

**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1,2) rodo, kad tiriamame skyriuje 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 tirtos strateginis ir investicijų padalinio procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,15**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,15) atskleidžia, kad tirtos padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra nepakankamai dokumentuoti. Gali būti, kad proceso vykdymo aprašai dar rengiami arba esami nebeatitinka esamos veiklos. Planavimas nesubalansuotas, neatitinkantis procesų įgyvendinimo poreikių. Ypač išteklių planavimo aspektu. Vykdyimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo neefektyvums atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina procesų kiekybinių bei finansinių vykdymo rodiklių trūkumas. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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. institucijos procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkumai yra procesų identifikavimo trūkumas, 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.

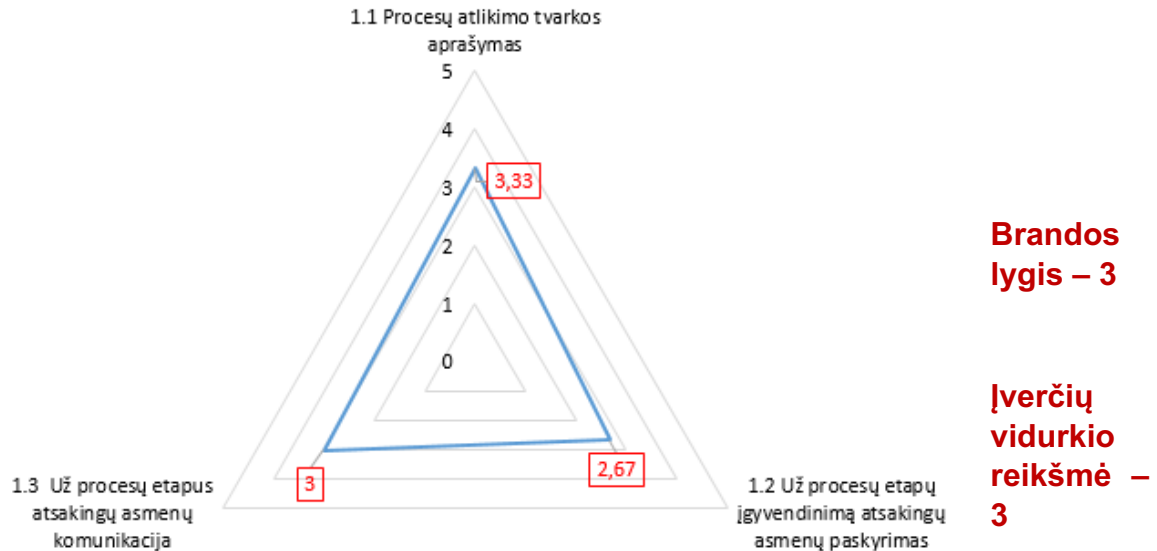
#### 10. Krakių seniūnijos procesų branda

Tiriant Krakių seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 3 procesų grupės, į kurias įeina 6 paslaugos. Viso per 2016 m. suteikta 1426 paslaugos, kurias suteikė 1 darbuotojas. Daugiausia suteikta paslaugų - pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas – 418 vnt.



#### Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra dokumentuoti, dokumentacija yra aktuali ir tinkama, dalis procesų automatizuota (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakomybė nepakankamai tiksliai paskirstyta. Asmenys, vykdantys proceso etapus, ne visada tiksliai žino kas už ką yra atsakingas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,67).

Komunikacija tarp darbuotojų yra sklandi, tačiau nėra orientuota į veiklos tobulinimą. (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

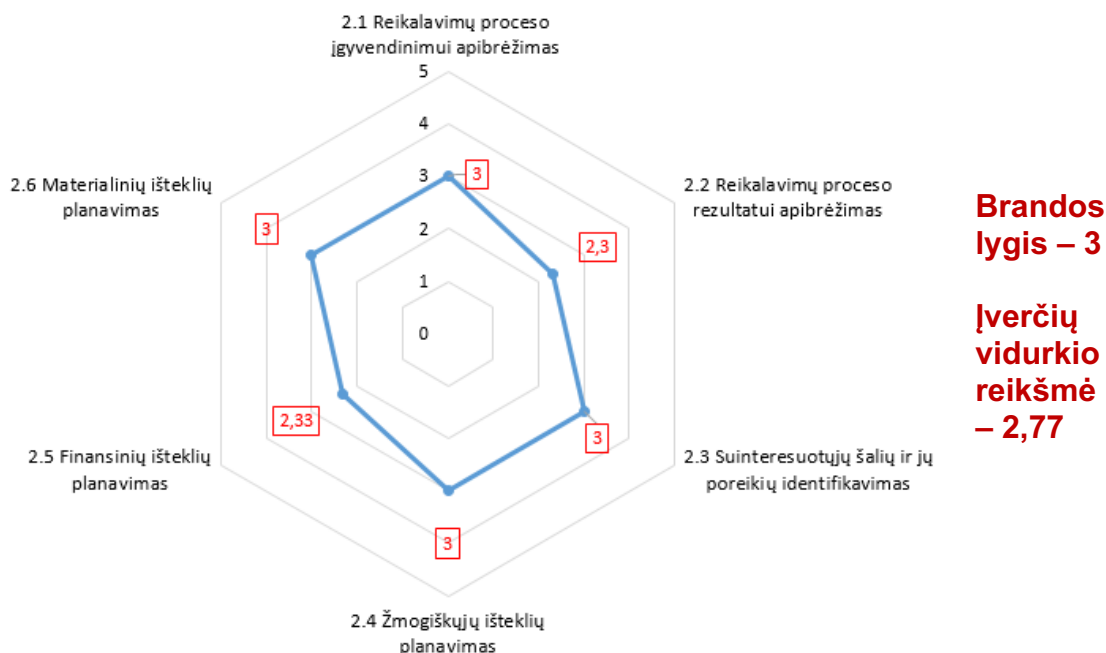
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtame skyriuje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso identifikavimui ir tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai procesų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

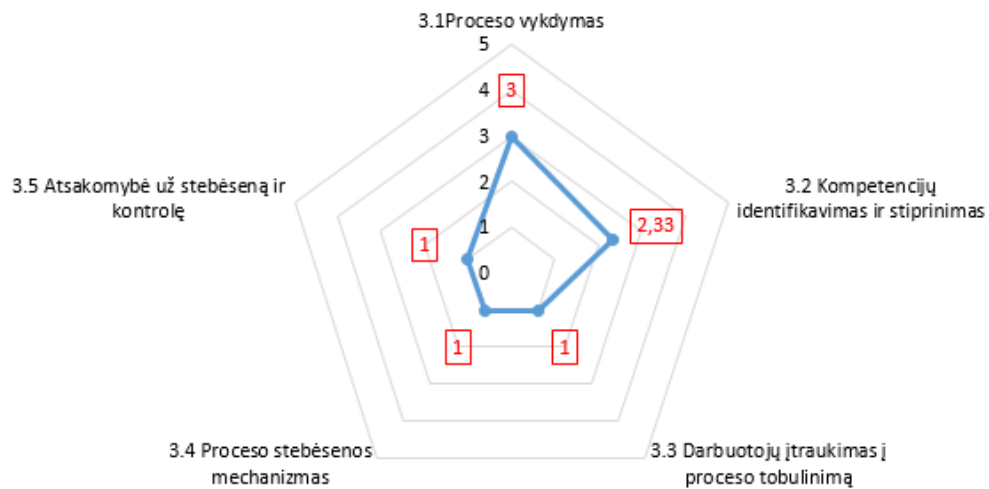


**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas. Reikalavimai proceso vykdymui ir yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, kad darbuotojai jais galėtų vadovautis vykdydami procesą. Tačiau laukiamas proceso rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,3) – identifikuotas nepakankamai. Analizės duomenys parodo, kad visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra pakankamai objektyviai įvertintas ir subalansuotas (įverčių vidurkio reikšmės – 3). Žemesniame lygmenyje yra finansinių išteklių planavimas. Šie ištekliai yra vertinimo stadijoje (įverčių vidurkio reikšmės – 2,33).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, buvo nustatyta, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą per menkas dėmesys yra skiriamas pagrįstų 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 scheme. 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.

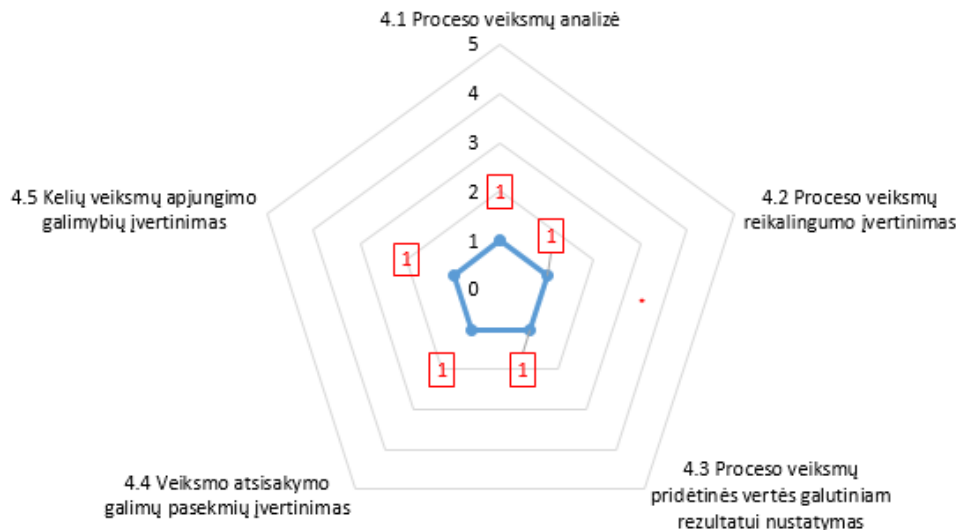


**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape. Ji pereina iš 1 – o brandos lygmens į 2 - ią (įverčių vidurkio reikšmė – 1,66). Galima teigti, kad visi procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), tačiau kompetencijų vertinimas ir planavimas kol kas yra vertinimo etape (įverčių vidurkio reikšmė – 2,33). Darbuotojai nėra įtraukti į procesų tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 1). Analizės rezultatai atskleidžia, kad procesų stebėsenos mechanizmas nesukurtas, sisteminga proceso stebėsenos - nevykdoma (įverčių vidurkio reikšmė – 1). Atsakomybės už procesų stebėseną nenustatytos, procesų stebėsenos vykdymas priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesisteminga (įverčių vidurkio reikšmė – 1).

Menkas darbuotojų įsitraukimas, atsakomybės už stebėseną nepriskyrimas 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.

#### Procesų analizės branda

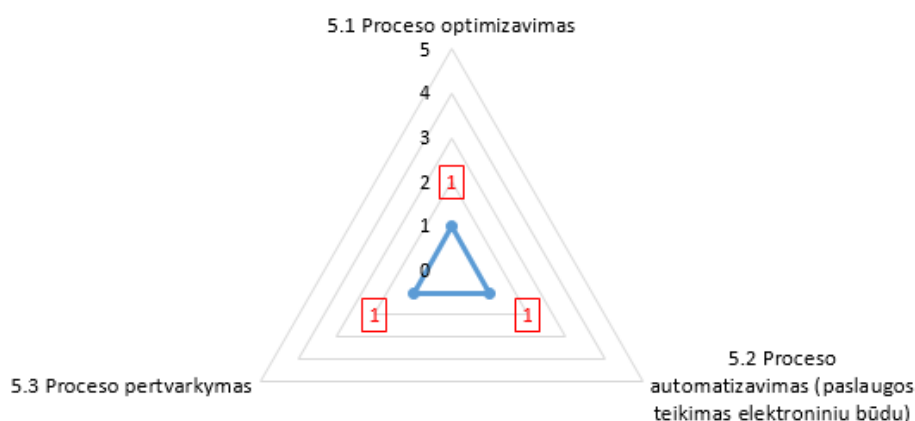
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo valdymo institucijos procesų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



**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra pirmame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 1). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra tik fragmentinė. Sisteminga ir pastovi procesų analizės praktika institucijoje 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

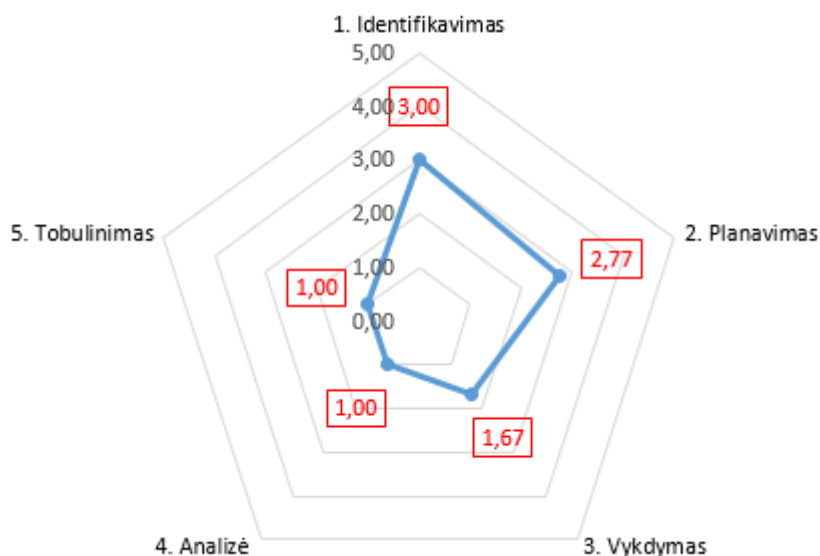
Atlikus proceso analizę ir nustatius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; proceso automatizavimo sprendimus; proceso pertvarkymo sprendimus.



**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1) rodo, kad tiriamame skyriuje 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 tirtu padalinio procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 1,89**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 1,89) atskleidžia, kad tirtos seniūnijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 1-ojo brandos lygmens į 2 – ajį. Tai liudija, kad procesai yra pradėti identifikuoti – aprašomi ir planuojami vykdyti pagal aprašą. Vykdymo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos atsakomybės nepriskyrimas, menkas darbuotojų įsitraukimas į tobulinimo veiklą atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami, nėra pakankamai kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių duomenų. Susidariusios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. Šios sąlygos nesudaro 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 išvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir išvelgti galimybes tobulinimui.

### Išvados ir rekomendacijos

Tirtu padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 1-ojo brandos lygmens į 2 – ajį. T.y. padalinio procesai iš fragmentinio lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.

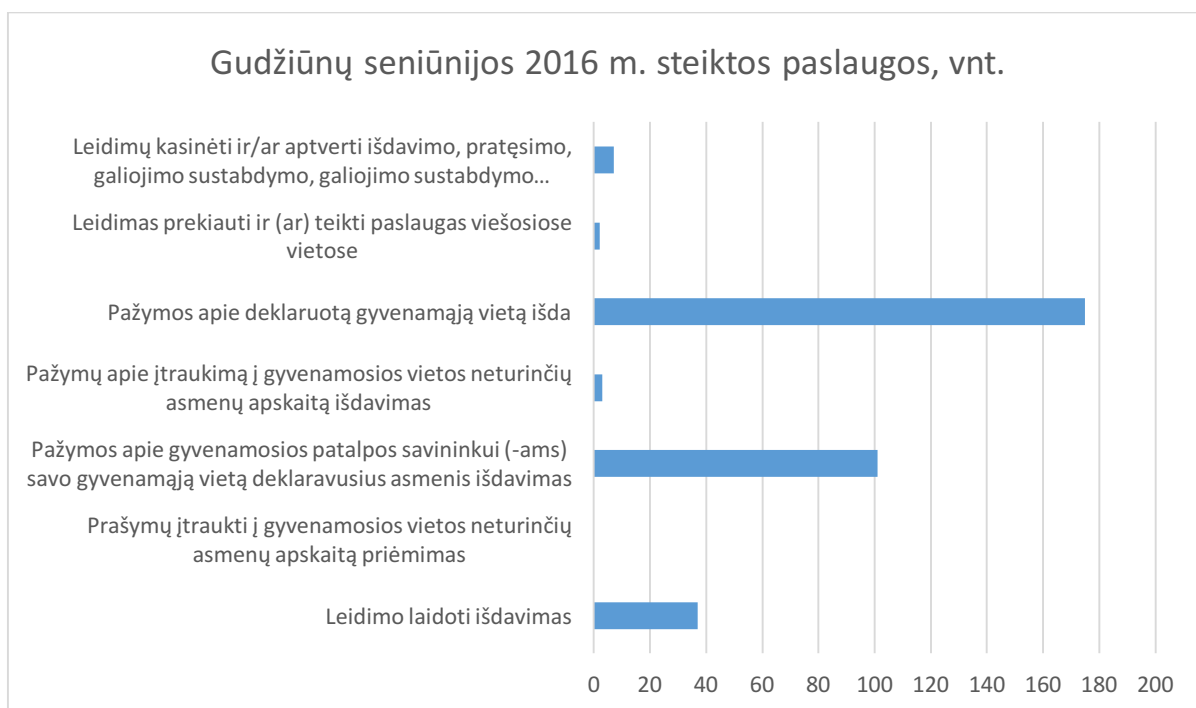
Esminiai institucijos procesų brandos trikdžiai yra procesų identifikavimo neišbaigtumas, planavimo nepakankamas subalansavimas, stebėsenos mechanizmų nebuvimas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra nesistemos. 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.

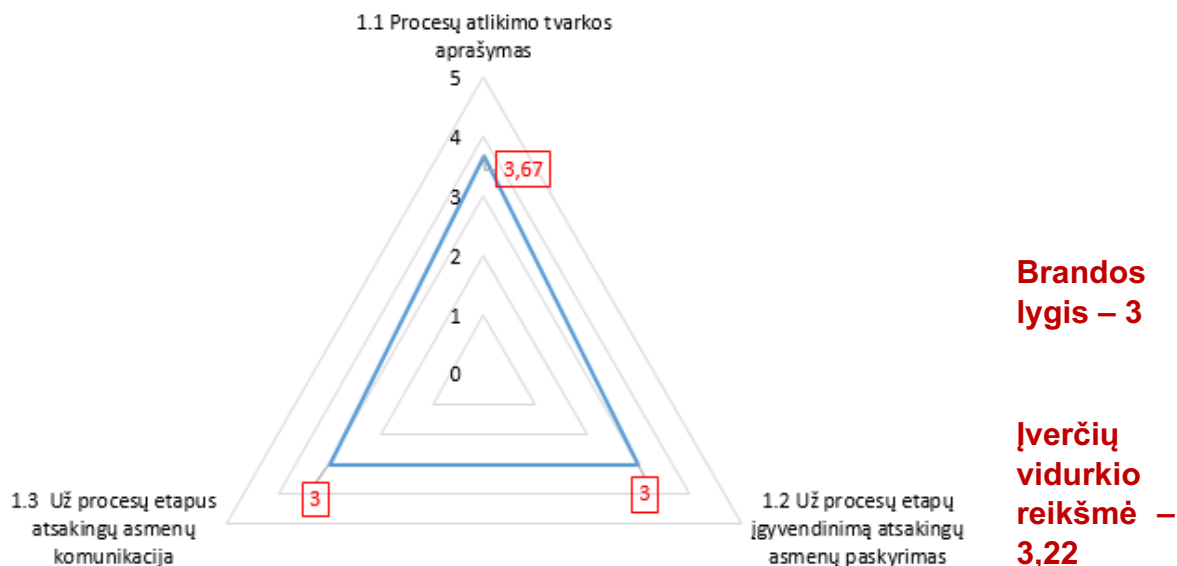
## 11. Gudžiūnų seniūnijos procesų branda

Tiriant Gudžiūnų seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 3 procesų grupės, susidaranti iš 7 paslaugų. Viso per 2016 m. suteikta 325 paslaugos, kurias suteikė 1 darbuotojas. Daugiausia suteikta paslaugų - pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas – 175 vnt.



### Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesai yra apibrėžiami, 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 padalinio procesų atžvilgiu.



**Apibendrinimas:** identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra dokumentuoti, dokumentacija yra aktuali ir tinkama, atnaujinama atlikus veiklos tobulinimo veiksmus (įverčių vidurkio reikšmė – 3,22).

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, vykdanys proceso etapus, visada tiksliai žino kas už ką yra atsakingas (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Vykdanys veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas, komunikacija sklandi. (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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

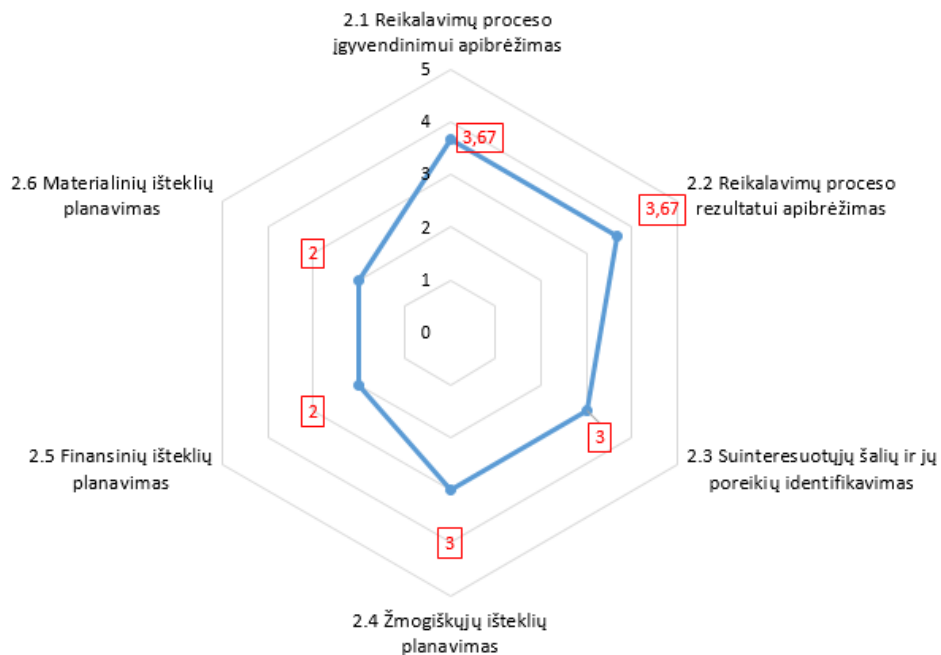
#### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- e) aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- f) visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- g) visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- h) 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 nepakankamai subalansuotas. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, kad darbuotojai jais galėtų vadovautis vykdydami procesą bei vertinti rezultatą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,67). Analizės duomenys parodo, kad visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra pakankamai objektyviai įvertintas ir subalansuotas (įverčių vidurkio reikšmės – 3). Žemesniame lygmenyje yra finansinių išteklių planavimas. Šie ištekliai yra vertinimo stadijoje (įverčių vidurkio reikšmės – 2).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos 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 yra perėjimo etape. Ji pereina iš 2 – o brandos lygmens į 3 - ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Galima teigti, kad visi procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), tačiau kompetencijų vertinimui ir planavimas kol kas yra vertinimo etape (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Darbuotojai nėra pakankamai įsitraukę į procesų tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Analizės rezultatai atskleidžia, kad procesų stebėsenos mechanizmas sukurtas (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau atsakomybės už procesų stebėseną nepakankamai aiškiai nustatytos, procesų stebėsenos vykdymas priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesistemiška (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

Menkas darbuotojų įsitraukimas, atsakomybės už stebėseną nepriskyrimas 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.

#### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



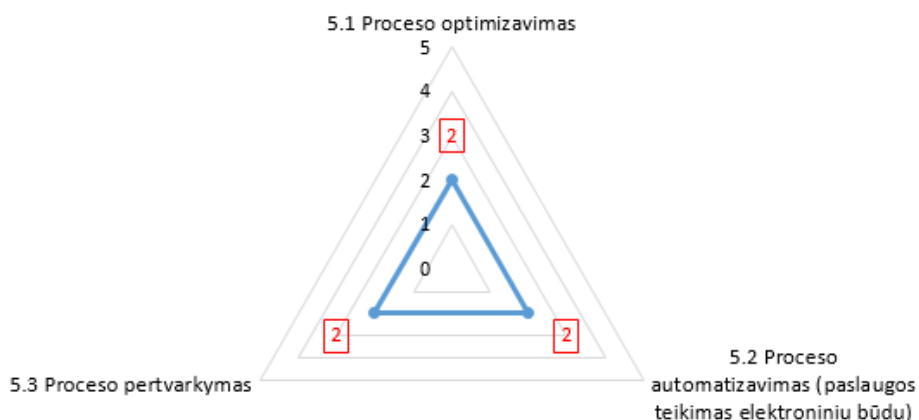
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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, pradedanti pereiti į dokumentuota lygį. 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 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.



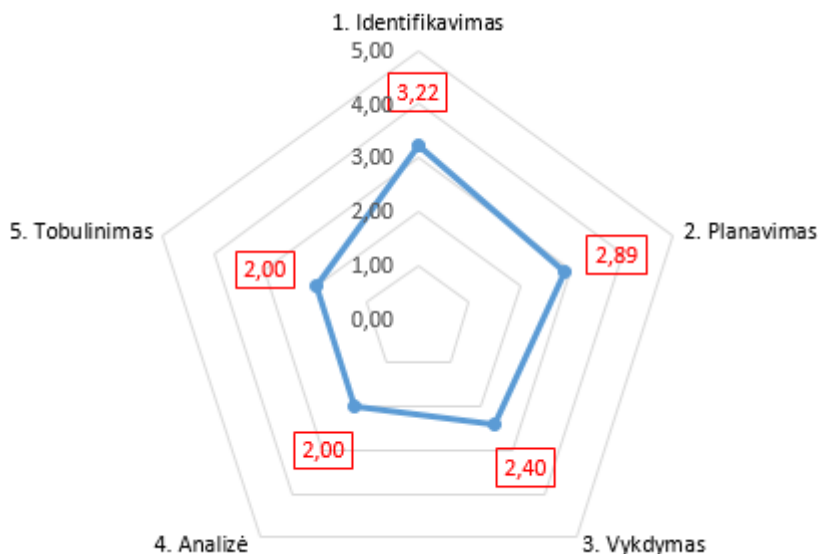
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2) rodo, kad tiriamame skyriuje 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 tirtu padalinio procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,5**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,5) atskleidžia, kad tirtos seniūnijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. 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 atsakomybės nepriskyrimas, menkas darbuotojų įsitraukimas į tobulinimo veiklą atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami, nėra pakankamai kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių duomenų. Susidariusios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. Šios sąlygos nesudaro 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. padalinio procesai iš fragmentinio lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkščiai 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

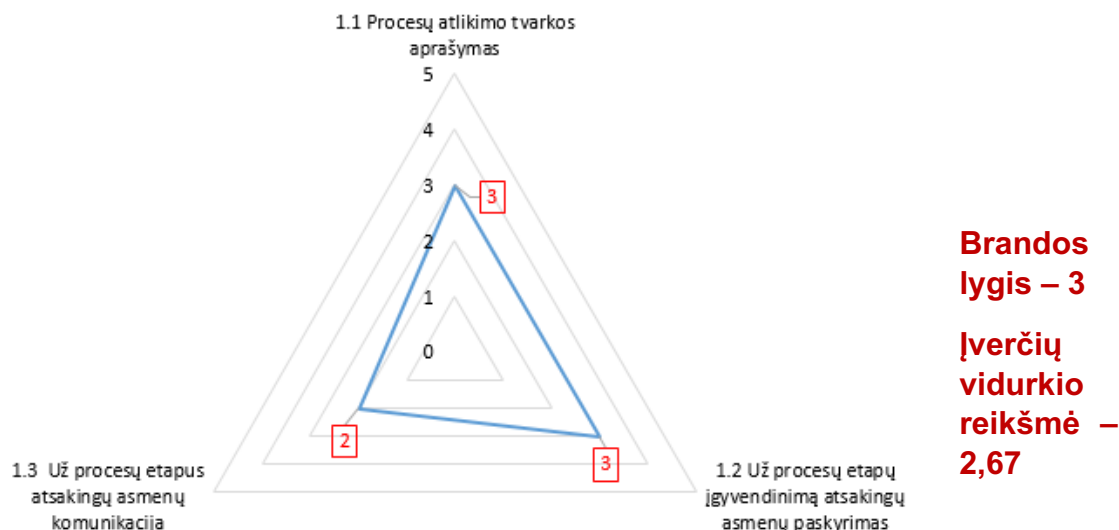
## 12. Pernaravos seniūnijos procesų branda

Tiriant Pernaravos seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 4 procesų grupės, į kurias įeina 8 paslaugos. Viso per 2016 m. suteikta 275 paslaugos, kurias suteikė 1 darbuotojas. Daugiausia suteikta paslaugų - pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas – 170 vnt.



## Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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, vykdančys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai. (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Tačiau svarbu pastebėti, kad atsakiniai asmenys paskirti ne visoms procesų veikloms, pastebimas komunikacijos trūkumas veiklos tobulinimo klausimais (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

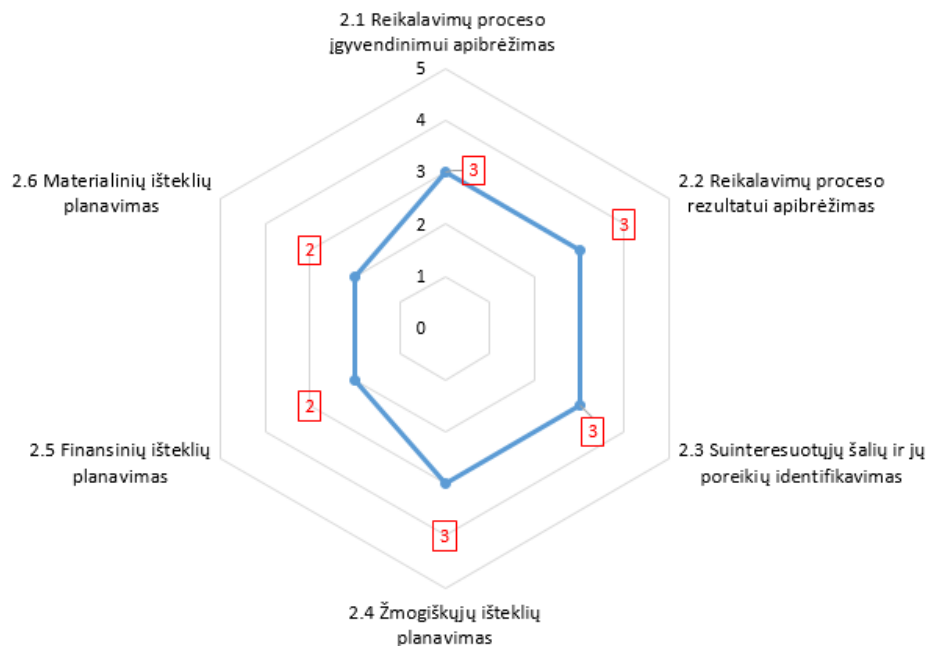
Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių išvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai, orientuotai į veiklos tobulinimą.

#### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- m. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatai apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- n. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi ištekliai: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- o. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- p. 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 vidurkis – 2,67**

**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas, nors ir faktiškai yra pasiekęs 3-ią brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkis – 3). Pagal įverčių rezultatus galima teigti, kad reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkis – 3). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkis – 3). Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkis – 3). Finansinių ir materialinių išteklių planavimas priskirtas 2 –am lygiui. Tai reiškia, kad finansiniai ištekliai dar yra vertinimo būsenoje (įverčių vidurkis – 2).

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, išteklių šių tikslų subalansavimui ir siekimui.

#### 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 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.





**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkis – 2,4**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape iš 2-o brandos lygmens į 3-ią (įverčių vidurkis – 2,4). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkis – 3), tačiau procesus aptarnaujančių asmenų kompetencija yra vertinimo būsenoje, pastebima kompetencijos stoka (įverčių vidurkis – 2). Darbuotojai nepakankamai įsitraukia į proceso tobulinimą (įverčių vidurkis – 2). Procesų stebėsenos mechanizmas sukurtas (įverčių vidurkis – 3). Tačiau atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ir galbūt ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri galimai nepakankama (įverčių vidurkis – 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. Nėra įgyvendintos vadybiniai įrankiai proceso gerinimui vykdyti.

#### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.





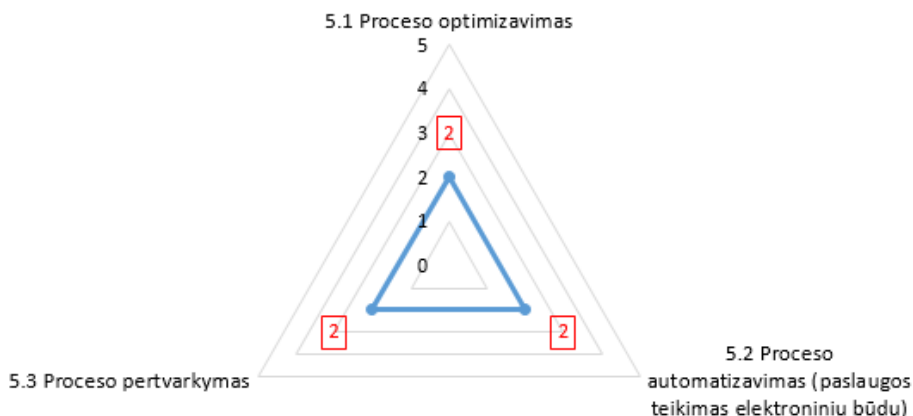
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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 nesukurtas efektyvus proceso analizės mechanizmas, nesuteikia pakankamai objektyvių duomenų 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 proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



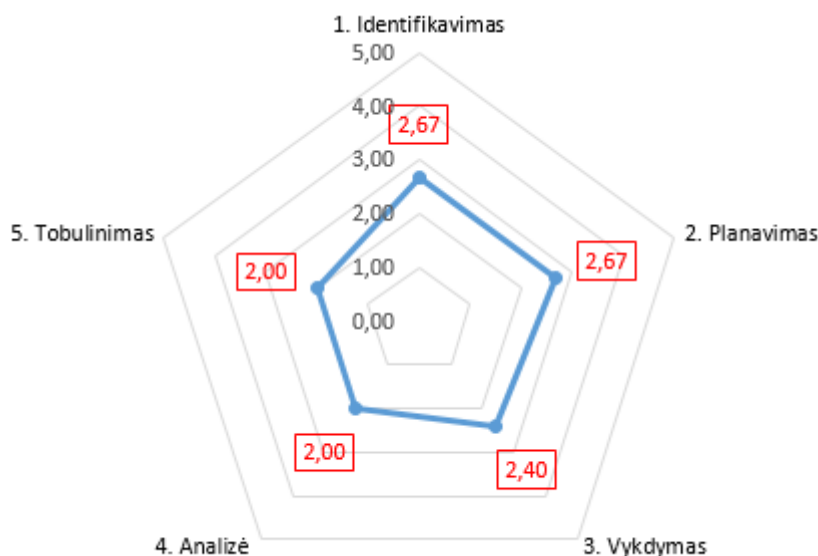
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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 tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Įvertinant dar ir tai, kad trūksta efektyvaus stebėsenos mechanizmo, įžvelgiama, kad tobulinimo veikla nėra pagrįsta faktine informacija.

## Bendrasis procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis vaiko teisių apsaugos padalinio procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,35**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,35) atskleidžia, kad tirta padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuojami – 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 procesų kiekybinių bei finansinių vykdymo rodiklių trūkumas. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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 išvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir išvelgti galimybes tobulinimui.

## Išvados ir rekomendacijos

Tirtos seniūnijos 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.

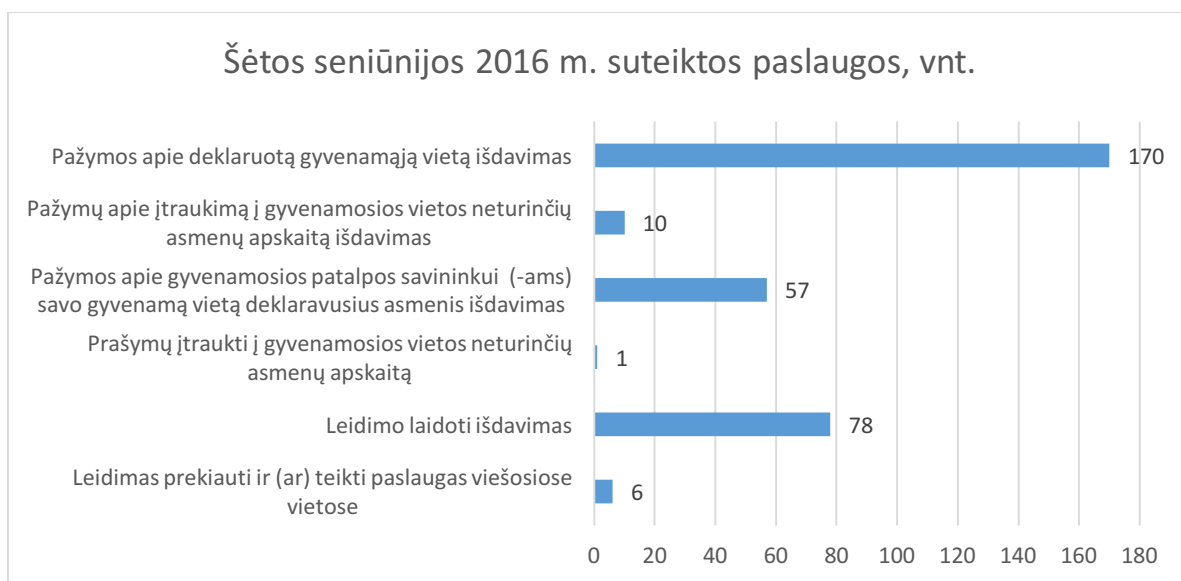
Esminiai procesų brandos trūkumai yra procesų identifikavimo trūkumas, stebėsenos mechanizmo neefektyvumas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra nesistemos. Nuolatinė 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.

### 13. Šėtos seniūnijos procesų branda

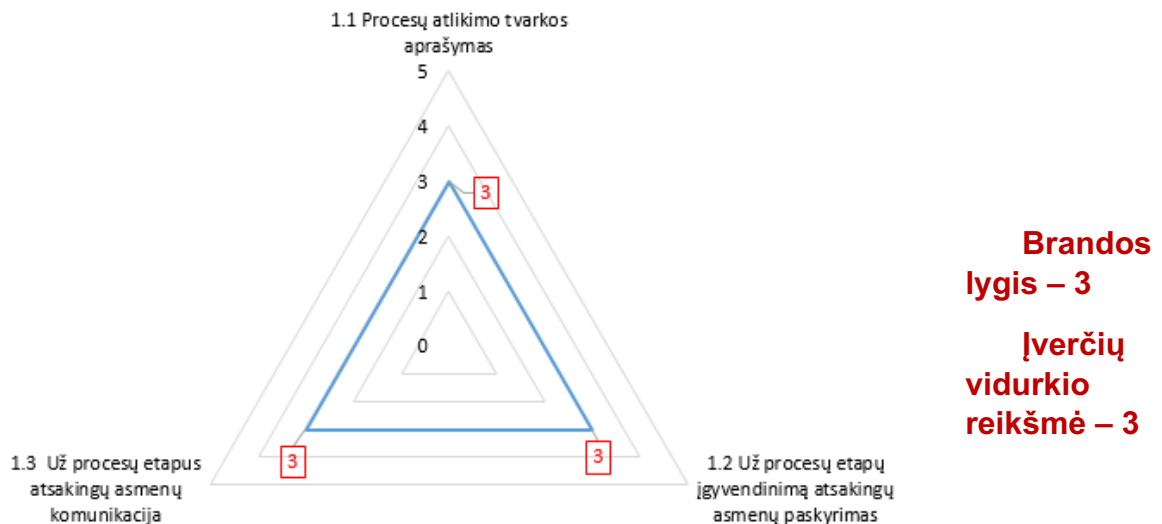
Tiriant Šėtos seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 3 procesų grupės, į kurias įeina 6 paslaugos. Viso per 2016 m. suteikta 322 paslaugos, kurias suteikė 1 darbuotojas, išskyrus leidimą prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešosiose vietose, jas teikia 3 darbuotojai. Daugiausia suteikta paslaugų - pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas – 170 vnt.



### Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesai yra apibrėžiami, 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 padalinio procesų atžvilgiu.

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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, vykdantys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai. (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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

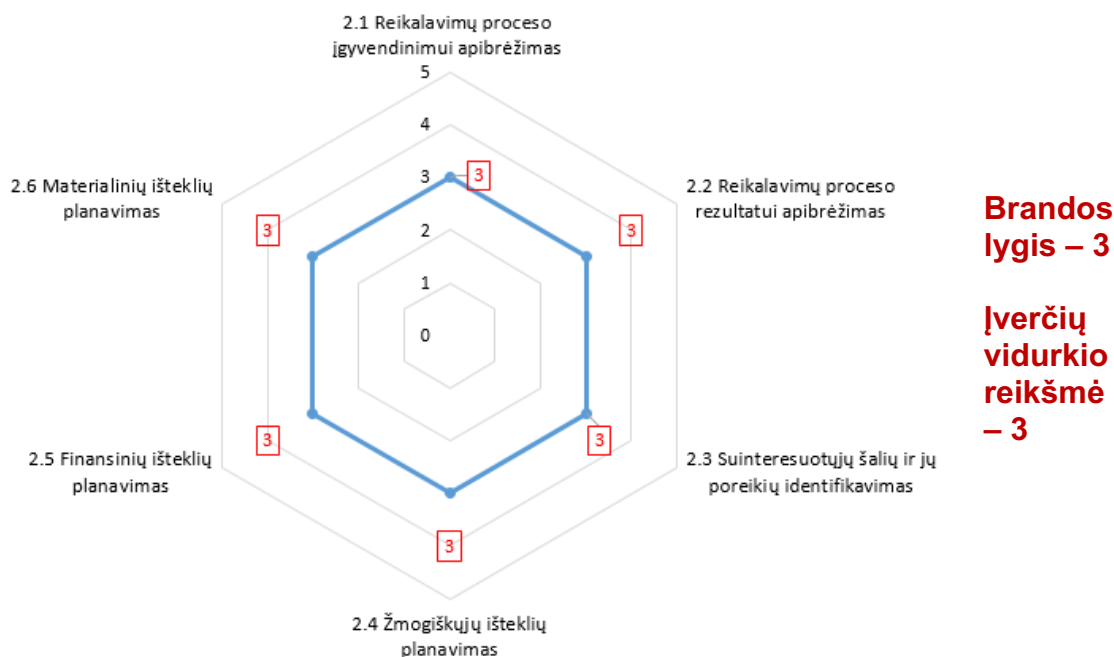
Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai, orientuotai į veiklos tobulinimą.

### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- i) aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatai apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- j) visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- k) visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- l) 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.



**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra subalansuotas. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, kad darbuotojai jais galėtų vadovautis vykdydami procesą bei vertinti rezultatą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Analizės duomenys parodo, kad visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra pakankamai objektyviai įvertintas ir subalansuotas (įverčių vidurkio reikšmės – 3).

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos 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 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.



**Brandos lygis – 3**

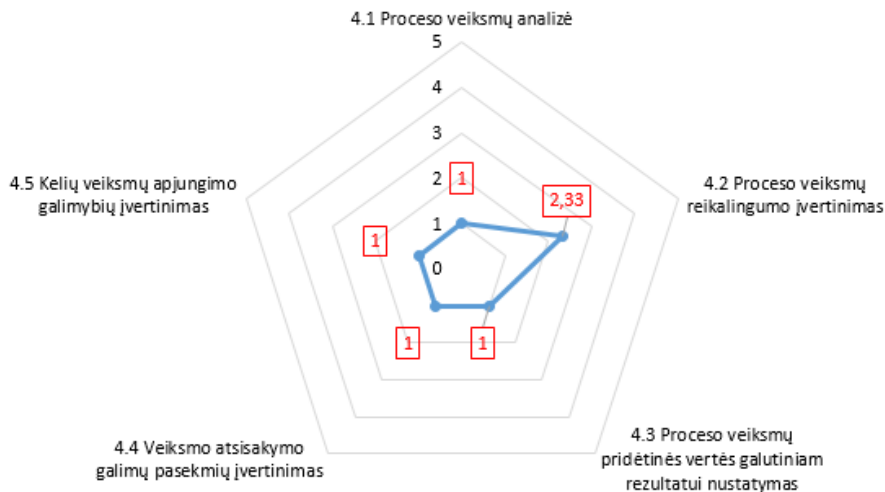
**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,6**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape. Ji pereina iš 2 – o brandos lygmens į 3 - ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,6). Galima teigti, kad visi procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), procesus vykdo pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Darbuotojai yra įsitraukę į procesų tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Atsižvelgiant į duomenis galima teigti, kad neaukštą vykdymo veiklos brandą lemia stebėsenos aspektų rodikliai. Analizės rezultatai atskleidžia, kad procesų stebėsenos mechanizmai dar tik kuriami (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Atsakomybės už procesų stebėseną nepakankamai aiškiai nustatytos, procesų stebėsenos vykdymas priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesisteminė (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.

#### Procesų analizės branda

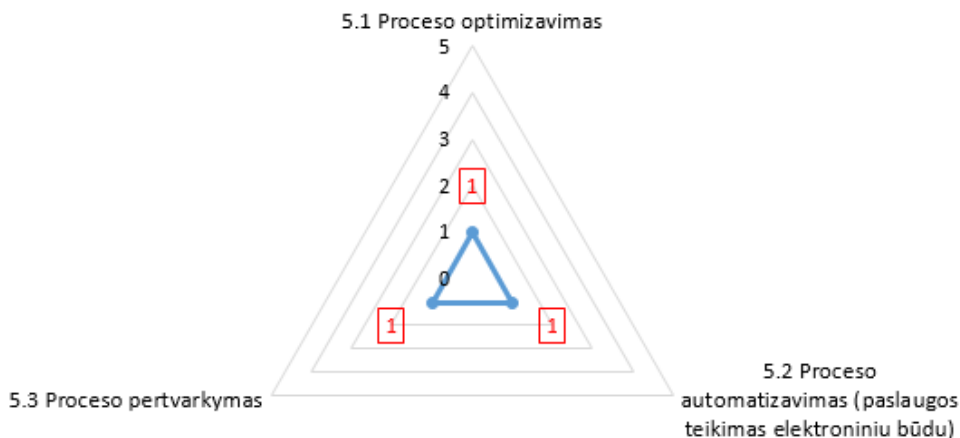
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo valdymo institucijos procesų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



**Apibendrinimas:** procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra pirmame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 1,3). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra tik fragmentinė, pradedanti pereiti į dokumentuotą lygį. 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 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.

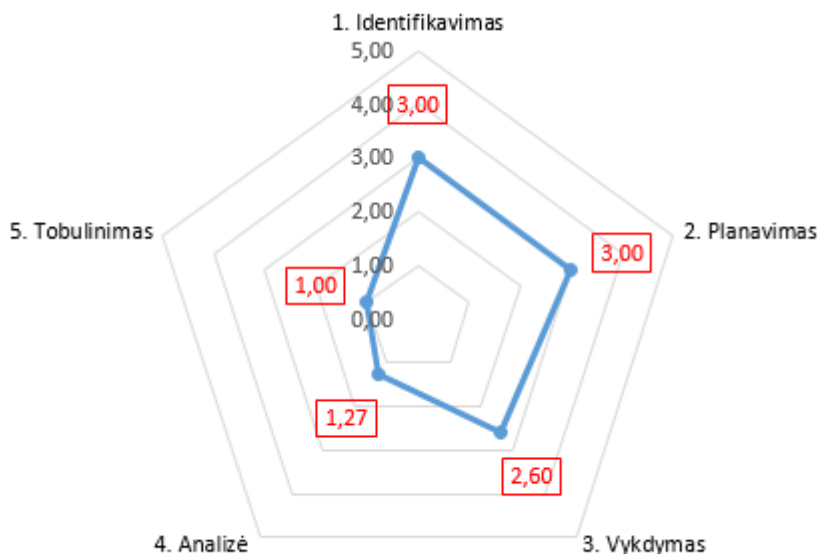


**Apibendrinimas:** proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1) rodo, kad tiriamame skyriuje procesų tobulinimo veikla nėra įgyvendinama. Neidentifikuotos ir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



## Bendrasis procesų brandos lygis

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



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,17**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,17) atskleidžia, kad tirtos seniūnijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Procesai iš fragmentinio lygmens pereina į dokumentavimo lygmenį. Tai liudija, kad procesai yra pradėti identifikuoti – aprašomi, tikslinami ir planuojami vykdyti pagal aprašą. Planavimas atitinka procesų vykdymo poreikius. Tačiau vykdymo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami, nėra pakankamai kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių duomenų. Susidariusios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. Šios sąlygos nesudaro 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. padalinio procesai iš fragmentinio lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.

Esminiai institucijos 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.

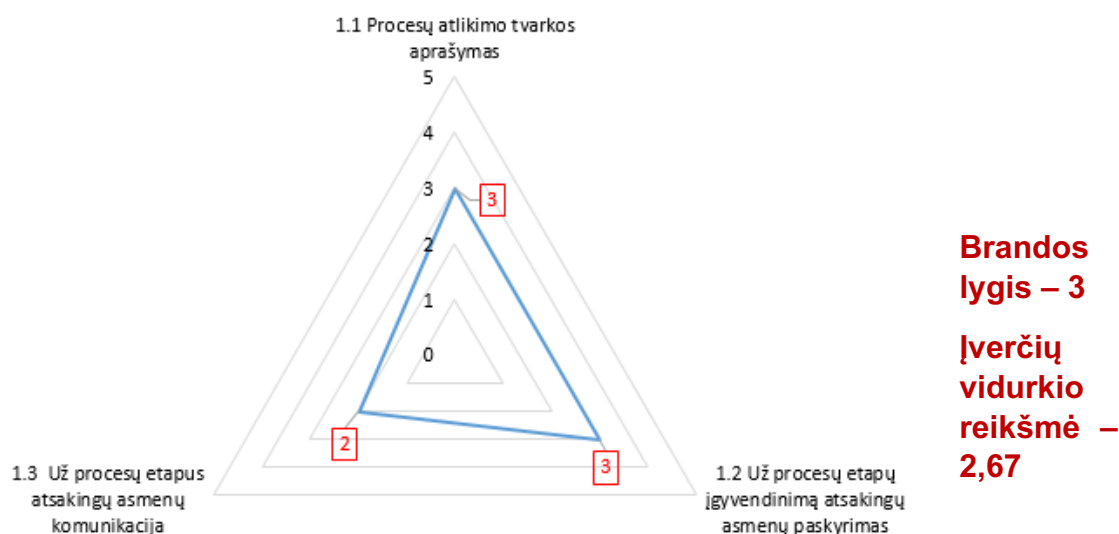
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

#### 14. Truskavos seniūnijos procesų branda

Analizuojant Truskavos seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 3 procesų grupės, į kurias įeina 7 paslaugos. Viso per 2016 m. suteikta 322 paslaugos, kurias suteikė 1 darbuotojas. Daugiausia suteikta paslaugų - pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas – 76 vnt.

##### Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškus procesų ryšys su kitais procesais (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

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, vykdančys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai. (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Tačiau svarbu pastebėti, kad atsakini asmenys paskirti ne visoms procesų veikloms, pastebimas komunikacijos trūkumas veiklos tobulinimo klausimais (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

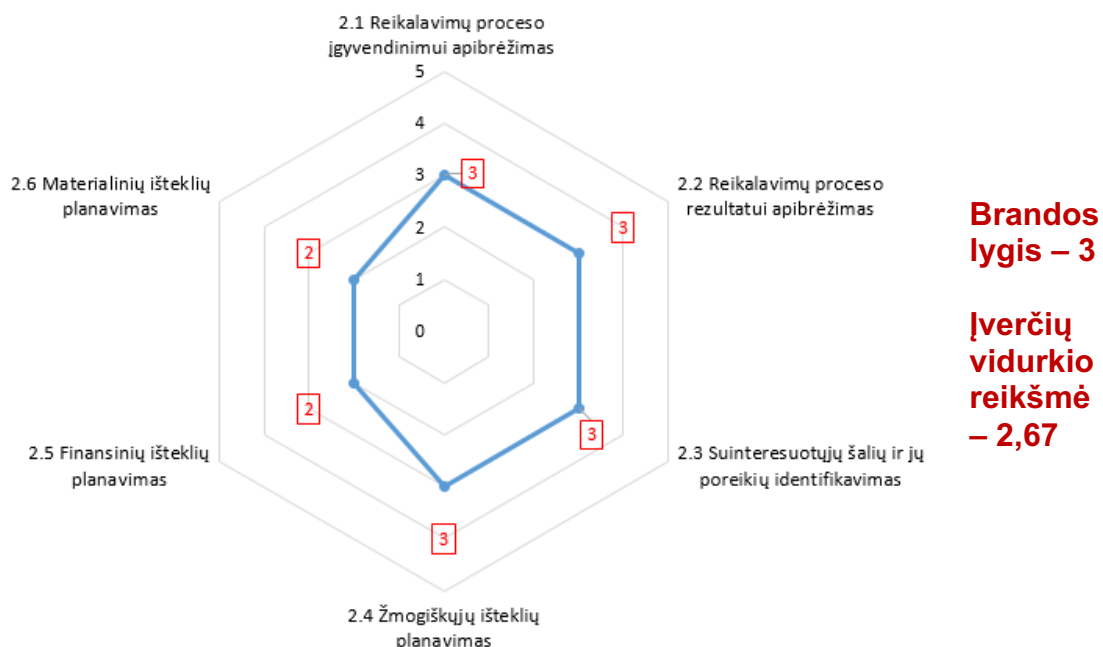
Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai, orientuotai į veiklos tobulinimą.

### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- q. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- r. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai, materialiniai, informaciniai ir kt.;
- s. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- t. 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.



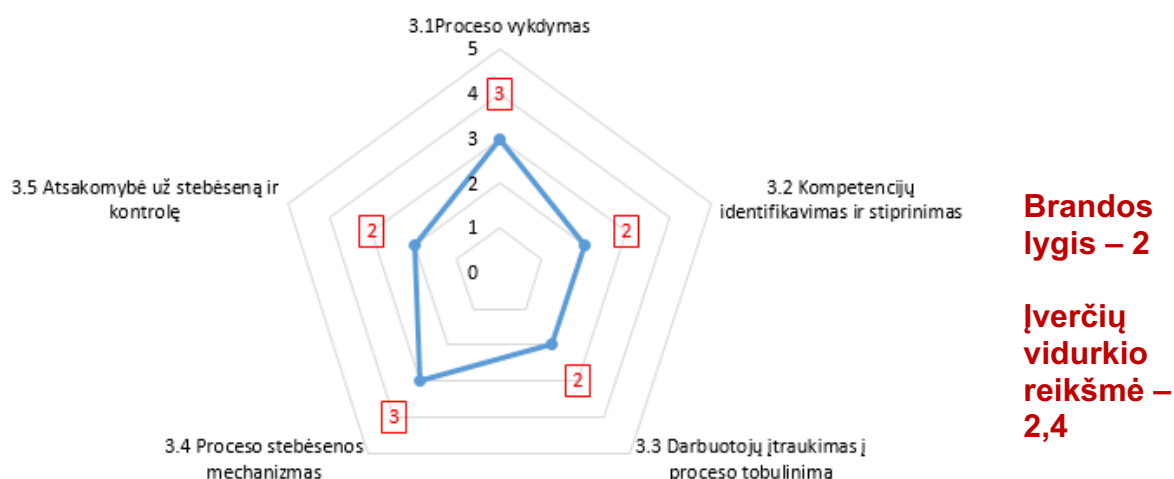
**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas, nors ir faktiškai yra pasiekęs 3-ią brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Pagal įverčių rezultatus galima teigti, kad reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkio reikšmė - 3). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmės – 3). Finansinių ir materialinių išteklių planavimas priskirtas 2 –am lygiui. Tai reiškia, kad finansiniai išteklių dar yra vertinimo būsenoje (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

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, išteklių šių tikslų subalansavimui ir siekimui.

### 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 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 vykdymo veikla yra perėjimo etape iš 2-o brandos lygmens į 3-ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), tačiau procesus aptarnaujančių asmenų kompetencija yra vertinimo būsenoje, pastebima kompetencijos stoka (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Darbuotojai nepakankamai įsitraukia į proceso tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Procesų stebėsenos mechanizmas sukurtas (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ir galbūt ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri galimai nepakankama (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 suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Tokios aplinkybės suponuoja, kad nėra sukurtos sąlygos objektyviai, kritinei proceso vykdymo analizei. Nėra įgyvendintos vadybiniai įrankiai proceso gerinimui vykdyti.

### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso

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



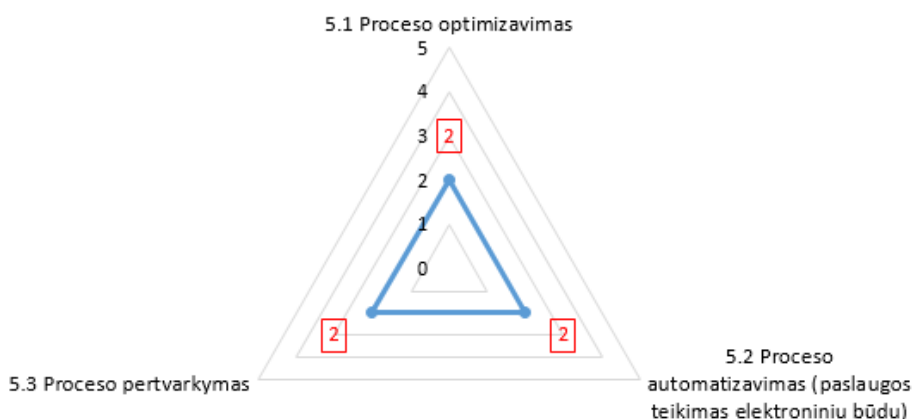
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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 nesukurtas efektyvus proceso analizės mechanizmas, nesuteikia pakankamai objektyvių duomenų 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 proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



**Brandos lygis – 2**

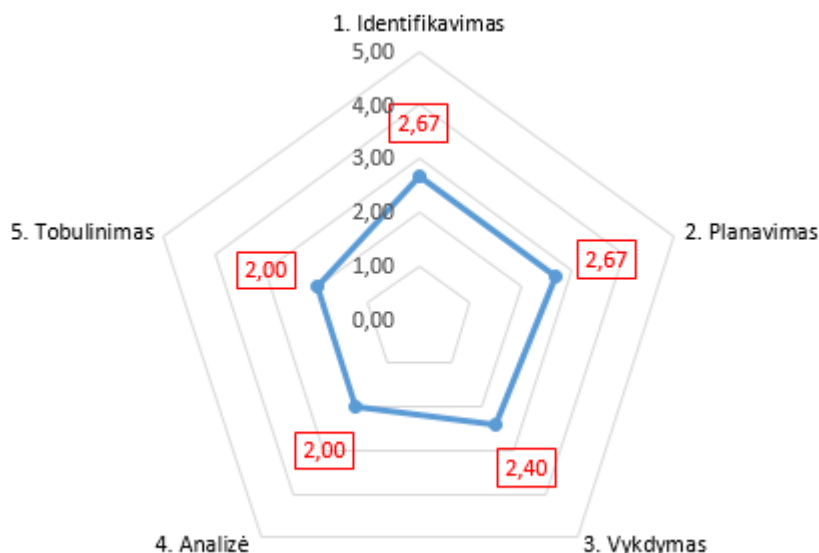
**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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 tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra

sistemiškai įgyvendinama. Įvertinant dar ir tai, kad trūksta efektyvaus stebėsenos mechanizmo, įžvelgiama, kad tobulinimo veikla nėra pagrįsta faktine informacija.

### Bendras procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendras vaiko teisių apsaugos padalinio procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,35**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,35) atskleidžia, kad tirta padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuojami – 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 procesų kiekybinių bei finansinių vykdymo rodiklių trūkumas. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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 seniūnijos 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.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkumai yra procesų identifikavimo trūkumas, stebėsenos mechanizmo neefektyvumas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra nesistemos. Nuolatinė 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.

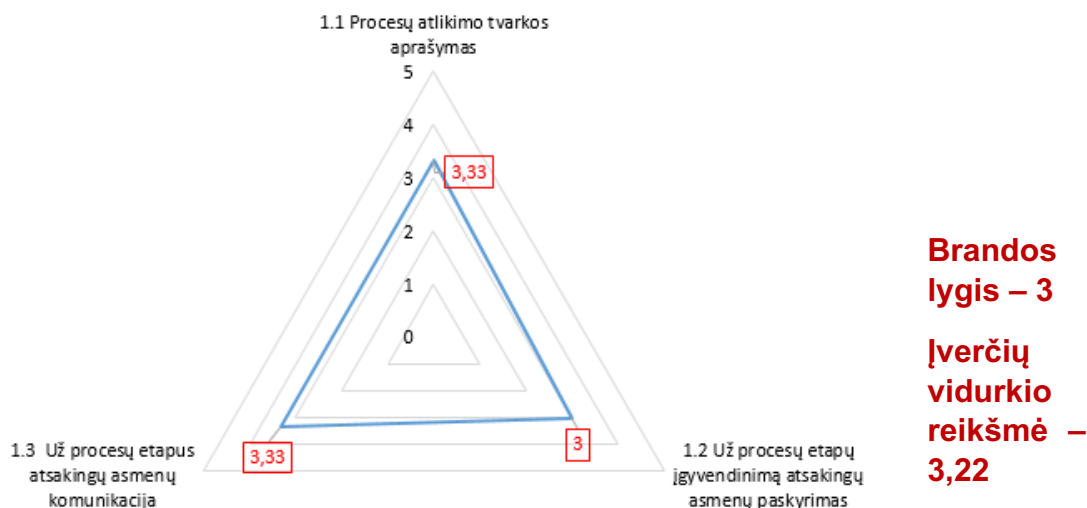
#### 15. Surviliškio seniūnijos procesų branda

Analizuojant Surviliškio seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 3 procesų grupės, į kurias sudaro 8 paslaugos. Viso per 2016 m. suteikta 363 paslaugos, kurias suteikė 1 darbuotojas. Daugiausia suteikta paslaugų - pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas – 209 vnt.



#### Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais (įverčių vidurkio reikšmė – 3,33).

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, vykdantys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai. (įverčių vidurkio reikšmė – 3).

Vykdantys veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato (įverčių vidurkio reikšmė – 3,33).

Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai, orientuotai į veiklos tobulinimą.

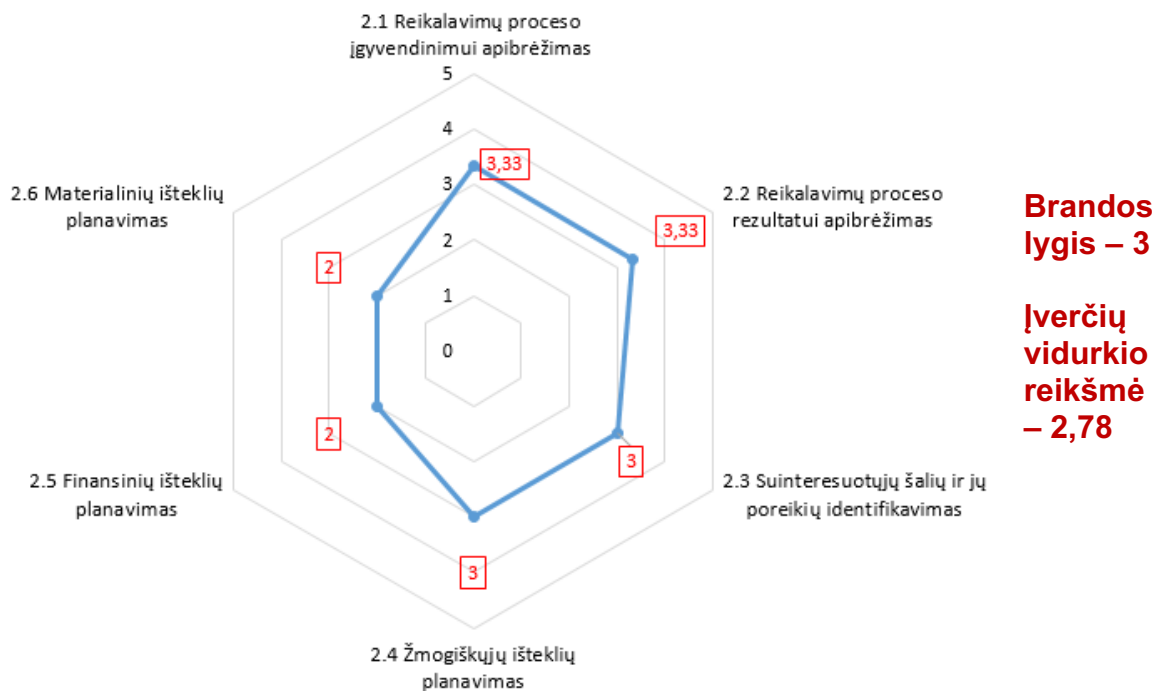
#### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- u. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatai apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- v. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- w. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- x. 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 nepakankamai subalansuotas, nors ir faktiškai yra pasiekęs 3-ią brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,33). Pagal įverčių rezultatus galima teigti, kad reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,33). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmės – 3). Finansinių ir materialinių išteklių planavimas priskirtas 2 –am lygiui. Tai reiškia, kad minėti ištekliai dar yra vertinimo būsenoje. Objektyvus jų poreikis dar nenustatytas ir tai gali lemti proceso vykdymo trikdžius (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

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, išteklių šių tikslų subalansavimui ir siekimui.

#### 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 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.





**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,4**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape iš 2-o brandos lygmens į 3-ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Proceso vykdymui aktualių kompetencijų identifikavimas dar yra vertinimo būsenoje. Todėl gali susiformuoti stiprinimo poreikis (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Darbuotojai nepakankamai įsitraukę į procesų tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Proceso stebėsenos mechanizmas sukurtas (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai priskirtos. Ir galbūt ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama (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. Nėra įgyvendintos vadybiniai įrankiai proceso gerinimui vykdyti.

#### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



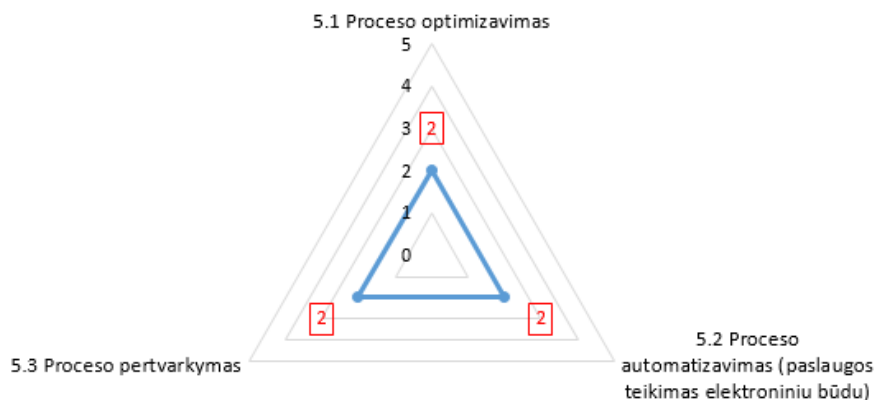
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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 nesukurtas efektyvus proceso analizės mechanizmas, nesuteikia pakankamai objektyvių duomenų 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 proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



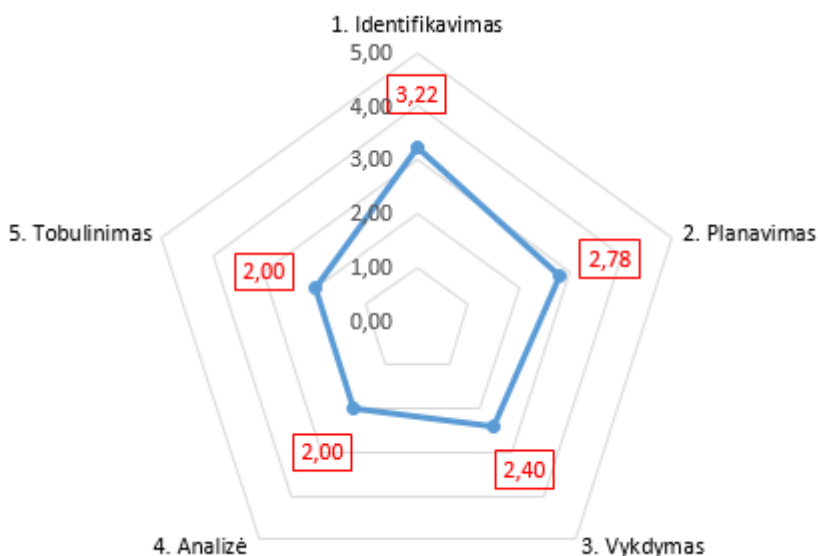
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**Apibendrinimas:** procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnę brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Įvertinant dar ir tai, kad trūksta efektyvaus stebėsenos mechanizmo, įžvelgiama, kad tobulinimo veikla nėra pagrįsta faktine informacija.

## Bendrasis procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis vaiko teisių apsaugos padalinio procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,48**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,48) atskleidžia, kad tirtos padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuojami – 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 procesų kiekybinių bei finansinių vykdymo rodiklių trūkumas. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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 išvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir išvelgti galimybes tobulinimui.

## Išvados ir rekomendacijos

Tirtos seniūnijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. institucijos procesai iš neapibrėžtumo lygmens pereina į fragmentuotą lygmenį.

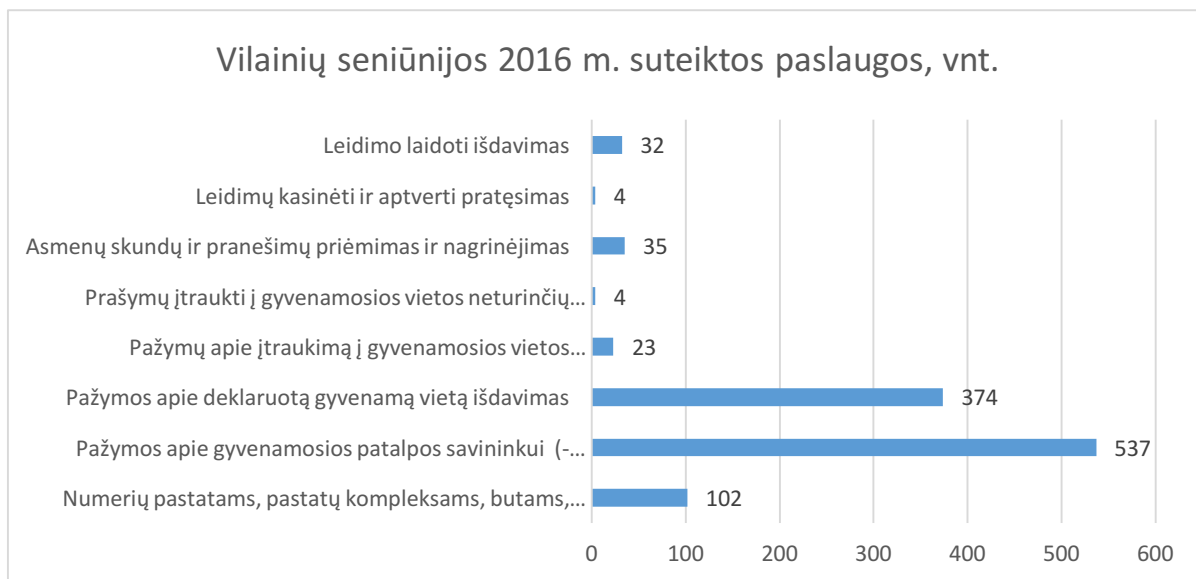
Esminiai institucijos procesų brandos trūkumai yra procesų identifikavimo trūkumas, stebėsenos mechanizmų nebuvimas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

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.

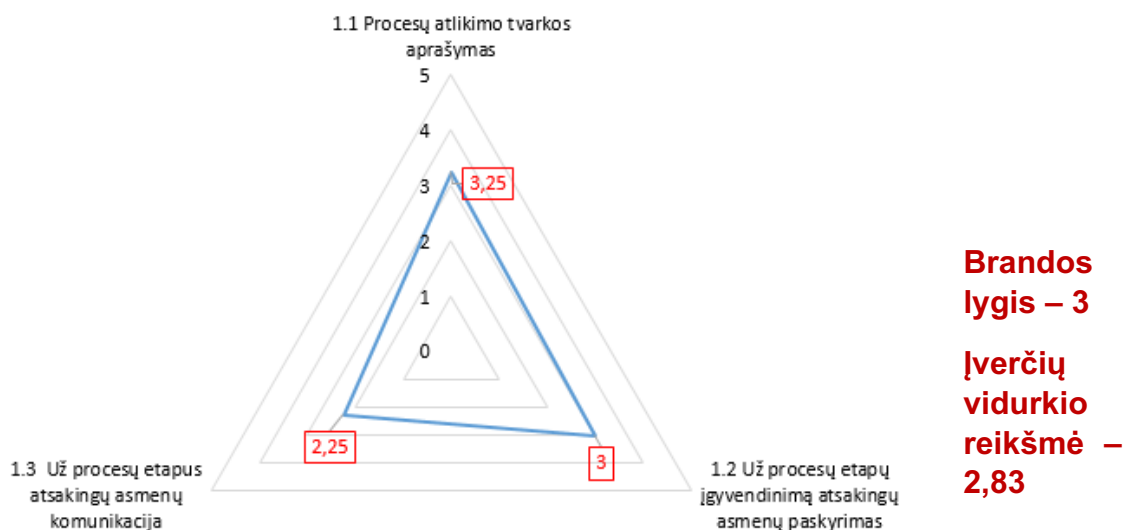
### 16. Vilainių seniūnijos procesų branda

Analizuojant Vilainių seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 8 procesų grupės, į kurias įeina 8 paslaugos. Viso per 2016 m. suteikta 1111 paslaugos, kurias suteikė 1 darbuotojas. Daugiausia suteikta paslaugų - pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamą vietą deklaravusius asmenis išdavimas – 537 vnt. ir pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas – 374 vnt.



### Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys

su kitais procesais, siekiama atliktus patobulimus atspindėti proceso apraše (įverčių vidurkio reikšmė – 3,25).

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).

Tačiau svarbu pastebėti, kad atsakingi asmenys paskirti ne visoms procesų veikloms, pastebimas komunikacijos trūkumas veiklos tobulinimo klausimais (įverčių vidurkio reikšmė – 2,25).

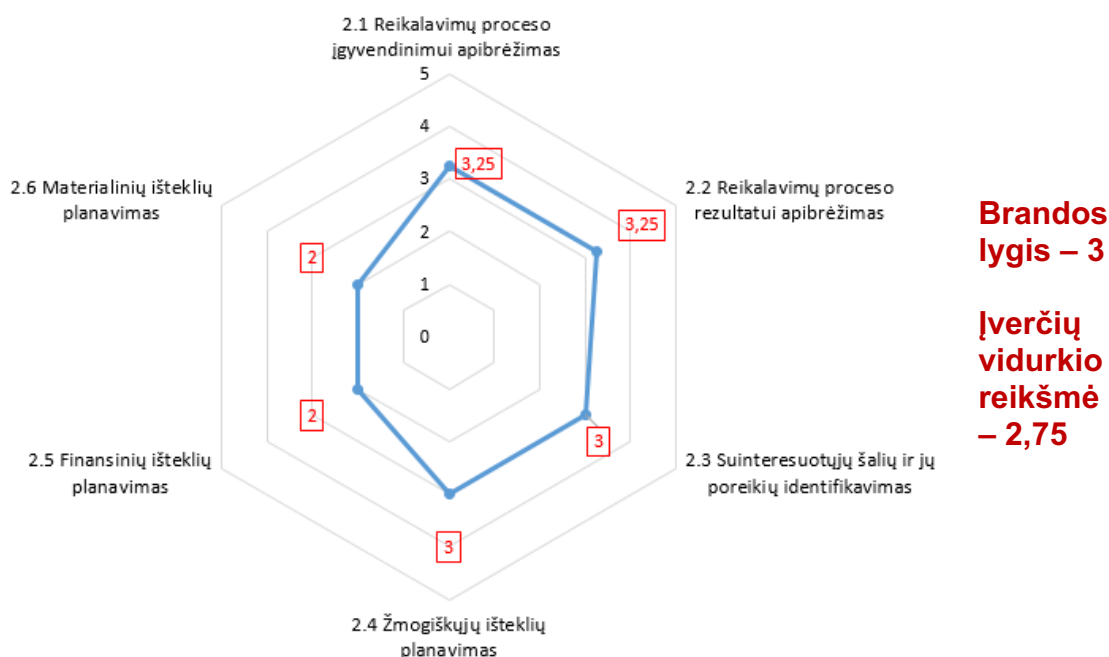
Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių išvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai, orientuotai į veiklos tobulinimą.

### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- y. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
- z. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.;
- aa. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- bb. 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.



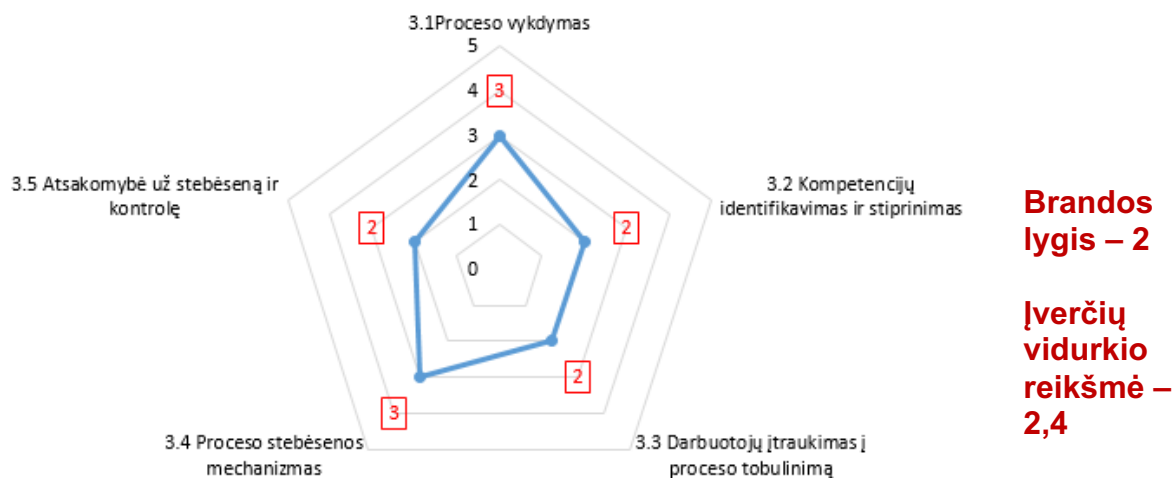
**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas, nors ir faktiškai yra pasiekęs 3-ią brandos lygį.

Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,25). Pagal įverčių rezultatus galima teigti, kad reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,25). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmės – 3). Finansinių ir materialinių išteklių planavimas priskirtas 2 –am lygiui. Tai reikškia, kad finansiniai ištekliai dar yra vertinimo būsenoje (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

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, išteklių šių tikslų subalansavimui ir siekimui.

### 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.



**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape iš 2-o brandos lygmens į 3-ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), tačiau procesus aptarnaujančių asmenų kompetencija yra vertinimo būsenoje, pastebima kompetencijos stoka (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Darbuotojai nepakankamai įsitraukia į proceso tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Procesų stebėsenos mechanizmas sukurtas (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ir galbūt ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri galimai nepakankama (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 suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Tokios aplinkybės

suponuoja, kad nėra sukurtos sąlygos objektyviai, kritinei proceso vykdymo analizei. Nėra įgyvendintos vadybiniai įrankiai proceso gerinimui vykdyti.

### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



**Brandos lygis – 2**

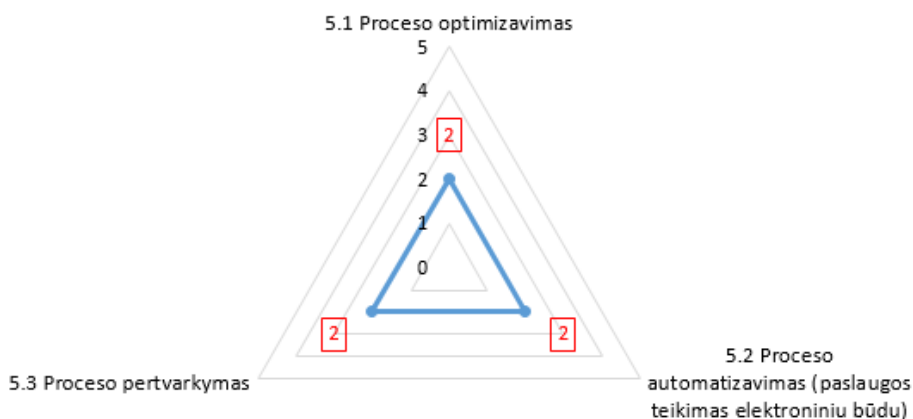
**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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 nesukurtas efektyvus proceso analizės mechanizmas, nesuteikia pakankamai objektyvių duomenų 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 proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.





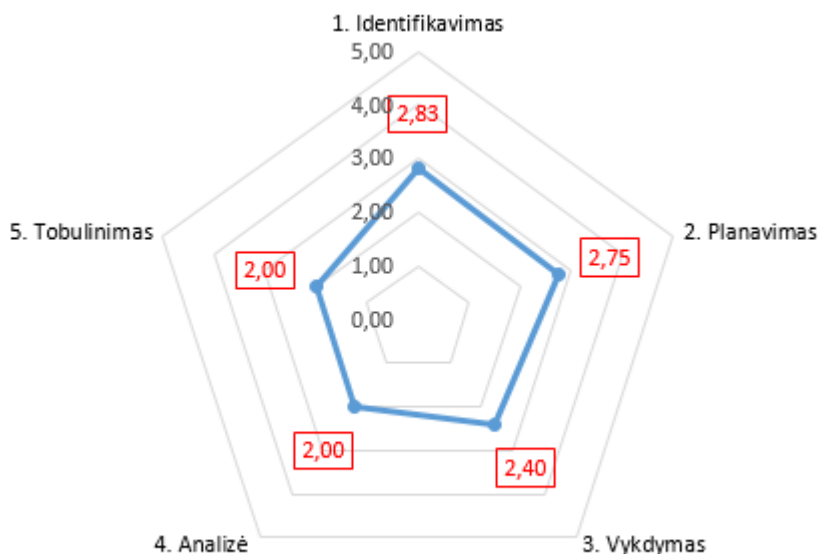
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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 tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Įvertinant dar ir tai, kad trūksta efektyvaus stebėsenos mechanizmo, įžvelgiama, kad tobulinimo veikla nėra pagrįsta faktine informacija.

#### Bendras procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis vaiko teisių apsaugos padalinio procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,4**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4) atskleidžia, kad tirta padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuojami – aprašomi ir planuojami vykdyti pagal aprašą. Vykdyimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo neefektyvumas, atsakomybės už stebėseną nepriskyrimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina procesų kiekybinių bei finansinių vykdymo rodiklių trūkumas. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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 išvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir išvelgti galimybes tobulinimui.

### Išvados ir rekomendacijos

Tirtos seniūnijos 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.

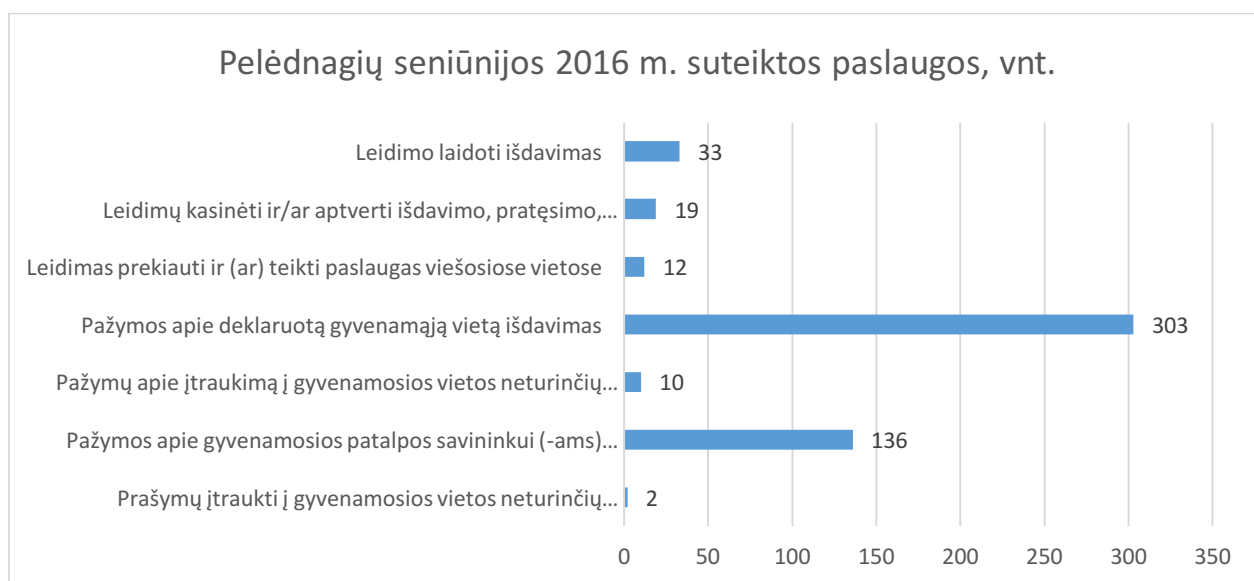
Esminiai institucijos procesų brandos trūkumai yra procesų identifikavimo trūkumas, stebėsenos mechanizmo neefektyvumas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra nesistemos. Nuolatinė 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.

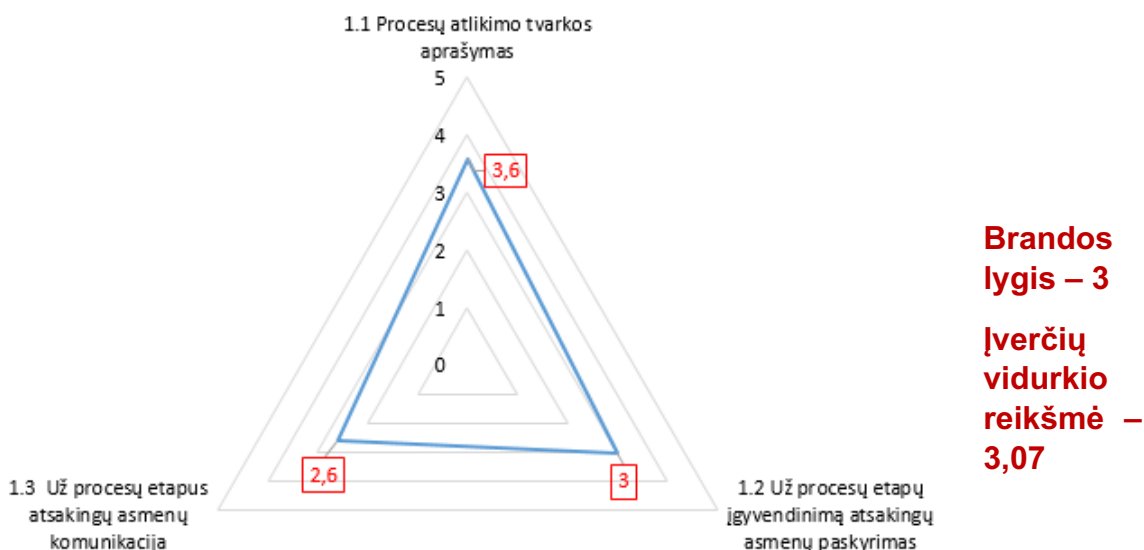
### 17. Pelėdnagių seniūnijos procesų branda

Analizuojant Pelėdnagių seniūnijos vykdomų procesų brandą analizuotos 3 procesų grupės, į kurias įeina 7 paslaugos. Viso per 2016 m. suteikta 515 paslaugos, kurias suteikė 2 darbuotojai. Daugiausia suteikta paslaugų - pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas – 303 vnt.



### Procesų identifikavimo branda

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



**Apibendrinimas:** procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais, siekiama atliktus patobulimus atspindėti proceso apraše (įverčių vidurkis – 3,07).

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, vykdanys proceso etapus, žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai. (įverčių vidurkis – 3,6).

Tačiau svarbu pastebėti, kad atsakingi asmenys paskirti ne visoms procesų veikloms, pastebimas komunikacijos trūkumas veiklos tobulinimo klausimais (įverčių vidurkis – 2,6).

Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad administracijos skyriuose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai, orientotai į veiklos tobulinimą.

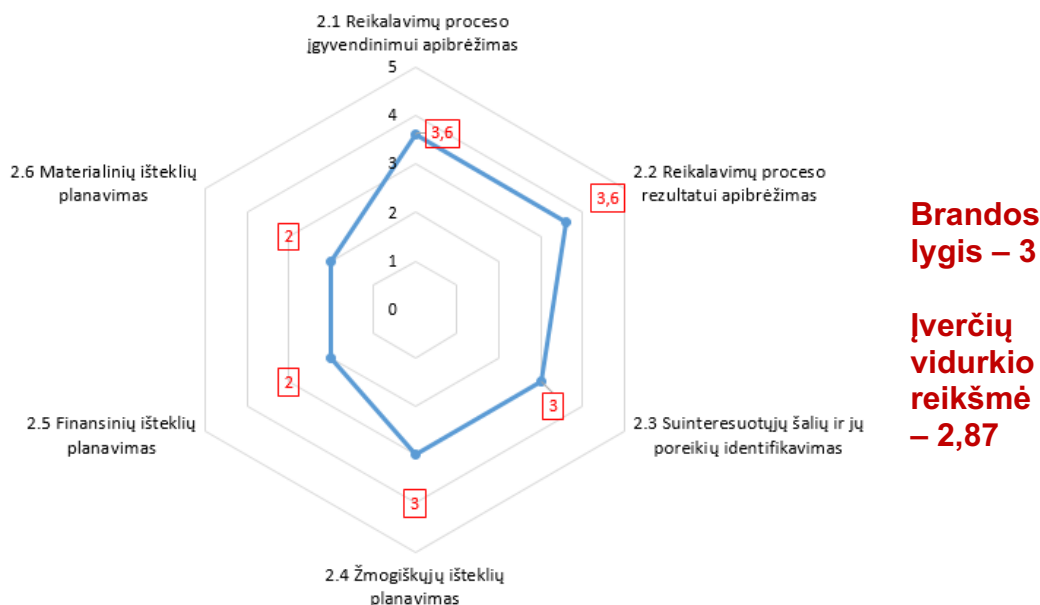
### Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

1. aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatai apibrėžiantys vertinimo kriterijai;
2. visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai, materialiniai, informaciniai ir kt.;
3. visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;

4. 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.

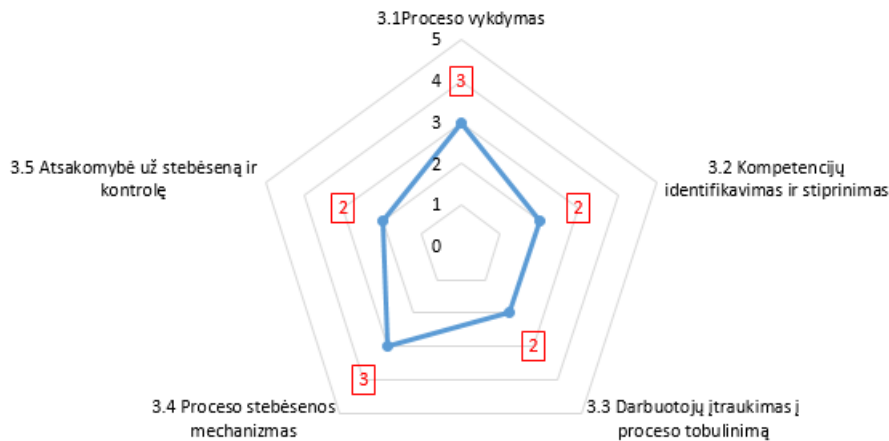


**Apibendrinimas:** procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas, nors ir faktiškai yra pasiekęs 3-ią brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,87). Pagal įverčių rezultatus galima teigti, kad reikalavimai proceso rezultatui apibrėžti tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,6). Visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmės – 3). Finansinių ir materialinių išteklių planavimas priskirtas 2 –am lygiui. Tai reiškia, kad finansiniai ištekliai dar yra vertinimo būsenoje (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

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, išteklių šių tikslų subalansavimui ir siekimui.

#### 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 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.



**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkis – 2,4**

**Apibendrinimas:** procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape iš 2-o brandos lygmens į 3-ią (įverčių vidurkis – 2,4). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkis – 3), tačiau procesus aptarnaujančių asmenų kompetencija yra vertinimo būsenoje, pastebima kompetencijos stoka (įverčių vidurkis – 2). Darbuotojai nepakankamai įsitraukia į proceso tobulinimą (įverčių vidurkis – 2). Procesų stebėsenos mechanizmas sukurtas (įverčių vidurkis – 3). Tačiau atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ir galbūt ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri galimai nepakankama (įverčių vidurkis – 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. Nėra įgyvendintos vadybiniai įrankiai proceso gerinimui vykdyti.

#### 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 valdymo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



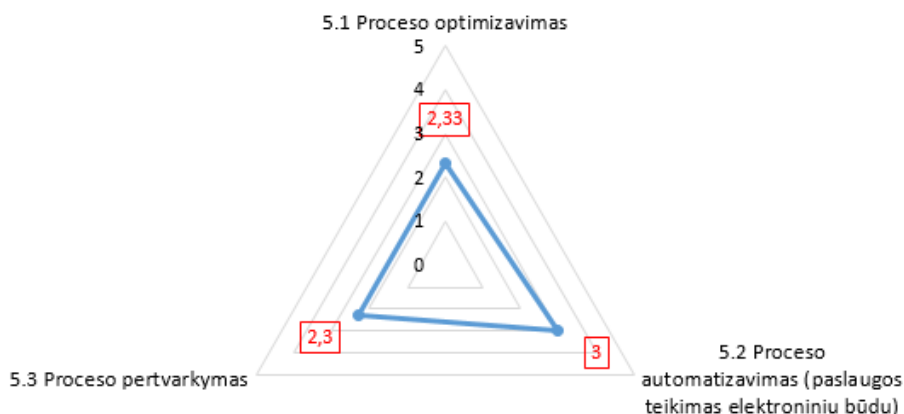
**Brandos lygis – 2**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2**

**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 nesukurtas efektyvus proceso analizės mechanizmas, nesuteikia pakankamai objektyvių duomenų 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 proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



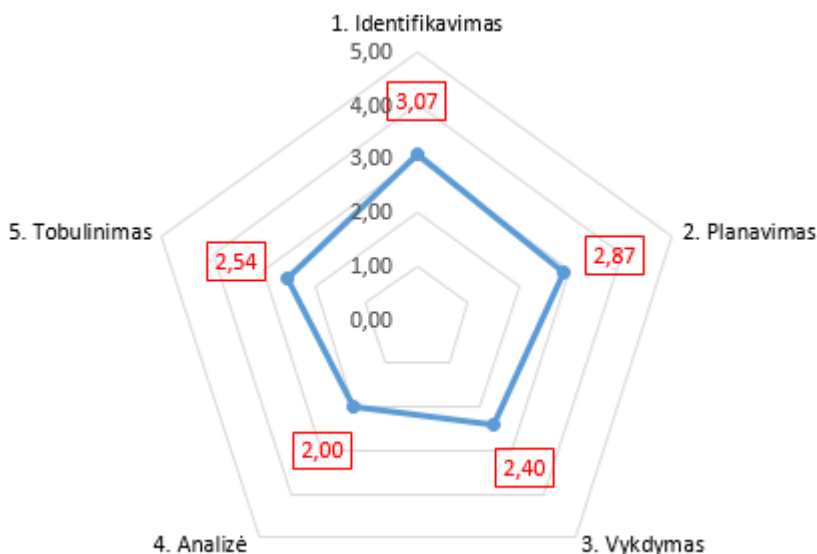
**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio reikšmė – 2,54**

**Apibendrinimas:** procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,54) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Ji transformuojasi iš 2-o tobulinimo lygmens į 3-į.

### Bendrasis procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis vaiko teisių apsaugos padalinio procesų brandos lygis.



**Brandos lygis – 3**

**Įverčių vidurkio  
reikšmė – 2,58**

**Apibendrinimas:** procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,58) atskleidžia, kad tirta padalinio procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuojami – aprašomi ir planuojami vykdyti pagal aprašą. Vykdyimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo neefektyvumas, atsakomybės už stebėseną nepriskyrimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina procesų kiekybinių bei finansinių vykdymo rodiklių trūkumas. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. 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, 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 išvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir išvelgti galimybes tobulinimui.

### Išvados ir rekomendacijos

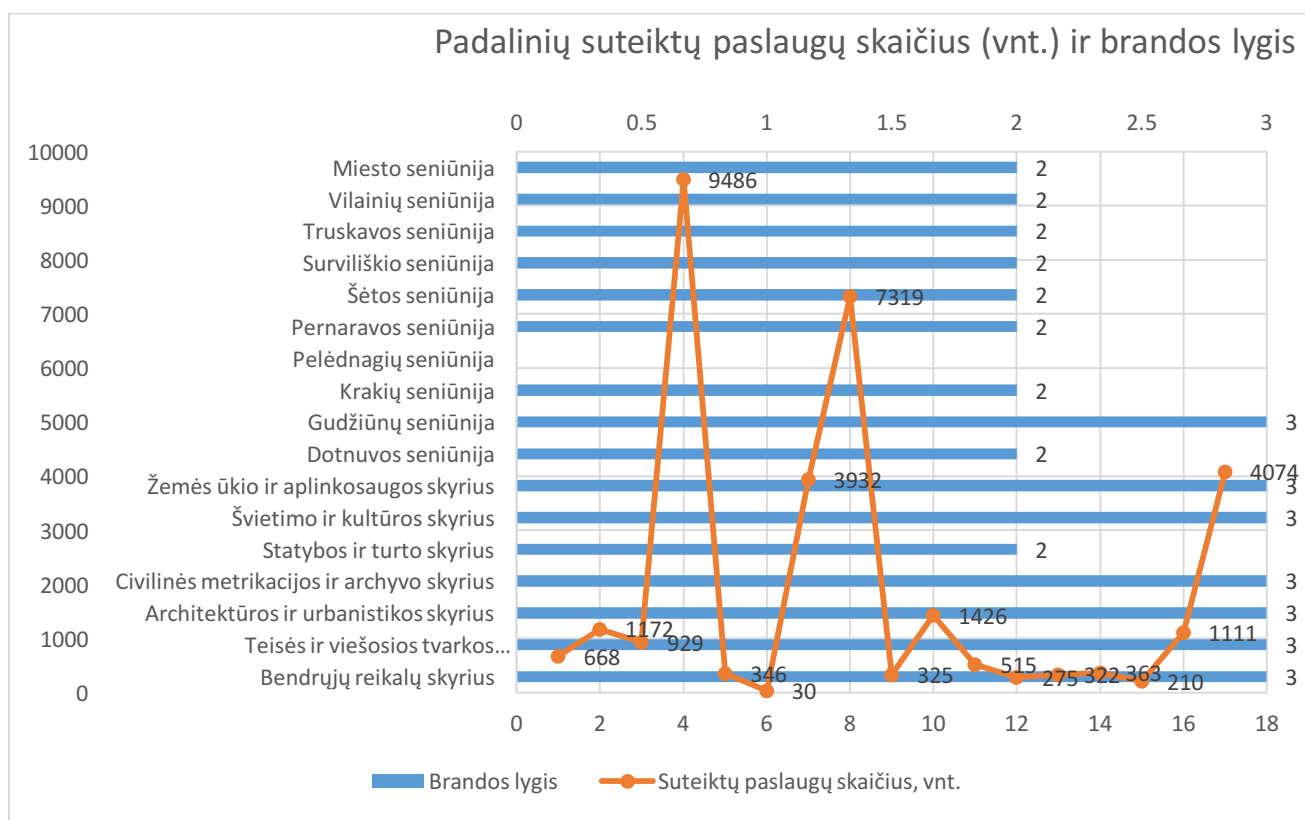
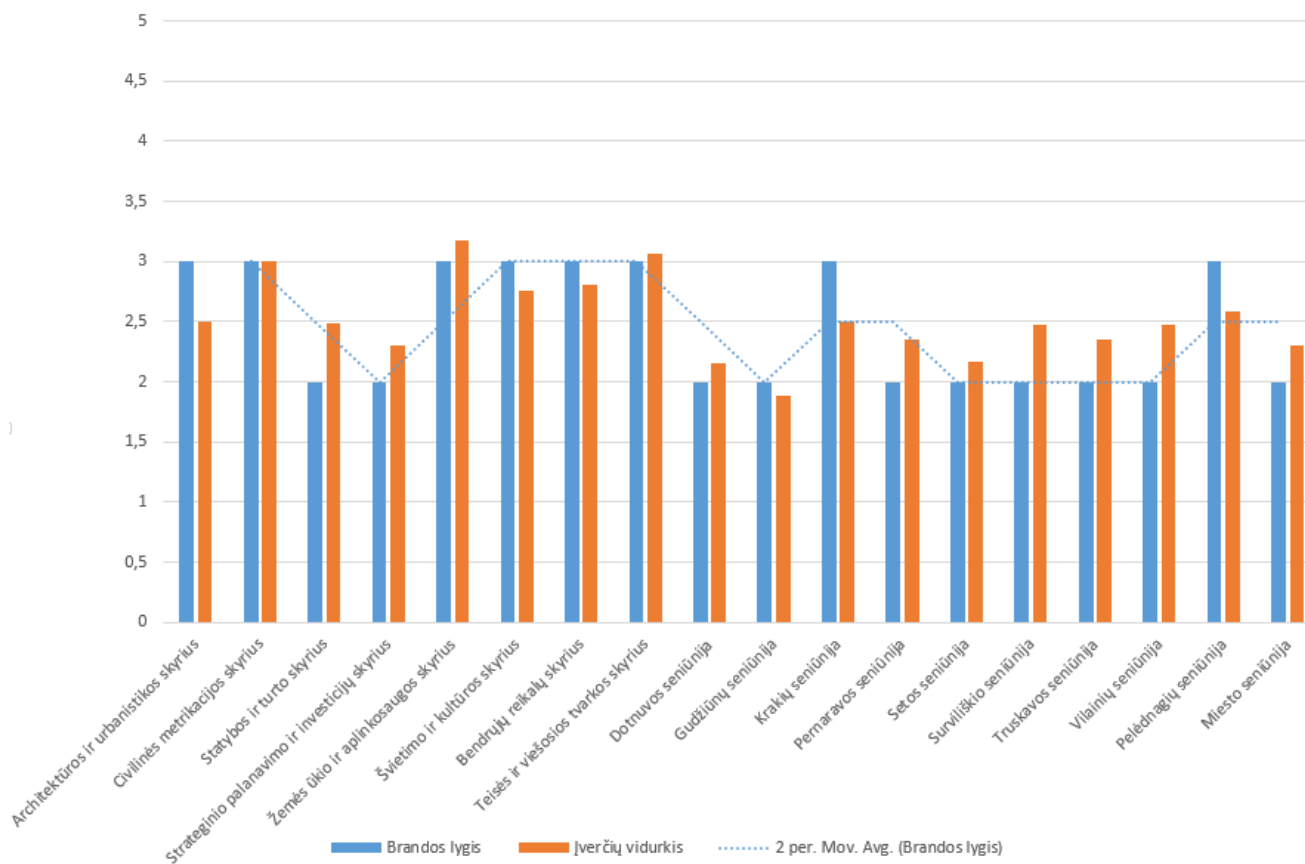
Tirtos seniūnijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. institucijos procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkumai yra procesų identifikavimo trūkumas, stebėsenos mechanizmo neefektyvumas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra nesistemos. Nuolatinė 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.

## 18. Bendra tirtų padalinių procesų brandos rezultatų grafinė išraiška





**Apibendrinimas:** bendra tirtų padalinių procesų brandos rezultatų grafinė išraiška rodo, kad tirtoje savivaldybėje brandos lygis tirtuose padaliniuose yra panašus. Brandos įverčių vidurkis yra pasiskirstęs intervale nuo 1,89 iki 3,18. Kritinių skirtumų vertinant procesų brandos lygmenį atskiruose padaliniuose, nenustatyta.

Palyginant brandos lygį ir padalinio suteiktų paslaugų skaičių per 2016 metus nepastebėta išskirtinių tendencijų susijusių tarpusavio sąsaja tarp šių rodiklių nepastebėta. Tiek daugiausia paslaugų suteikęs Civilinės metrikacijos ir archyvo skyrius (9486 vnt.) ir mažiausiai suteikęs paslaugų Švietimo ir kultūros skyrius (30 vnt.) 5vertinti kaip pasiekę 3 brandos lygmenį.

Įvertinant tolimesnes gerinimo galimybes reikia nustatyti prioritetinius procesus, kurie dažniausiai teikiami gyventojams ir kurių procesų branda įvertinta yra žemesnio lygmens.

**Pastaba:** detali bendra tirtų padalinių procesų brandos situacijos analizė ir apibendrinimas pateiktas dokumente „BENDROJI procesų brandos įvertinimo ataskaita“.

Detali kiekybinių rodiklių suvestinė pateikiama 1 priede.

## PRIEDAI

1 priedas. Kėdainių rajono savivaldybės padalinių "Kiekybinių rodiklių suvestinė".

Skyrius (seniūnija)/ paslaugų pavadinimai	2016 m. suteiktų paslaugų skaičius (vnt.)	Paslaugos suteikimo procentas nuo skyriaus bendrai suteiktų paslaugų (proc.)	Vidutinis paslaugos suteikimo kartų skaičius per 1 d.d.	Darbuotojų skaičius dirbantis prie paslaugos suteikimo (vnt.)	Viso suteiktų paslaugų (vnt.)
<b>Bendrųjų reikalų skyrius</b>					<b>668</b>
Leidimų organizuoti renginius išdavimas;	181	27,10	0,7	1	
Asmenų skundų ir prašymų priėmimas ir nagrinėjimas;	487	72,90	1,9	1	
Savivaldybės veiklos dokumentų kopijų ir išrašų išdavimas.				3	
<b>Teisės ir viešosios tvarkos skyrius</b>					<b>1172</b>
Pirminė valstybės garantuojama teisinė pagalba	1172	91	5	1	<b>1172</b>
<b>Architektūros ir urbanistikos skyrius</b>					<b>929</b>
Leidimas įrengti išorinę reklamą savivaldybės teritorijoje	123	13	0,5	1	
Leidimas vykdyti topografinius matavimus savivaldybės teritorijoje	533	57	2,08	1	
Leidimas statyti savivaldybės teritorijoje	254	27	0,99	1	
Kultūros paveldo objektų būklės patikrinimo aktų surašymas	19	2	0,08	1	
<b>Civilinės metrikacijos ir archyvo skyrius</b>					<b>9486</b>
Gimimo registravimas	439	4,63	1,7	1,5	
Užsienio valstybėje gimusio vaiko gimimo įrašymas į apskaitą	151	1,59	0,6	1,5	
Prašymo sudaryti santuoką priėmimas ir santuokos registravimas	223	2,35	0,9	1,5	
Užsienio valstybėje įregistruotos santuokos įrašymas į apskaitą	33	0,35	1,45	1,5	
Bažnyčios nustatyta tvarka sudarytos santuokos įrašymas į apskaitą	75	0,79	3,3	1,5	
Mirties registravimas	784	8,26	3,1	1,5	

Užsienio valstybėje įregistruotų mirčių įtraukimas į apskaitą	20	0,21	0,08	1,5	
Santuokos nutraukimo registravimas	125	1,32	0,5	1,5	
Užsienio valstybėje įregistruoto santuokos nutraukimo įrašymas į apskaitą	9	0,09	0,04	1,5	
Įvaikinimo registravimas	4	0,04	0,02	1	
Tėvystės nustatymo ir nugincijimo registravimas	35	0,37	0,14	1	
Tėvystės pripažinimas (po vaiko gimimo įregistravimo)	32	0,34	0,13	1	
Vardo ir pavardės keitimas	15	0,16	0,06	1,5	
Civilinės būklės akto įrašo ištaisymas, papildymas ar pakeitimas	65	0,69	0,25	1,5	
Civilinės būklės akto įrašo atkūrimas	2	0,02	0,01	1,5	
Civilinės būklės akto įrašo anuliavimas	1	0,01	0,01	1,5	
Pažymos, patvirtinančios kliūčių sudaryti santuoką nebuvimą, išdavimas	31	0,33	0,12	1	
Civilinės būklės akto įrašo liudijančio išrašo išdavimas (kartotinis išdavimas)	679	7,16	2,65	1,5	
Archyvinių pažymų, kopijų, iš dokumentų, esančių likviduotų įmonių archyve išdavimas	6587	69,44	26	3	
Archyvinių pažymų, kopijų, iš dokumentų esančių Savivaldybės archyve išdavimas	140	1,48	0,5	0,5	
Pažymų apie likviduotų juridinių asmenų, kurie perduoda dokumentus tolesniam saugojimui, išregistravimą išdavimas	18	0,19	0,07	0,5	
Pažymų apie likviduotų juridinių asmenų, kurie neperduoda dokumentų tolesniam saugojimui, išregistravimą išdavimas	18	0,19	0,07	0,5	
<b>Statybos ir turto skyrius</b>					<b>346</b>
Fizinių ir juridinių asmenų prašymų dėl valstybinės žemės nuomos mokesčių lengvatų priėmimas	20	5,78	0,078	1	
Prašymų dėl žemės nuomos mokesčio permokų grąžinimo bei dėl neteisingai sumokėtų mokesčių grąžinimo ir/ar užskaitymo priėmimas	10	2,89	0,039	1	
Juridinių asmenų valstybinės žemės nuomos mokesčio deklaracijų priėmimas ir tvirtinimas	206	59,54	0,805	1	

Fizinių ir juridinių asmenų prašymų dėl pažymų apie atsiskaitymą už valstybinės žemės nuomą išdavimo priėmimas	30	8,67	0,117	1	
. Leidimo verstis mažmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis išdavimas	1	0,29	0,004	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis keitimas	1	0,29	0,004	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis didmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis išdavimas	1	0,29	0,004	1	
Leidimo verstis didmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis keitimas	1	0,29	0,004	1	
Leidimo verstis didmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis didmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis didmenine prekyba suskystintomis naftos dujomis galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba nefasuotais naftos produktais išdavimas	1	0,29	0,004	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba nefasuotais naftos produktais keitimas	1	0,29	0,004	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba nefasuotais naftos produktais galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba nefasuotais naftos produktais galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis mažmenine prekyba nefasuotais naftos produktais galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	

Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais išdavimas	1	0,29	0,004	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais keitimas	1	0,29	0,004	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos orlaiviams, išdavimas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos orlaiviams, keitimas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos orlaiviams, galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos orlaiviams, galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos orlaiviams, galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos laivams, išdavimas	0	0,00	0	1	
Leidimo vertis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos laivams, keitimas	0	0,00	0	1	

Leidimo verstis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos laivams, galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos laivams, galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Leidimo verstis didmenine prekyba nefasuotais naftos produktais, kurie tiekiami kaip kuro atsargos laivams, galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais išdavimas	10	2,89	0,039	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais patikslinimas/papildymas	3	0,87	0,012	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais galiojimo sustabdymas	3	0,87	0,012	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais galiojimo panaikinimas	13	3,76	0,051	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais dublikato išdavimas	1	0,29	0,004	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	

Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, dublikato išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	

Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, dublikato išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 22 procentų, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu dublikato išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu išdavimas	0	0,00	0	1	



Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, kurortinio, poilsio ir turizmo sezonų laikotarpiu dublikato išdavimas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais parodose ir mugėse, rengiamose stacionariuose pastatuose, išdavimas	1	0,29	0,004	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais parodose ir mugėse, rengiamose stacionariuose pastatuose, patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	

Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais parodose ir mugėse, rengiamose stacionariuose pastatuose, galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alumi ir alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 13 procentų, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, parodose išdavimas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alumi ir alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 13 procentų, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, parodose patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alumi ir alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 13 procentų, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 8,5 procento, parodose galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais ir natūralios fermentacijos sidru, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, masiniuose renginiuose ir mugėse išdavimas	11	3,18	0,043	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais ir natūralios fermentacijos sidru, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, masiniuose renginiuose ir mugėse patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	

Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais ir natūralios fermentacijos sidru, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, masiniuose renginiuose ir mugėse galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba natūralios fermentacijos alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 13 procentų, parodose išdavimas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba natūralios fermentacijos alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 13 procentų, parodose patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba natūralios fermentacijos alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 13 procentų, parodose galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba natūralios fermentacijos alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, masiniuose renginiuose ir mugėse išdavimas	11	3,18	0,043	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba natūralios fermentacijos alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, masiniuose renginiuose ir mugėse patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	
Vienkartinės licencijos verstis mažmenine prekyba natūralios fermentacijos alkoholiniais gėrimais, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, masiniuose renginiuose ir mugėse galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba tabako gaminiiais išdavimas	7	2,02	0,028	1	

Licencijos verstis mažmenine prekyba tabako gaminiais patikslinimas	2	0,58	0,008	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba tabako gaminiais galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba tabako gaminiais galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba tabako gaminiais galiojimo panaikinimas	9	2,60	0,035	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba tabako gaminiais dublikato išdavimas	1	0,29	0,004	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, patikslinimas/papildymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	

Licencijos verstis mažmenine prekyba alumi, alaus mišiniais su nealkoholiniais gėrimais, natūralios fermentacijos sidru, kurio tūrinė etilo alkoholio koncentracija neviršija 7,5 procento, dublikato išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos organizuoti mažąsias loterijas išdavimas	0	0,00	0	1	
Licencijos organizuoti mažąsias loterijas patikslinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos organizuoti mažąsias loterijas galiojimo sustabdymas	0	0,00	0	1	
Licencijos organizuoti mažąsias loterijas galiojimo sustabdymo panaikinimas	0	0,00	0	1	
Licencijos organizuoti mažąsias loterijas galiojimo panaikinimas	0	0,00	0	1	
<b>Švietimo ir kultūros skyrius</b>					<b>30</b>
Paraiškų dėl lėšų skyrimo švietimo, kultūros ir sporto projektams priėmimas.	18	60	0,07	1	
Ataskaitų iš vykdančių švietimo, kultūros ir sporto projektus priėmimas.	12	40	0,05	2	
<b>Žemės ūkio ir aplinkosaugos skyrius</b>					<b>3932</b>
Traktoriaus, savaeigės mašinos (priekabos) techninės apžiūros talono išdavimas	769	19,56	0,33	1	
Duomenų keitimas, nusipirkus jau registruotą Lietuvoje žemės ūkio techniką	643	16,35	0,4	1	
Traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų registravimas, registracijos liudijimo dublikato išdavimas, išregistravimas	153	3,89	1,7	1	
Pranešimas apie žemės ūkio technikos pardavimą	463	11,78	0,55	1	
Leidimai medžių ir krūmų kirtimui genėjimui	488	12,41	0,56	1	
Žemės ūkio valdų registravimas, atnaujinimas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo valdų registre	72	1,83	3,6	1	
Ūkininko ūkio registravimas	46	1,17	5,6	1	
Ūkininko ūkio išregistravimas iš Ūkininkų ūkių registro	57	1,45	4,5	1	
Melioracijos statinių techninių dokumentų ir kitos informacijos pateikimas melioruotos žemės savininkams ir kitiems naudotojams	1130	28,74	4	2	

Medžiojamų gyvūnų padarytos žalos įvertinimas	111	2,82	2,31	4	
<b>Dotnuvos seniūnija</b>					<b>7319</b>
<i>Gyvenamosios vietos deklaravimo paslauga:</i>					
Išduota pažymų apie deklaruotą gyvenamąją vietą	193	2,64	6	1	
Priimta gyvenamosios vietos atvykimo deklaracijų	417	5,70	6	1	
Priimta gyvenamosios vietos išvykimo iš Lietuvos Respublikos ilgesniam nei 6 mėn. laikotarpiui deklaracijų	101	1,38	6	1	
Priimta prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą	3	0,04	6	1	
Išduota pažymų apie įtraukimą į GVNA	1	0,01	6	1	
Išduota pažymų gyvenamosios patalpos savininkams	674	9,21	6	1	
Sprendimai dėl deklaravimo duomenų taisymo, keitimo ar naikinimo	68	0,93	6	1	
<i>Įvairių pažymų išdavimo paslauga</i>	392	5,36	2	1	
Leidimo laidoti išdavimas	75	1,02	1	1	
Leidimas prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešose vietose	9	0,12	0	1	
Leidimas atlikti kasinėjimo darbus	6	0,08	0	1	
Notarinių veiksmų paslauga: Įgaliojimų tvirtinimas	10	0,14	0,04	2	
Notarinių veiksmų paslauga: Testamentų tvirtinimas	2	0,03	0,01	2	
Specialiosios socialinės paslaugos_ (pagalbos namuose paslaugos)	324	4,43	1	1	
Bendrosios socialinės paslaugos	2112	28,86	8	4	
. Bendrosios socialinės paslaugos	1390	18,99	5	5	
Specialiosios socialinės paslaugos	900	12,30	3	3	
Numerių pastatams, pastatų kompleksams, butams, patalpoms ir korpusams suteikimas ir keitimas	22	0,30	0	3	
Žemės ūkio valdų registravimas, atnaujinimas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo valdų registre	341	4,66	0	3	
Elektroninis žemės ūkio naudmenų ir kitų laukų ribų įbraižymas Paraiškų priėmimo informacinėje sistemoje	279	3,81	0	3	

<b>Gudžiūnų seniūnija</b>					<b>325</b>
Leidimo laidoti išdavimas	37	11,4	0,15	1	
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą priėmimas	0	0,0	0	1	
Pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamąją vietą deklaravusius asmenis išdavimas	101	31,1	0,40	1	
Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas	3	0,9	0,01	1	
Pažymos apie deklaruotą gyvenamąją vietą išda	175	53,8	0,69	1	
Leidimas prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešosiose vietose	2	0,6	0,03	1	
Leidimų kasinėti ir/ar aptverti išdavimo, pratęsimo, galiojimo sustabdymo, galiojimo sustabdymo panaikinimo, galiojimo panaikinimo, pranešimo apie baigtus vykdyti darbus, pranešimo apie avarinius darbus paslaugos	7	2,2	0,03	1	
<b>Krakių seniūnija</b>					<b>1426</b>
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą	4	0,28	0,003	1	
Pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamąją vietą deklaravusius asmenis išdavimas	0	0	0,000	1	
Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas	17	1,19	0,067	1	
Pažymos apie deklaruotą gyvenamąją vietą išdavimas	418	29,3	1,658	1	
Leidimo laidoti išdavimas	57	4	0,226	1	
Žemės ūkio valdų registravimas, atnaujinimas Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo verslo valdų registre	875	0,61	3,470	1	
<b>Pelėdnagių seniūnija</b>					<b>515</b>
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą priėmimas	2	0,39	0,008	2	
Pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamąją vietą deklaravusius asmenis išdavimas	136	26,41	0,540	2	

Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas	10	1,94	0,040	2	
Pažymos apie deklaruotą gyvenamąją vietą išdavimas	303	58,83	1,202	2	
Leidimas prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešosiose vietose	12	2,33	0,048	1	
Leidimų kasinėti ir/ar aptverti išdavimo, pratęsimo, galiojimo sustabdymo, galiojimo sustabdymo panaikinimo, galiojimo panaikinimo, pranešimo apie baigtus vykdyti darbus, pranešimo apie avarinius darbus paslaugos	19	3,69	0,075	1	
Leidimo laidoti išdavimas	33	6,41	0,131	1	
<b>Pernaravos seniūnija</b>					<b>275</b>
Asmenų skundų ir pranešimų priėmimas ir nagrinėjimas	0	0	0	1	
Numerių pastatams, pastatų kompleksams, butams, patalpoms ir korpusams suteikimas ir keitimas	68	24,73	0,27	1	
Leidimų kasinėti ir aptverti pratęsimas	1	0,36	0,001	1	
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą priėmimas	0	0,00	0	1	
Pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamąją vietą deklaravusius asmenis išdavimas	9	3,27	0,04	1	
Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas	8	2,91	0,03	1	
Pažymos apie deklaruotą gyvenamąją vietą išdavimas	170	61,82	0,66	1	
Leidimo laidoti išdavimas	19	6,91	0,07	1	
<b>Šėtos seniūnija</b>					<b>322</b>
Leidimas prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešosiose vietose	6	1,86	0,023	3	
Leidimo laidoti išdavimas	78	24,22	0,309	1	
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą	1	0,3	0,003	1	
Pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamąją vietą deklaravusius asmenis išdavimas	57	17,7	0,226	1	



Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas	10	3,1	0,039	1	
Pažymos apie deklaruotą gyvenamąją vietą išdavimas	170	52,7	0,674	1	
<b>Surviliškio seniūnija</b>					<b>363</b>
Leidimas prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešose vietose	2	0,55	0,008	1	
Leidimų kasinėti ir/ar aptverti išdavimo, pratęsimo, galiojimo sustabdymo, galiojimo panaikinimo, pranešimo apie baigtus vykdyti darbus, pranešimo apie avarinius darbus paslaugos	5	1,38	0,020	1	
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą priėmimas	0	0,00	0,000	1	
Pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamąją vietą deklaravusius asmenis išdavimas	9	2,48	0,036	1	
Leidimo laidoti išdavimas	28	7,71	0,110	1	
Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas	8	2,20	0,032	1	
Pažymos apie deklaruotą gyvenamąją vietą išdavimas	209	57,58	0,829	1	
Numerių pastatams, pastatų kompleksams, butams, patalpoms ir korpusams suteikimas ir keitimas	102	28,10	0,405		
<b>Truskavos seniūnija</b>					<b>210</b>
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą priėmimas	0	0	0	1	
Pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamąją vietą deklaravusius asmenis išdavimas	83	83,48	0,329	1	
Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas	2	2,48	0,008	1	
Pažymos apie deklaruotą gyvenamąją vietą išdavimas	76	76,48	0,302	1	
Leidimas prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešose vietose	2	2,48	0,008	1	

Leidimų kasinėti ir/ar aptverti išdavimo, pratęsimo, galiojimo sustabdymo, galiojimo sustabdymo panaikinimo, galiojimo panaikinimo, pranešimo apie baigtus vykdyti darbus, pranešimo apie avarinius darbus paslaugos	4	4,48	0,016	1	
Leidimo laidoti išdavimas	43	43,48	0,171	1	
<b>Vilainių seniūnija</b>					<b>1111</b>
Numerių pastatams, pastatų kompleksams, butams, patalpoms ir korpusams suteikimas ir keitimas	102	9,18	0,4	1	
Pažymos apie gyvenamosios patalpos savininkui (-ams) savo gyvenamą vietą deklaravusius asmenis išdavimas	537	48,33	2,1	1	
Pažymos apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas	374	33,66	1,46	1	
Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas	23	2,07	0,09	1	
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą priėmimas	4	0,36	0,01	1	
Asmenų skundų ir pranešimų priėmimas ir nagrinėjimas	35	3,15	0,14	1	
Leidimų kasinėti ir aptverti pratęsimas	4	0,36	0,01	1	
Leidimo laidoti išdavimas	32	2,88	0,12	1	
<b>Miesto seniūnija</b>					<b>4074</b>
Leidimo laidoti išdavimas	399	9,79	2	1	
Leidimas organizuoti renginį	8	0,20	0,03	1	
Leidimas prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešosiose vietose	322	7,90	1,26	1	
Numerių pastatams, pastatų kompleksams, butams, patalpoms ir korpusams suteikimas ir keitimas	438	10,75	2	2	
Leidimas kasinėti ir aptverti pratęsimas	116	2,85	0,5	1	
Prašymų įtraukti į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą priėmimas;	20	0,49	0,08	1	
Pažymų gyvenamųjų patalpų savininkams apie gyvenamą vietą deklaravusius asmenis išdavimas;	1211	29,73	5	1	
Pažymų apie įtraukimą į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą išdavimas;	227	5,57	1	1	

Pažymų apie deklaruotą gyvenamą vietą išdavimas	1333	32,72	6	1	
---	------	-------	---	---	--