

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

Informacija konfidenciali
Informacija skirta Pasvalio rajono savivaldybės administracijai

Rengė: UAB „Socialinis institutas“

IVADAS	4
1. BENDROJO SKYRIAUS VYKDOMŲ PROCESŲ BRANDA	5
Procesų identifikavimo branda.....	5
Procesų planavimo branda	5
Procesų vykdymo branda	6
Procesų analizės branda	7
Procesų tobulinimo branda	8
Bendrasis procesų brandos lygis	9
Išvados ir rekomendacijos	9
2. JURIDINIO IR PERSONALO SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA	10
Procesų identifikavimo branda.....	10
Procesų planavimo branda	11
Procesų vykdymo branda	12
Procesų analizės branda	12
Procesų tobulinimo branda	13
Bendrasis procesų brandos lygis	14
Išvados ir rekomendacijos	14
3. METRIKACIJOS SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA.....	15
Procesų identifikavimo branda.....	15
Procesų planavimo branda	15
Procesų vykdymo branda	16
Procesų analizės branda	17
Procesų tobulinimo branda	18
Bendrasis procesų brandos lygis	19
Išvados ir rekomendacijos	19
4. SENIŪNIJŲ PROCESŲ BRANDA	20
Procesų identifikavimo branda.....	20
Procesų planavimo branda	21
Procesų vykdymo branda	22
Procesų analizės branda	22
Procesų tobulinimo branda	23
Bendrasis procesų brandos lygis	24
Išvados ir rekomendacijos	24
5. SOCIALINĖS PARAMOS IR SVEIKATOS SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA	25
Procesų identifikavimo branda.....	25
Procesų planavimo branda	26

Procesų vykdymo branda	27
Procesų analizės branda	27
Procesų tobulinimo branda	28
Bendrasis procesų brandos lygis	29
Išvados ir rekomendacijos	29
6. STRATEGINIO IR INVESTICIJŲ SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA	30
Procesų identifikavimo branda	30
Procesų planavimo branda	31
Procesų vykdymo branda	32
Procesų analizės branda	32
Procesų tobulinimo branda	33
Bendrasis procesų brandos lygis	34
Išvados ir rekomendacijos	34
7. ŠVIETIMO IR SPORTO SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA	35
Procesų identifikavimo branda	35
Procesų planavimo branda	35
Procesų vykdymo branda	36
Procesų analizės branda	37
Procesų tobulinimo branda	38
Bendrasis procesų brandos lygis	39
Išvados ir rekomendacijos	39
8. VAIKO TEISIŲ APSAUGOS SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA	40
Procesų identifikavimo branda	40
Procesų planavimo branda	41
Procesų vykdymo branda	42
Procesų analizės branda	42
Procesų tobulinimo branda	43
Bendrasis procesų brandos lygis	43
Išvados ir rekomendacijos	44
9. VIETINIO ŪKIO IR PLĖTROS SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA	44
Procesų identifikavimo branda	44
Procesų planavimo branda	45
Procesų vykdymo branda	46
Procesų analizės branda	47
Procesų tobulinimo branda	48
Bendrasis procesų brandos lygis	49
Išvados ir rekomendacijos	49
10. ŽEMĖS ŪKIO SKYRIAUS PROCESŲ BRANDA	50

Procesų identifikavimo branda.....	50
Procesų planavimo branda	51
Procesų vykdymo branda.....	52
Procesų analizės branda	52
Procesų tobulinimo branda	53
Bendrasis procesų brandos lygis	53
Išvados ir rekomendacijos.....	54

Išvadas

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 Pasvalio rajono savivaldybės skyriai ir seniūnijos, įgyvendinantys bazinius procesus:

- Bendrasis skyrius;
- Juridinis ir personalo skyrius;
- Metrikacijos skyrius;
- Seniūnijos;
- Socialinės paramos ir sveikatos skyrius;
- Strateginis ir investicijų skyrius;
- Švietimo ir sporto skyrius;
- Vaiko teisių apsaugos skyrius;
- Vietinio ūkio ir plėtros skyrius;
- Žemės ūkio skyrius.

Šioje ataskaitoje pateikiamas kiekvieno skyriaus teikiamų paslaugų (procesų) brandos vertinimas. Siekiant objektyviai nustatyti kiekvieno skyriaus 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 2017 m. I pusmečio (2017-01-01 iki 2017-06-30) proceso rezultatai. Įvertinus procesų minėtus parametrus, nustatytas skyriaus bendras procesų brandos lygis, pateiktas įvertinimas apie kokybinių rodiklių sąsają su skyriaus procesų brandos lygiu.

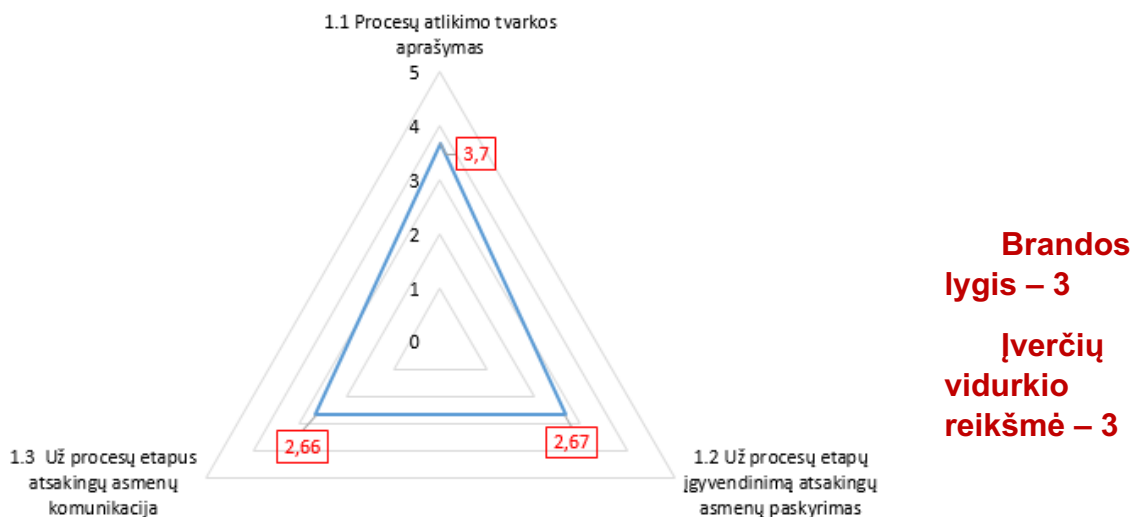
Pasvalio rajono savivaldybės skyrių teikiamos paslaugos, priskirtos specifinėms sritims, kaip tai numatyta tarptautiniame standarte ISO 18091:2013 („Kokybės vadybos sistemos. ISO 9001:2008 taikymo gairės vietos valdžios institucijose“) pateiktose rekomendacijose. Visos paslaugos priskirtos vienai iš sričių, numatytų brandos lygio vertinimo sistemos metodologijoje. Detalus paskirtymas pateiktas dokumente „Procesų, orientuotų į paslaugos suteikimą vartotojui, brandos vertinimo ataskaita pagal funkcines sritis“.

1. Bendrojo skyriaus vykdomų procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį bendrasis skyrius suteikė 1003 paslaugas (5,45 proc.). Viso analizuota 19 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 Bendrojo skyriaus procesų atžvilgiu.



Apibendrinimas: procesų identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiški procesų ryšys su kitais procesais, procesai arba jų dalys yra automatizuotos, patobulinimai atsispindi procesų dokumentacijoje (įverčių vidurkio reikšmė – 3,7).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakingi asmenys yra paskirti beveik 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. Atsižvelgiant į duomenų analizės rezultatus, galima teigti, kad atsakomybių paskirstymas yra nepakankamai tikslus (įverčių vidurkio reikšmė – 2,66).

Vykdantys veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas ir sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato, tačiau įverčių reikšmė atskleidžia, kad pasitaiko atvejų, kai komunikacija būna nepakankamai sklandi (įverčių vidurkio reikšmė – 2,67).

Vertinant proceso identifikavimo veiklos trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtose institucijose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti bei atsakingų asmenų komunikacijai identifikavimo veiklos vykdymui.

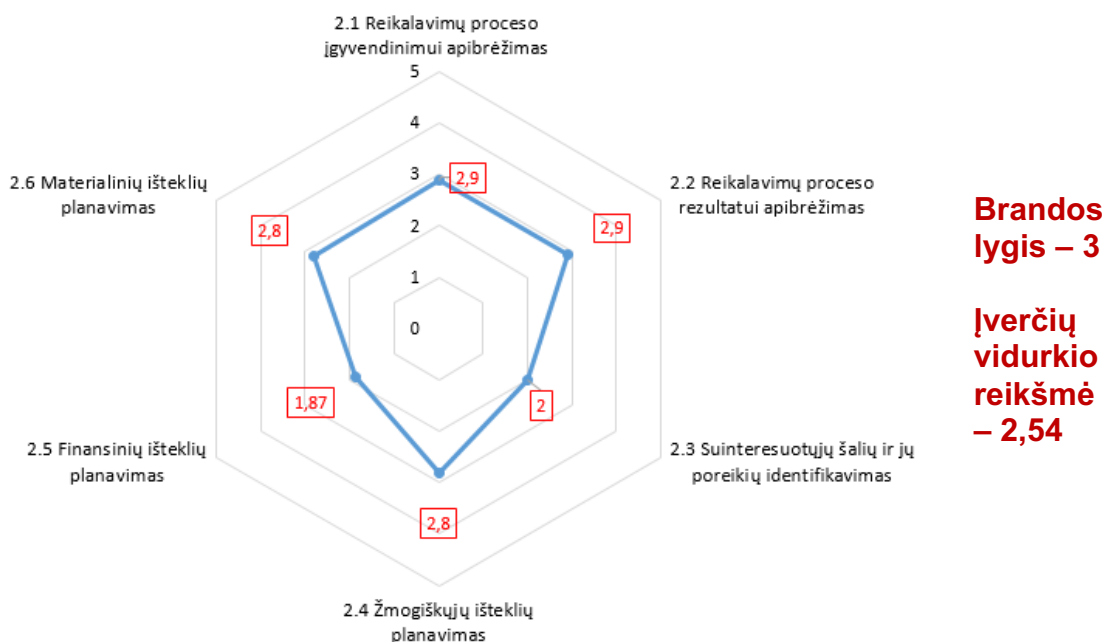
Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- a) aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai.

- b) visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi ištekliai: 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.



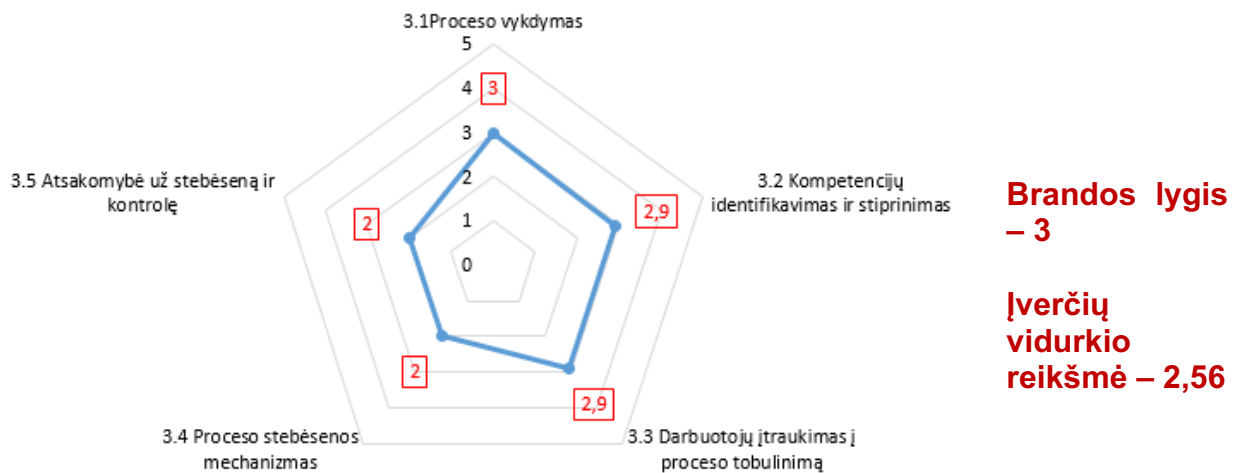
Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad procesų planavimas nėra pakankamai subalansuotas. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti gana tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9), proceso rezultatai matuojami, tikėtina, kad darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9). Atkreipiamas dėmesys, kad ne visos skyriaus procesų suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, o jų poreikiai nėra aiškiai apibrėžti. Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra gana objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius, atsižvelgiant į duomenis, galima teigti, kad galimos neatitiktys (įverčių vidurkio reikšmė – 2,8). Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra gana objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes, tačiau taip pat kartais nustatomos neatitiktys poreikiams (įverčių vidurkio reikšmė – 2,8). Verta pastebėti, kad skiriamas nepakankamas dėmesys finansinių išteklių planavimui (įverčių vidurkio reikšmė – 1,87).

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 schema. 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.



Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad proceso vykdymo veikla artėja prie ribos, kada jau galima būtų teigti, kad vykdymo veikla yra pasiekusi 3-ą brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 2,56). Vertinama, kad procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9), jie įsitraukę į proceso tobulinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9). Tačiau tolimesni vykdymo veiklos vertinamieji aspektai nėra vertinami teigiamai, atkreipiamas dėmesys, kad žemesnę vykdymo veiklos brandą lemia stebėsenos aspektų rodikliai. Procesų stebėsenos mechanizmai dar tik kuriami (įverčių vidurkio reikšmė – 2). Atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesisteminga (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

Žemas stebėsenos rodiklių įvertinimas lemia žemą procesų vykdymo veiklos brandos lygmenį. Tai 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, 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.



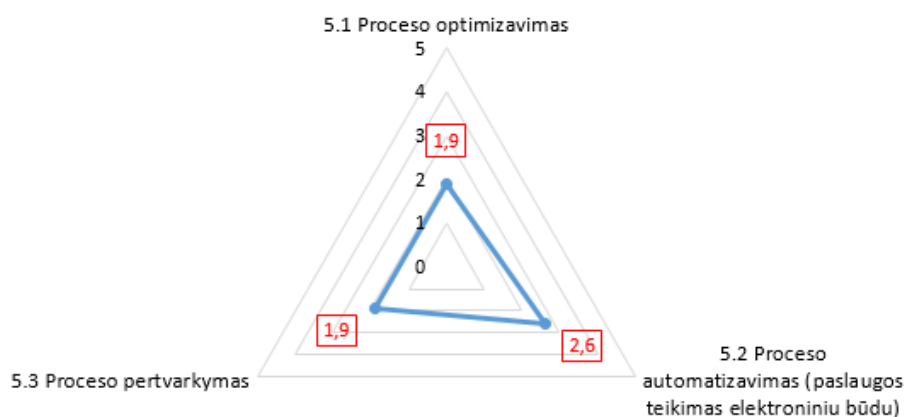
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 1,9

Apibendrinimas: procesų analizė tiriamame skyriuje yra priartėjusi prie antro brandos lygmens (įverčių vidurkio reikšmė – 1,9). 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, 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.



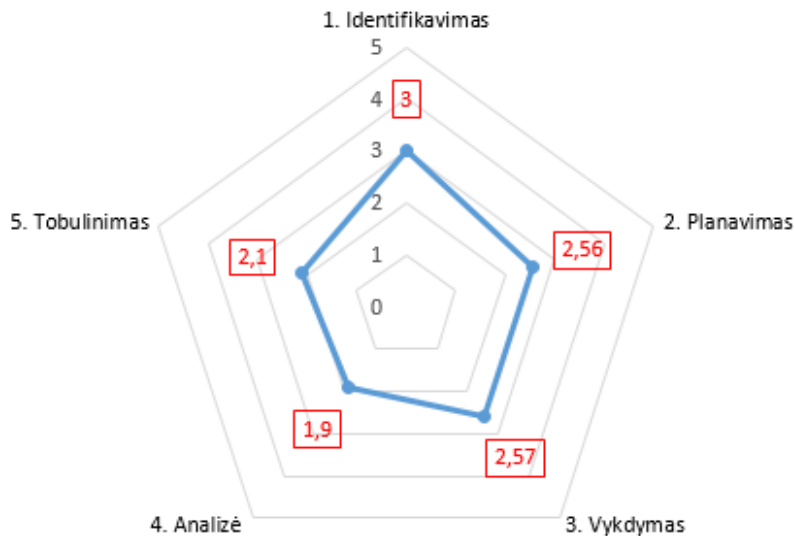
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,1

Apibendrinimas: proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,1) rodo, kad tiriamame skyriuje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai 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 bendrojo skyriaus priskirtų procesų brandos lygis.



Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,4

Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4) atskleidžia, kad tirtos veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Skyriaus procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Tai atskleidžia, kad institucijos procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimas subalansuotas ir sklandus, tačiau neapimantis 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 kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių nebuvimas. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui, 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 veiklos sferos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. institucijos procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.

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

Esminiai institucijos procesų brandos trūkščiai yra procesų stebėsenos mechanizmų nebuvimas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų

fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

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

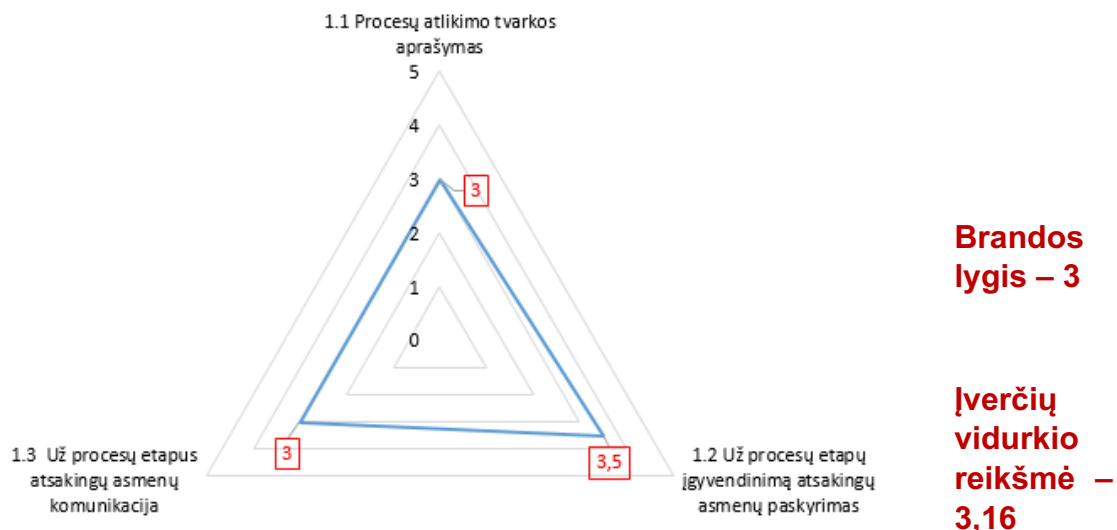
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

2. Juridinio ir personalo skyriaus procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį juridinis ir personalo skyrius suteikė 239 paslaugas (1,3 proc.). Viso analizuota 2 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 identifikavimo būklė tiriamo skyriaus 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 – 3,1).

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).

Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtoje institucijoje daugiau dėmesio turi būti skiriama proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms

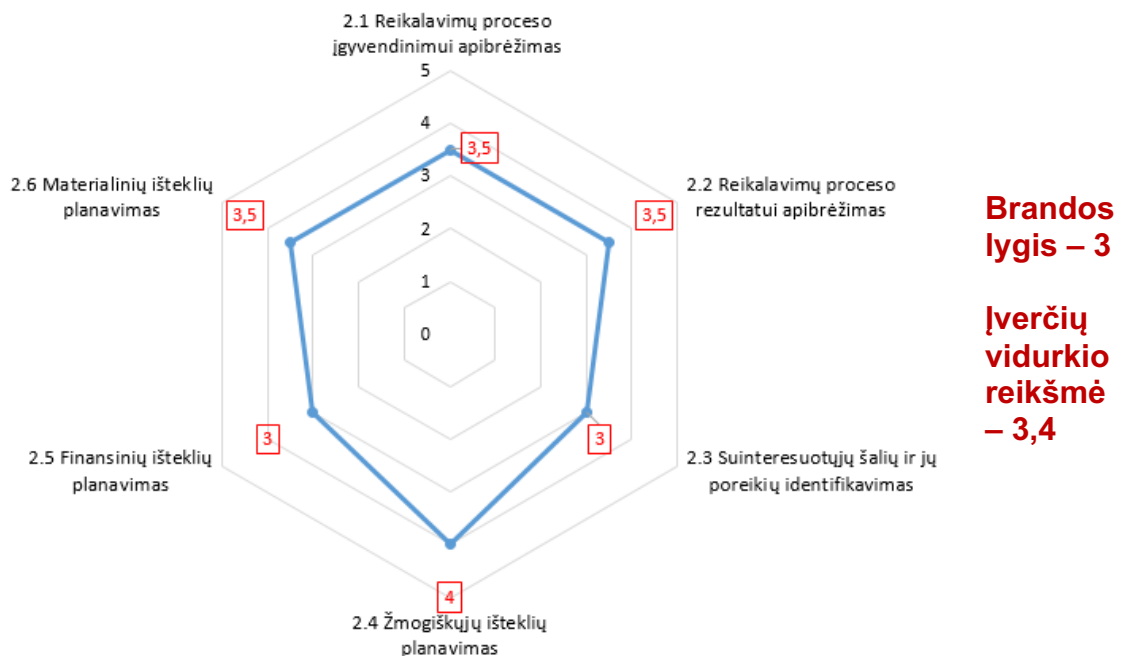
įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamai sistemingos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai procesų brandai.

Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

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

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



Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas procesų brandai, nors ir yra pasiekęs 3-ią brandos lygį. Reikalavimai procesams yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,5). Reikalavimai procesų rezultatui taip pat yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, matuojami, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesus (įverčių vidurkio reikšmė – 3,5). Suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu. Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Finansinių bei materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmės – 3 ir 3,5).

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

Procesų vykdymo branda

Procesų vykdymo 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 – 2,7

Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra 3-o brandos lygmens lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,7). 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 skyriaus 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.



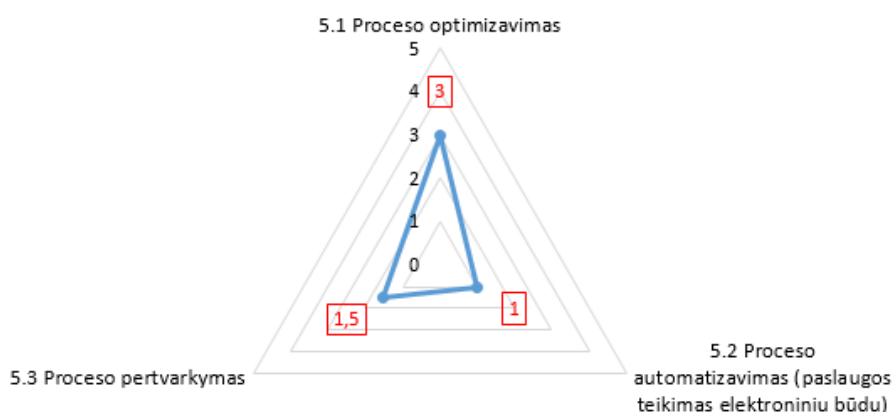
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,4

Apibendrinimas: rezultatai rodo, kad analizės veikla yra antrame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Tai leidžia teigti, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra tik fragmentinė. Sisteminga ir pastovi procesų analizės praktika institucijoje dar neįgyvendinta. Svarbu pastebėti ir tai, kad darbuotojų 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 nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina proceso tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; proceso automatizavimo sprendimus; proceso pertvarkymo sprendimus.



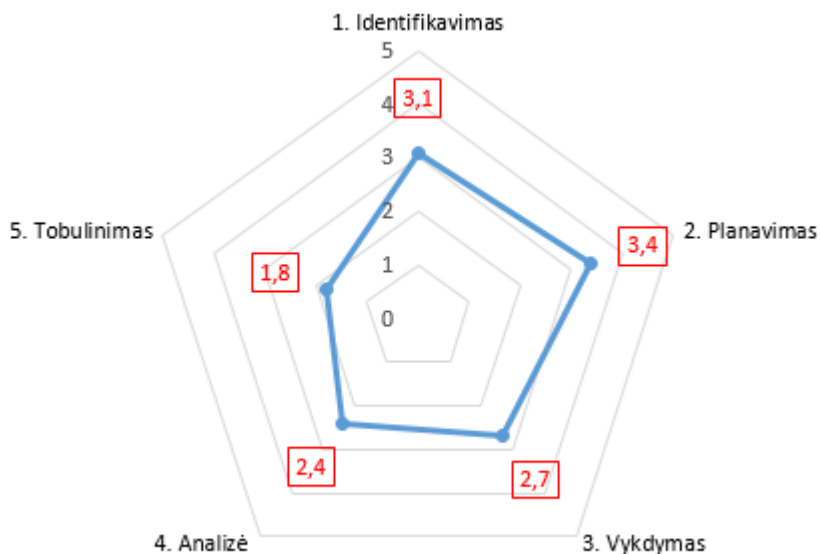
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 1,8

Apibendrinimas: proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1,8) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai 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 juridinio ir personalo skyriaus procesų brandos lygis.



Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,68) atskleidžia, kad tirtos veiklos sferos procesų branda yra trečiame brandos etape. Procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimas subalansuotas ir sklandus, tačiau neapimantis proceso tobulinimo veiksmų planavimo. Analizės metu nustatytas darbuotojų tobulinimo iniciatyvų trūkumas. Taip pat reikia pastebėti, kad kokybinių duomenų nepateikimas anketose, identifikuoja skyriaus procesų stebėsenos mechanizmas neefektyvumą. Nesant sistemingam stebėsenos mechanizmo veikimui objektyvūs duomenys apie skyriaus 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

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

Pirminių procesų valdymo veiklų (identifikavimo ir planavimo) pakankamai kokybiškas įgyvendinimas užtikrina procesų stabilumą ir stabiliai kokybiškų paslaugų teikimą. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos, 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. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

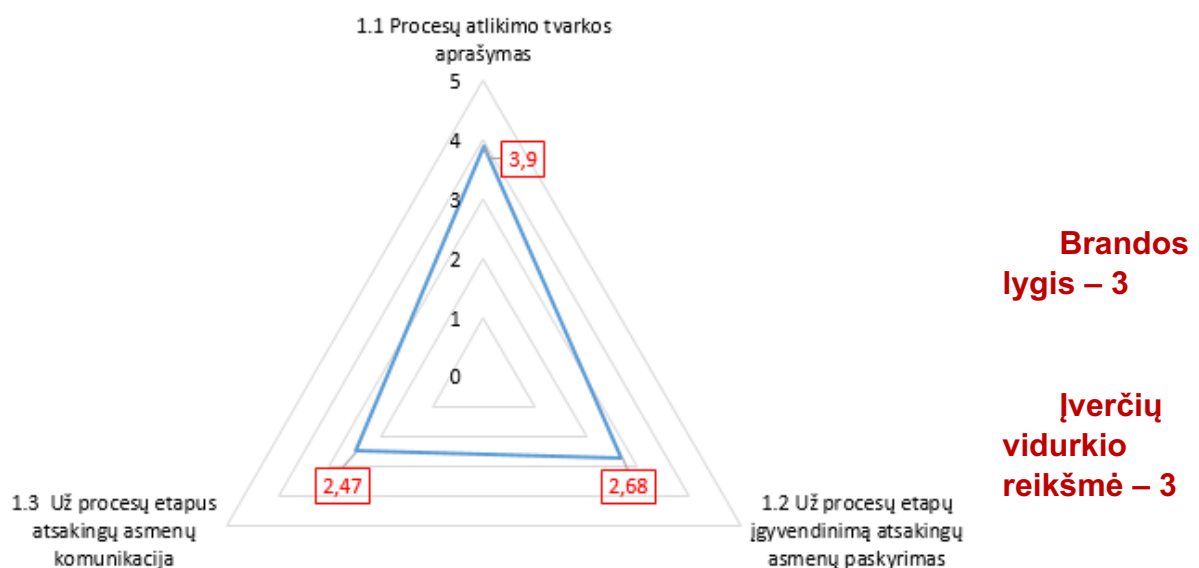
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų tobulinimas ir įgyvendinimas, procesų tobulinimo galimybių paieška, darbuotojų įtraukimas į tobulinimo veiklą.

3. Metrikacijos skyriaus procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį metrikacijos skyrius suteikė 1357 paslaugas (7,38 proc.). Viso analizuota 19 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 tirto skyriaus 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, procesai arba jų dalis yra automatizuota (įverčių vidurkio reikšmė – 3,9).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakingi asmenys yra paskirti ne visoms procesų valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Atsižvelgiant į analizės duomenis, vertinama, kad asmenys, vykdančys proceso etapus, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, atlieka veiklą kokybiškai, tačiau dėl komunikacijos trūkumo gali nežinoti apie kitų asmenų vykdomas funkcijas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,68).

Duomenų įverčių reikšmė parodo, kad komunikacijos procese yra trikdžių (įverčių vidurkio reikšmė – 2,47).

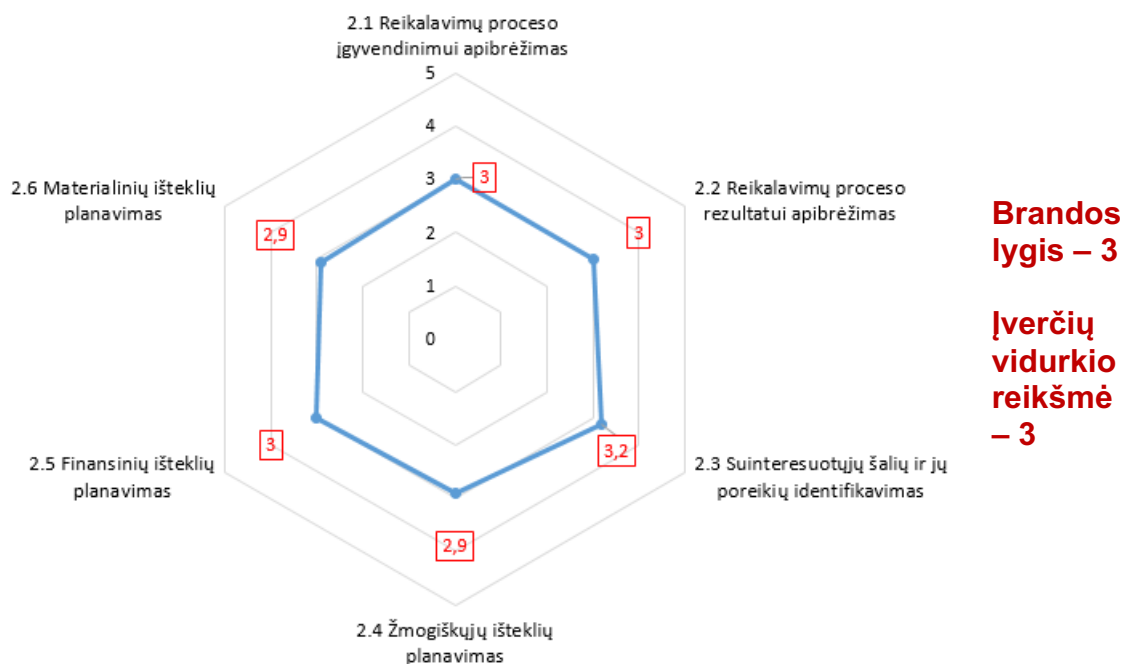
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtoje institucijoje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Nevykdomos visos procesų valdymo veiklos ir dėl šios priežasties nesusidaro sąlygos sistemingai procesų brandai.

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 ištekliai: 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 subalansuotas ir pasiekęs 3-ią brandos lygį. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Visos suinteresuotosios šalys yra identifiikuotos, o jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 3,2). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra gana objektyviai įvertintas ir paskirtas, galima teigti, kad atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9). Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra gana objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 2,9), atitinkamai įvertintas ir finansinių išteklių planavimas (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.

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 – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,4

Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra 2-ame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau reikia pastebėti, kad darbuotojai nepakankamai įsitraukę į procesų 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). Galima teigti, kad atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ir galbūt ši atsakomybė 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. 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.



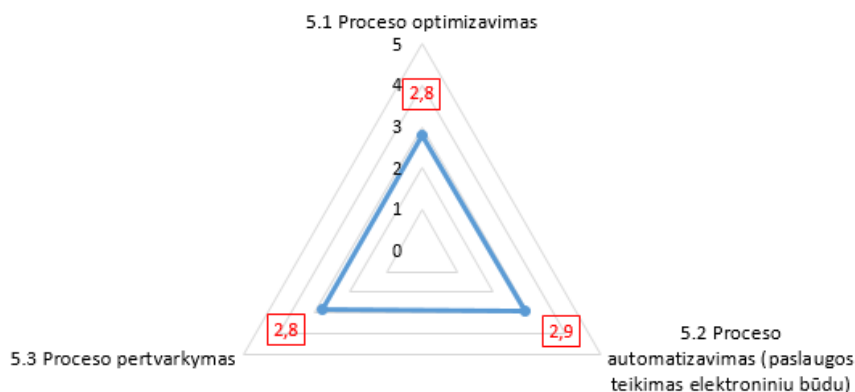
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,4

Apibendrinimas: procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra pasiekusi 2-ąją brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). 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 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.



Brandos lygis – 3

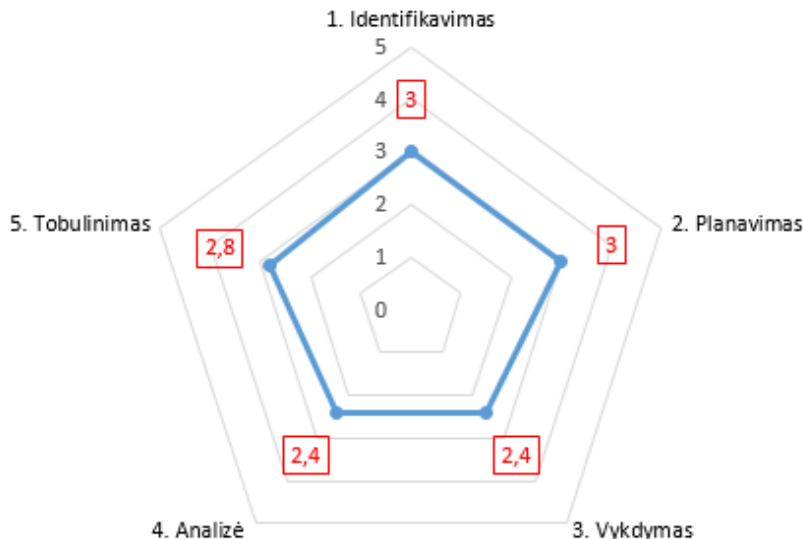
Įverčių vidurkio reikšmė – 2,8

Apibendrinimas: procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,8) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla sistemingai įgyvendinama. Tačiau darbuotojų įsitraukimo stoka stebėsenos mechanizmo nebuvimas nulemia sistemingos procesų brandos trūkumus. Verta atkreipti dėmesį, kad

proceso automatizavimas įvertinamas aukštesniu balu, šis įvertinimas gali parodyti, kad automatizuojant procesą jis yra įvertinamas, analizuojamas ir optimizuojamas.

Bendrasis procesų brandos lygis

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



Brandos lygis – 3

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,72

Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,72) atskleidžia, kad tirtos skyriaus 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 subalansuotas ir sklandus, tačiau neapimantis proceso tobulinimo veiksmų planavimo. Vykdyimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių trūkumas. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama. 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

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

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

kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkščiai 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.

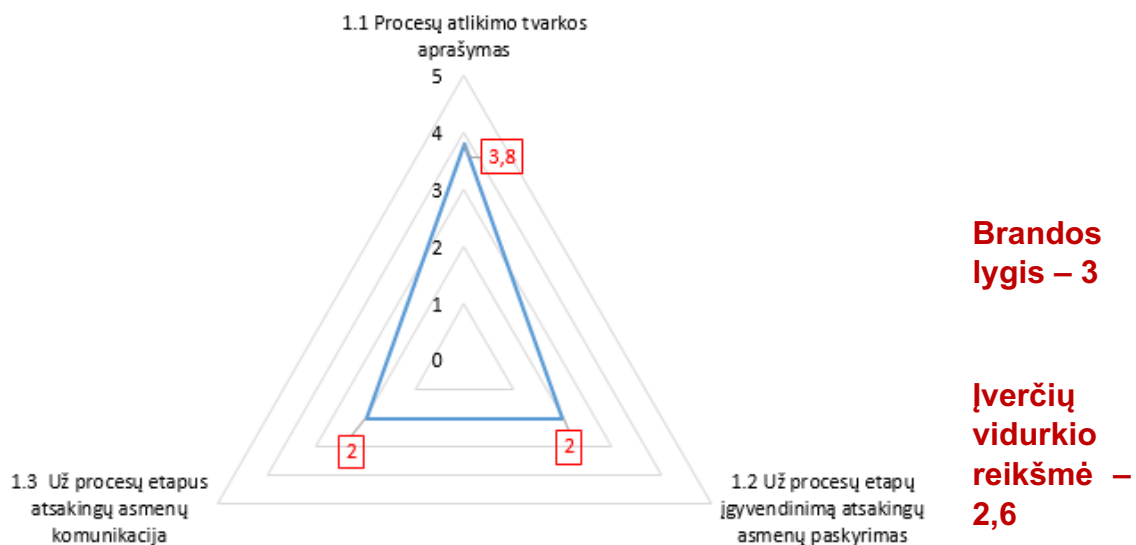
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

4. Seniūnijų procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį seniūnijos suteikė 2935 paslaugas (15,96 proc.). Viso analizuota 16 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 analizuotų seniūnijų procesų atžvilgiu.



Apibendrinimas: identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškus proceso ryšys su kitais procesais, procesas arba jo dalis yra automatizuota, patobulinimai atsispindi procesų dokumentacijoje (įverčių vidurkio reikšmė – 3,8).

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). Galima teigti, kad asmenys, vykdydami proceso etapus, ne visada žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

Vykdytys veiklas darbuotojai sistemingai komunikuoja tarpusavyje vardan tinkamo proceso rezultato, tačiau pagal įvertinimo rezultatus galima teigti, kad pasitaiko atvejų, kai komunikacija būna nepakankamai sklandi (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

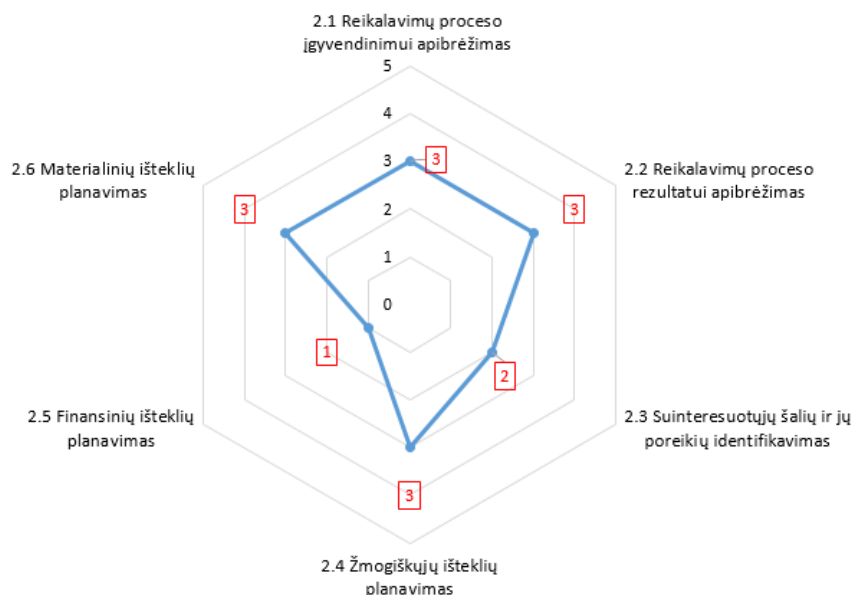
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtose institucijose nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Identifikuotas nesklandus komunikacijos procesas, nepakankamai aiškios atsakomybės, sąveikos tarp procesų.

Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

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

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



**Brandos
lygis – 3**

**Įverčių
vidurkio
reikšmė
– 2,5**

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). Tačiau ne visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos ir ne visi jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 2), tokia situacija gali įtakoti paslaugų gavėjų pasitenkinimą. Žmogiškųjų ir materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau finansinių išteklių planavimas vertinamas esantis tik 1 lygyje (įverčių vidurkio reikšmė – 1).

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/ar 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.



Brandos lygis – 3

**Įverčių vidurkio
reikšmė – 2,8**

Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra pasiekusi ribą, kada jau galima teigti, kad vykdymo veikla yra 3-ame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,8). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), procesus vykdo aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojai, jų kvalifikacija nuolatos stiprinama (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą vertinamas kaip pakankamas, kad užtikrinti proceso vykdymo gerinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau tolimesni vykdymo veiklos vertinamieji aspektai vertinami žemesniais įverčiais. Žemesnę vykdymo veiklos brandą įtakoja sistemingo stebėsenos mechanizmo nebuvimas, analizės vykdymas ne visiems procesams (įverčių vidurkio reikšmė – 2), neaiškios atsakomybės už procesų stebėseną. Fragmentinė procesų analizė vykdoma, bet tai ne nuolatinė veikla, duomenys renkami nesistemiškai (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. Ir 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.



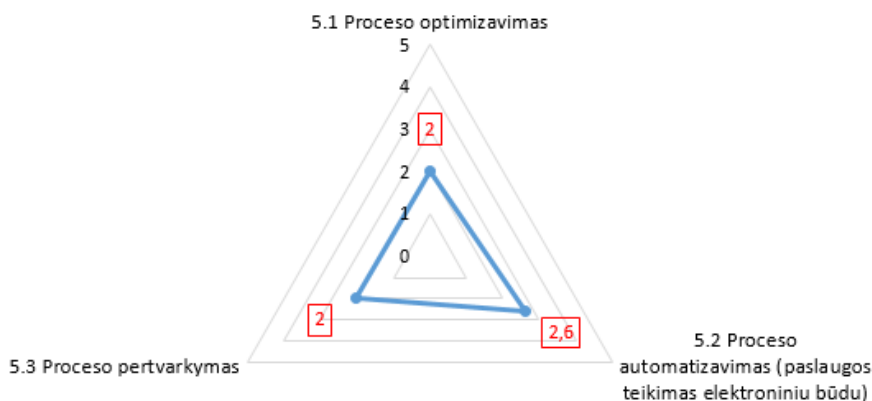
Brandos lygis – 2

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 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.



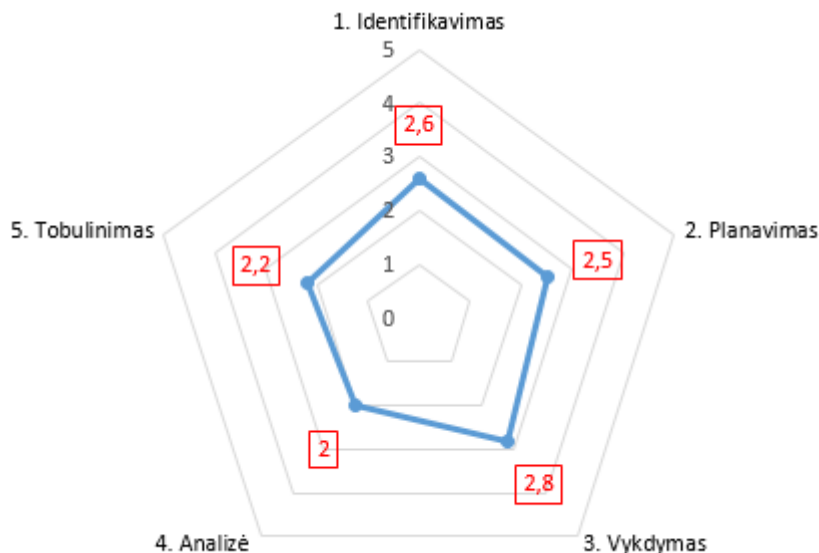
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,2

Apibendrinimas: proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,2) rodo, kad seniūnijų 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 seniūnijoms priskirtas procesų brandos lygis.



Brandos lygis – 2

**Įverčių vidurkio
reikšmė – 2,42**

Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,42) atskleidžia, kad seniūnijų procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Šiame lygmenyje procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimas subalansuotas ir sklandus, tačiau neapimantis proceso tobulinimo veiksmų planavimo. Nepakankamas dėmesys skiriamas proceso vykdymo veiklos stebėsenai. Proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas 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

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

Pirminių procesų valdymo veiklų (identifikavimo ir planavimo) pakankamai kokybiškas įgyvendinimas užtikrina procesų stabilumą ir stabiliai kokybiškų paslaugų teikimą. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos, 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. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

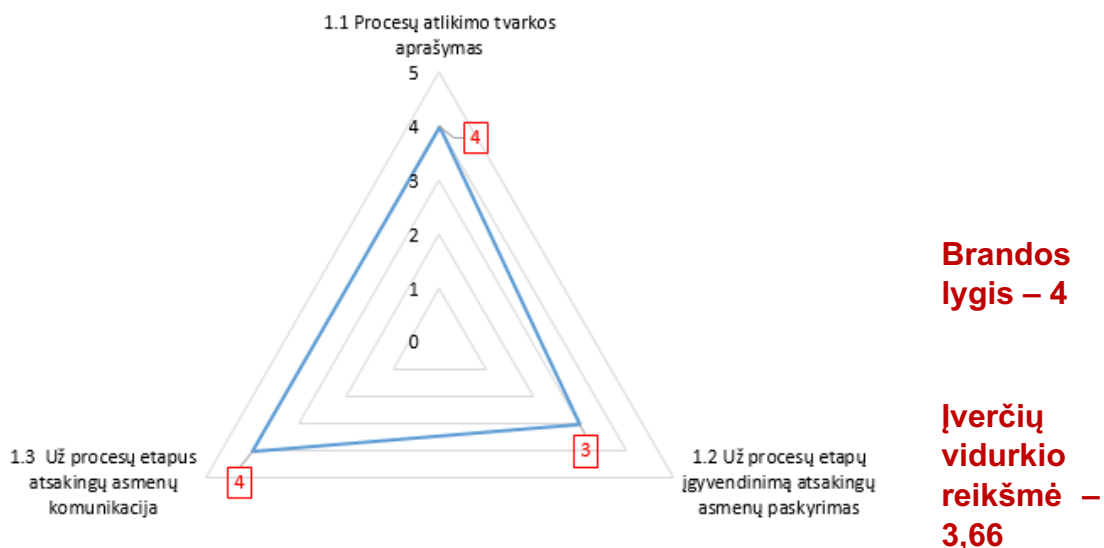
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

5. Socialinės paramos ir sveikatos skyriaus procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį socialinės paramos ir sveikatos skyrius suteikė 5363 paslaugas (29,17 proc.). Viso analizuota 35 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 identifikavimo būklė socialinės paramos ir sveikatos skyriaus procesų atžvilgiu.



Apibendrinimas: identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškius procesų ryšys su kitais procesais, procesai arba jų dalis yra automatizuota (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, vykduantys proceso etapus, visada tiksliai

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

Vykdytys veiklas darbuotojai gerai žino kas už ką yra atsakingas. Komunikacijoje nėra trikdžių (įverčių vidurkio reikšmė – 4).

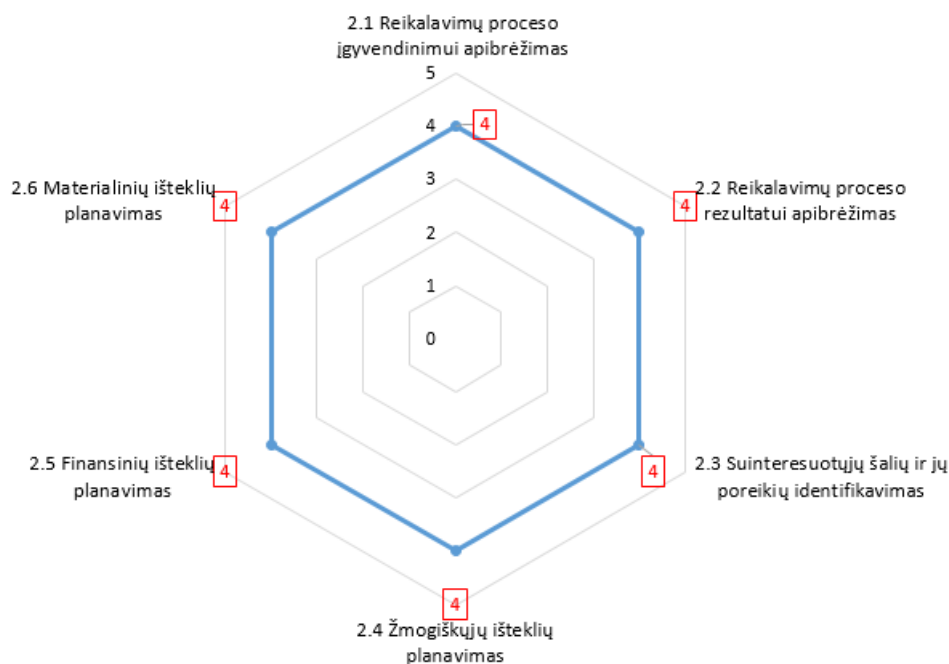
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtoje institucijoje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai procesų brandai.

Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

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

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



Brandos lygis – 4

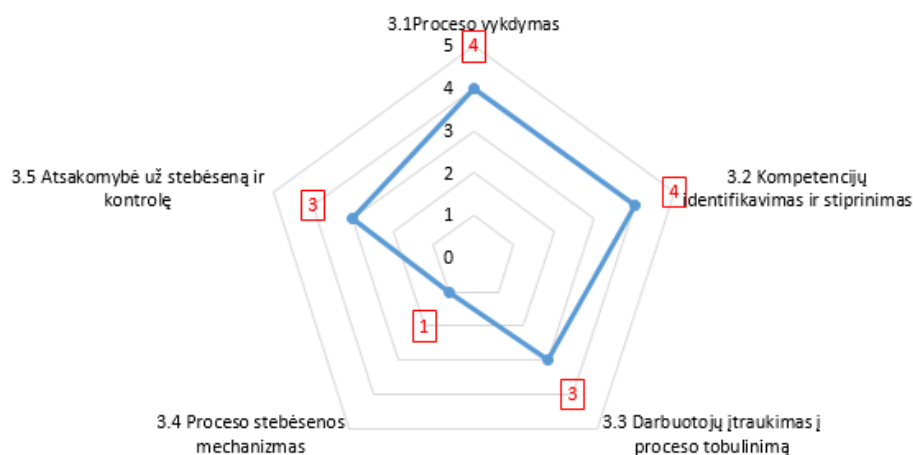
Įverčių vidurkio reikšmė – 4

Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra subalansuotas ir pasiekęs 4-ą brandos lygį. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Vertinant duomenis matome, kad visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai

įvertintas ir paskirtas, iš esmės atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Materialinių ir finansinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Verta pastebėti, kad planavimo rezultatams vertinti sukurta stebėsenos sistema.

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

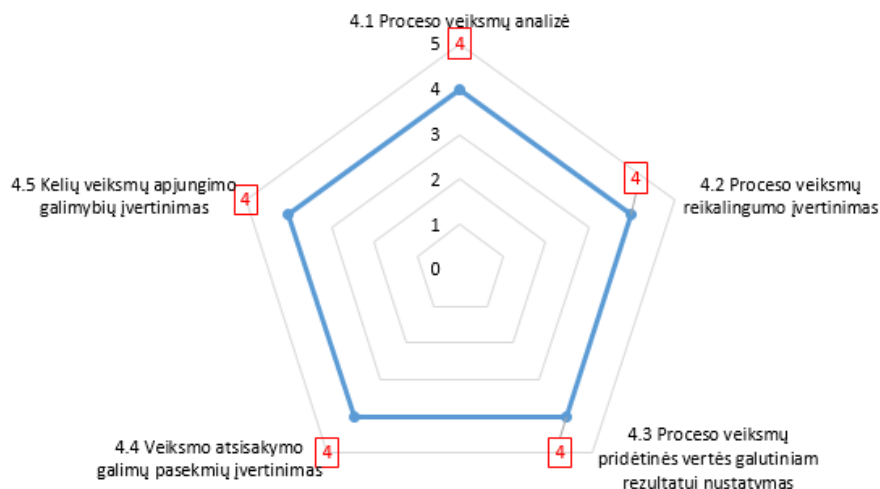
Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra 3-iame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 4), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Duomenis parodė, kad darbuotojai įsitraukę į procesų tobulinimo veiklą (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Žemesnę vykdymo veiklos brandą lemia ir stebėsenos aspektų rodikliai - nėra sukurto procesų stebėsenos mechanizmo (įverčių vidurkio reikšmė – 1), tačiau atsakomybės už procesų stebėseną nustatyta (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 suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Tokios aplinkybės suponuoja, kad nėra sukurta sąlygos objektyviai, kritinei proceso vykdymo analizei. Tokia situacija nesudaro sąlygų užtikrinti aukštesnę institucijos procesų brandą.

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.



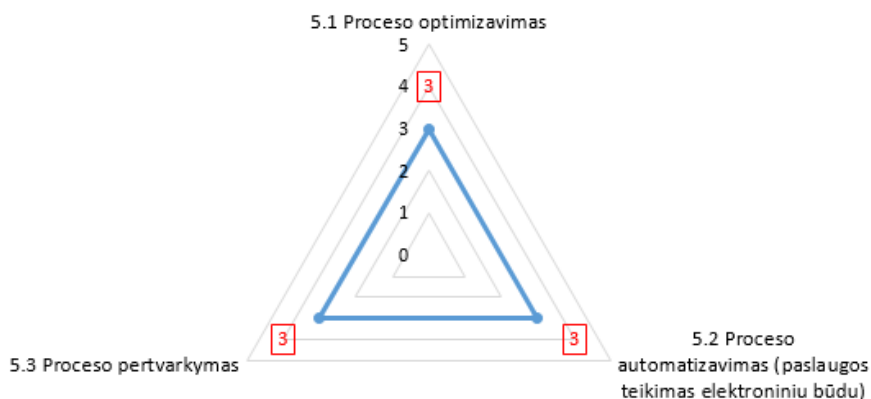
Brandos lygis – 4

Įverčių vidurkio reikšmė – 4

Apibendrinimas: procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra pasiekusi 4-ąją brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra sisteminga. Tačiau svarbu pastebėti ir tai, kad vykdymo metu nesukurtas efektyvus proceso stebėsenos mechanizmas, nesugeneruoja reikiamo ir pakankamo duomenų masyvo objektyviai analizės veiklai. Faktinių duomenų nebuvimas ir iš to sekantis analizės naudingumo klausimas – suponuoja abejotinas sąlygas proceso problemų ir trūkumų nustatymui bei 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

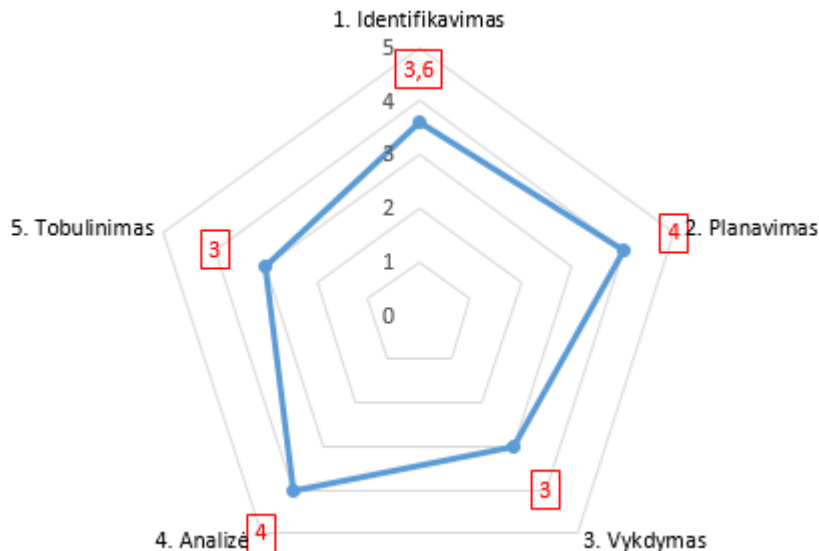
Įverčių vidurkio reikšmė – 3

Apibendrinimas: procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnę brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 3) rodo, kad tirtame skyriuje procesų tobulinimo veikla sistemingai

įgyvendinama. Tačiau stebėsenos mechanizmo nebuvimas nulemia tobulinimo sprendimų pagrįstumo problemą.

Bendrasis procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis socialinės paramos ir sveikatos skyriaus procesų brandos lygis.



Brandos lygis – 3

Įverčių vidurkio reikšmė – 3,52

Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,52) atskleidžia, kad tirtos skyriaus procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 3-ojo brandos lygmens į 4 – ajį. Procesai iš dokumentuoto lygmens pereina į valdomą lygmenį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Procesų planavimas subalansuotas ir sklandus. Tačiau labai svarbu akcentuoti, kad vykdymo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys procesų vykdymo stebėsenai. Procesų stebėsenos mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių trūkumas. 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. Taip pat trūksta darbuotojų iniciatyvų 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

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

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

kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos, skundų paslaugų teikimo atžvilgiu iš vartotojų nesulaukiama.

Esminiai institucijos procesų brandos trūkščiai 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 nepagrįstos faktine informacija. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

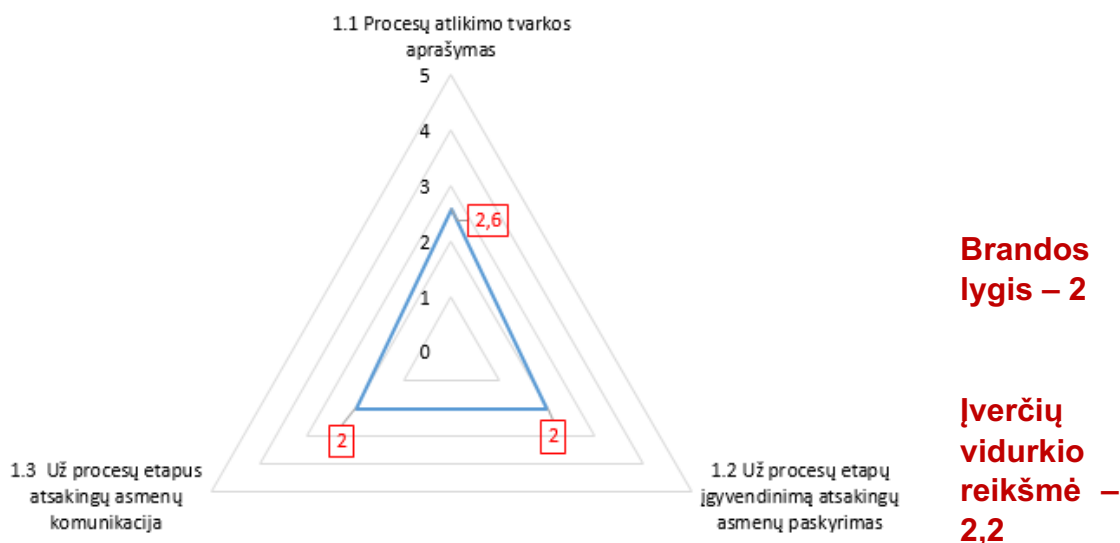
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

6. Strateginio ir investicijų skyriaus procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį strateginio ir investicijų skyrius suteikė 270 paslaugas (1,47 proc.). Viso analizuota 15 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 tirtų skyriaus 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 – 2,6).

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 veiklą vykdymą, todėl yra vykdoma perteklinė komunikacija (įverčių vidurkio reikšmė – 2).

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).

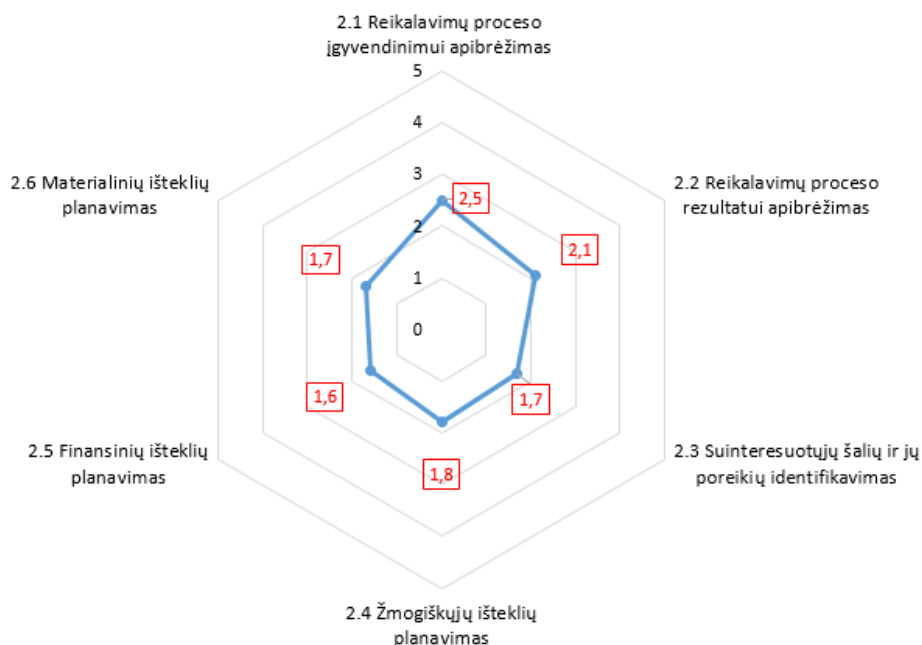
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtoje institucijoje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso identifikavimui ir tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai 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 ištekliai: žmogiškieji, finansiniai, materialiniai, informaciniai ir kt.;
- visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais;
- identifikuojami reikalingi procesų vykdymo ir valdymo dalyviai, aprašomos jų funkcijos, atsakomybės ir tarpusavio ryšiai.

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



Brandos lygis – 2

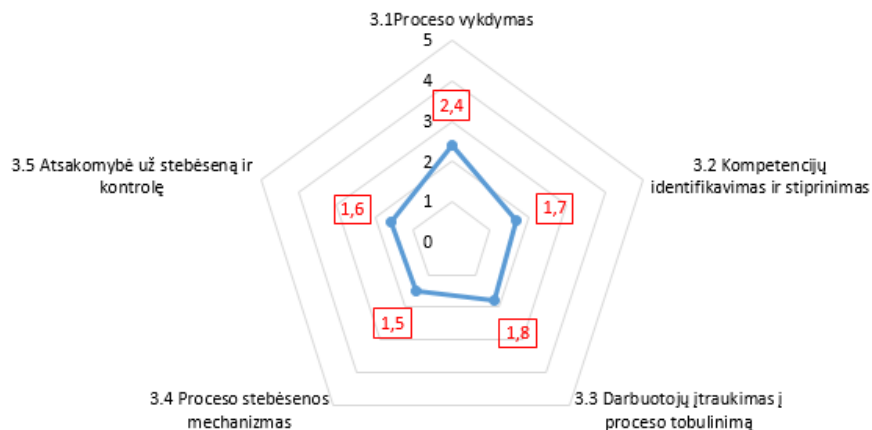
Įverčių vidurkio reikšmė – 1,9

Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas. Reikalavimai procesui nėra yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, kad darbuotojai jais galėtų vadovautis vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,5). Reikalavimai proceso rezultatui nėra apibrėžti tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkio reikšmė – 2,1), ši situacija gali įtakoti suinteresuotų šalių pasitenkinimo lygį. Verta pastebėti, kad ne visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos ir ne visi jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 1,7). Išteklių poreikis procesui valdyti nėra objektyviai įvertintas ir paskirtas (įverčių vidurkio reikšmės – 1,8; 1,6; 1,7).

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 schema. 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 – 1,8

Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra 2 - amės brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 1,8). Ne visi procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4), procesus aptarnauja nepakankamos kompetencijos darbuotojai, jų kvalifikacija nėra stiprinama (įverčių vidurkio reikšmė – 1,7). Darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą nepakankamas (įverčių vidurkio reikšmė – 1,8). Žemą vykdymo veiklos brandą lemia stebėsenos aspektų rodikliai - nėra sukurtų procesų stebėsenos mechanizmų (įverčių vidurkio reikšmė – 1,5), atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Situacija kai atsakomybė nėra aiškiai priskirta daugelis veiksmų priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesisteninga (įverčių vidurkio reikšmė – 1,6).

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 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. 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.



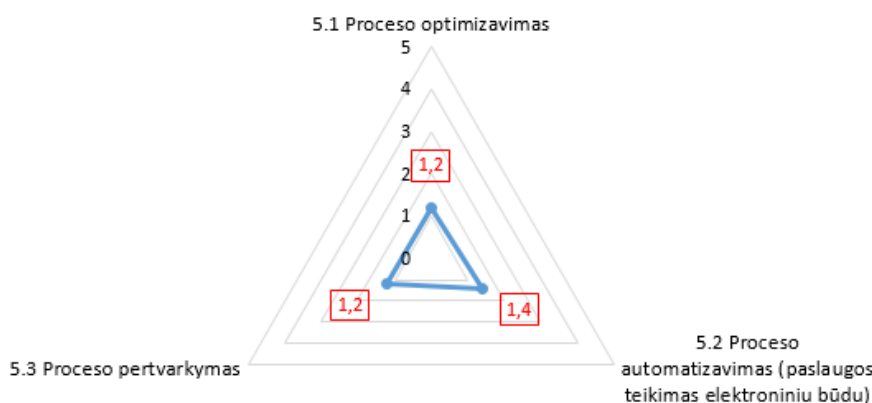
Brandos lygis – 1

Įverčių vidurkio reikšmė – 1,2

Apibendrinimas: procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra pirmame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 1,2). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra tik fragmentinė. Sisteminga ir pastovi procesų analizės praktika institucijoje dar neįgyvendinta. Svarbu pastebėti ir tai, kad vykdymo metu nesukurtas efektyvus proceso stebėsenos mechanizmas, nesugeneruoja reikiamo ir pakankamo duomenų masyvo objektyviai analizės veiklai. Faktinių duomenų nebuvimas ir iš to sekantis analizės fragmentiškumas sukuria netinkamas sąlygas proceso problemų ir trūkumų nustatymui ir nesudaro sąlygų tobulinimo veiklai.

Procesų tobulinimo branda

Atlikus 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.



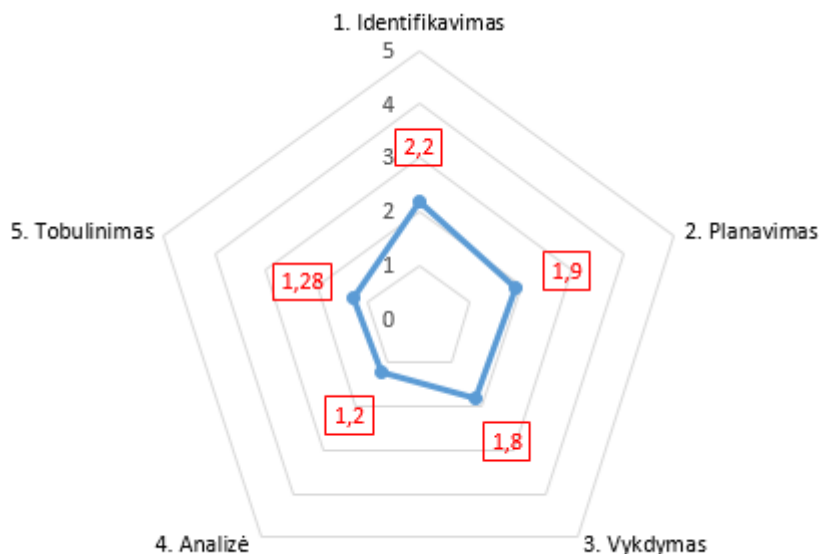
Brandos lygis – 1

Įverčių vidurkio reikšmė – 1,26

Apibendrinimas: proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 1,26) rodo, kad tiriamame skyriuje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai 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 tirtos strateginis ir investicijų skyriaus procesų brandos lygis.



Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 1,67

Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 1,67) atskleidžia, kad tirtos skyriaus procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 1-ojo brandos lygmens į 2 – ajį. Procesai iš neapibrėžtumo lygmens pereina į fragmentuotą lygmenį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuojami – aprašomi ir planuojami vykdyti pagal aprašą. Vykdomo 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 nebuvimas. 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 1-ojo brandos lygmens į 2 – 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.

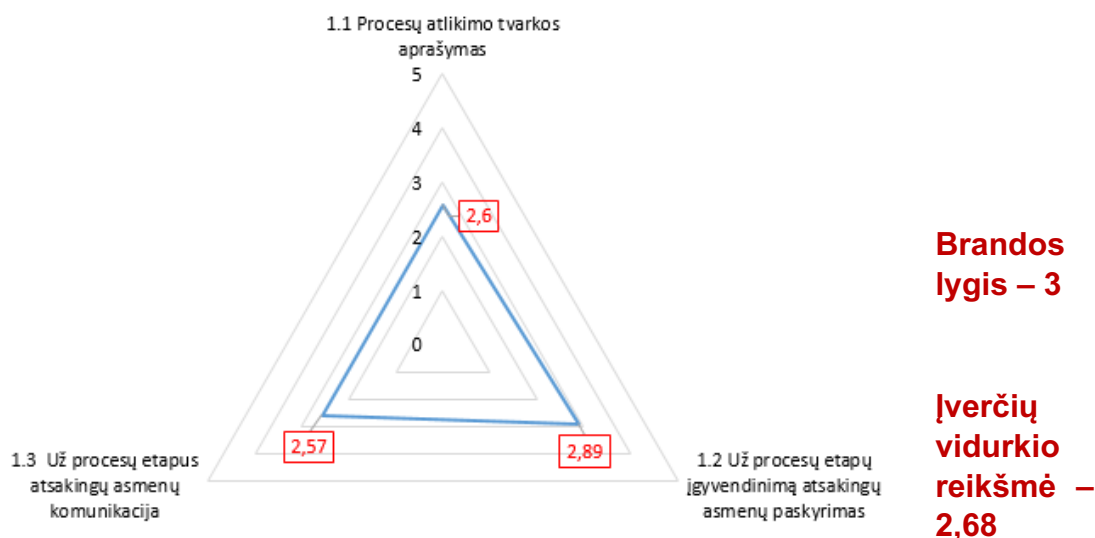
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.

7. Švietimo ir sporto skyriaus procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį švietimo ir sporto skyrius suteikė 109 paslaugas (0,59 proc.). Viso analizuota 7 paslaugos. Išimtis - neįtrauktas mokinių pavežėjimas (180340).

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 tirto skyriaus procesų atžvilgiu.



Apibendrinimas: identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra dokumentuoti, tačiau ne visi gali būti aktualūs ar tinkami (įverčių vidurkio reikšmė – 2,6).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakingi asmenys nėra paskirti visoms procesų valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdanys proceso etapus, ne visada tiksliai žino kas už ką yra atsakingas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,57).

Vykdančios veiklas darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas, tačiau gali pasitaikyti atvejų, kai komunikacija būna nepakankamai sklandi dėl neaiškių ryšių, funkcijų dubliavimo ir pan. (įverčių vidurkio reikšmė – 2,57).

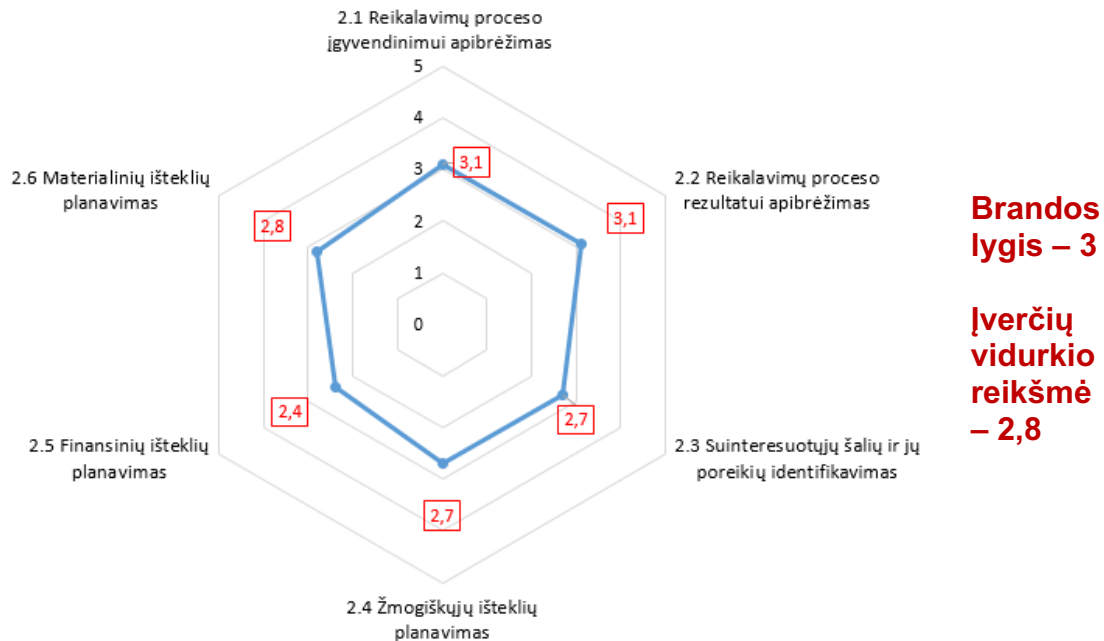
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirame skyriuje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso identifikavimui ir tobulinimo galimybių įžvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamos, tam kad susiformuotų sąlygos sistemingai procesų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

Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

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



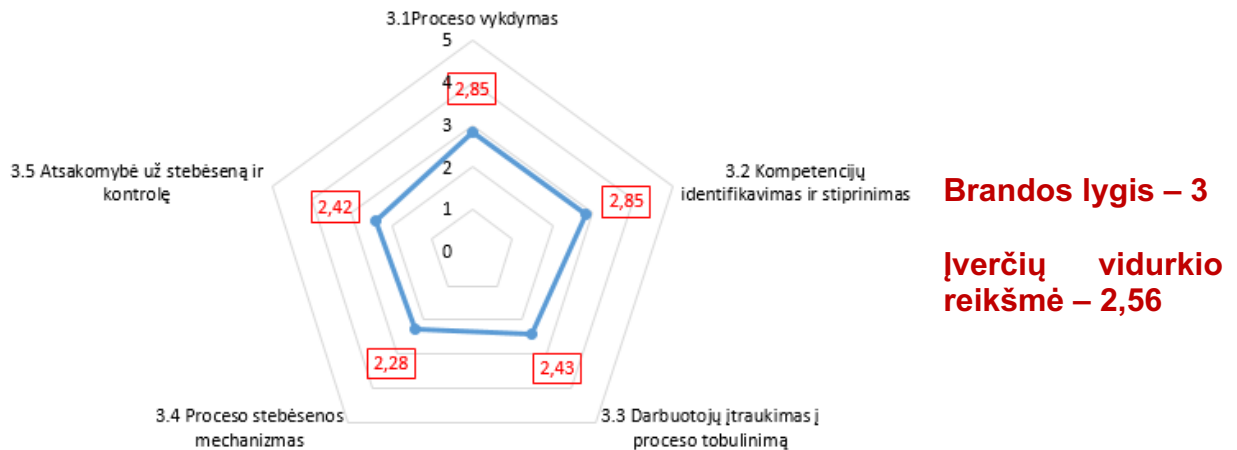
Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra nepakankamai subalansuotas. Reikalavimai procesui ir proceso rezultatui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, kad darbuotojai jais galėtų vadovautis vykdydami procesą bei vertinti rezultatą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,1). Analizės duomenys parodo, kad yra galimybė jog ne visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos ir ne visi jų poreikiai nustatyti (įverčių vidurkio reikšmė – 2,7). Išteklių poreikis procesui valdyti nėra pakankamai objektyviai įvertintas ir subalansuotas, geriausiai planuojami žmogiškieji ištekliai (įverčių vidurkio reikšmės – 2,7; 2,4; 2,8).

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. Aukščiausioje brandos lygmenyje

esanti procesų vykdymo veikla turi būti orientuota į veiklos rezultatų, leidžiančių priimti faktais pagrįstus tobulinimo sprendimus, fiksavimą.

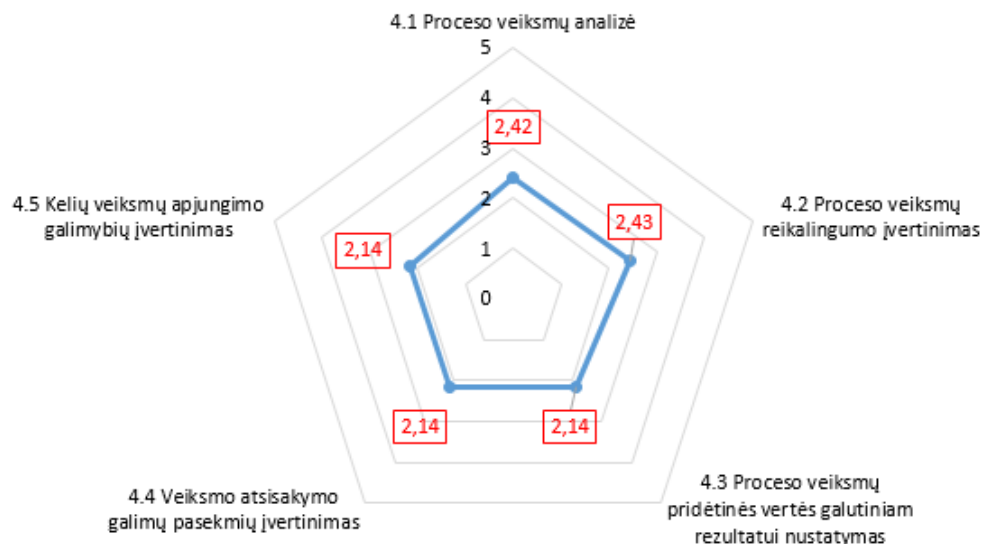


Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra perėjimo etape. Ji pereina iš 2 – o brandos lygmens į 3 - ią (įverčių vidurkio reikšmė – 2,56). Galima teigti, kad ne visi procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 2,85), procesus vykdo pakankamos kompetencijos darbuotojai, verta atkreipti dėmesį į kompetencijų stiprinimo aspekto stiprinimą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,85). Darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą vertinamas vidutiniškai (įverčių vidurkio reikšmė – 2,43). 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 – 2,28). Atsakomybės už procesų stebėseną nepakankamai aiškiai nustatytos, procesų stebėsenos vykdymas priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesisteminga (įverčių vidurkio reikšmė – 2,42).

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

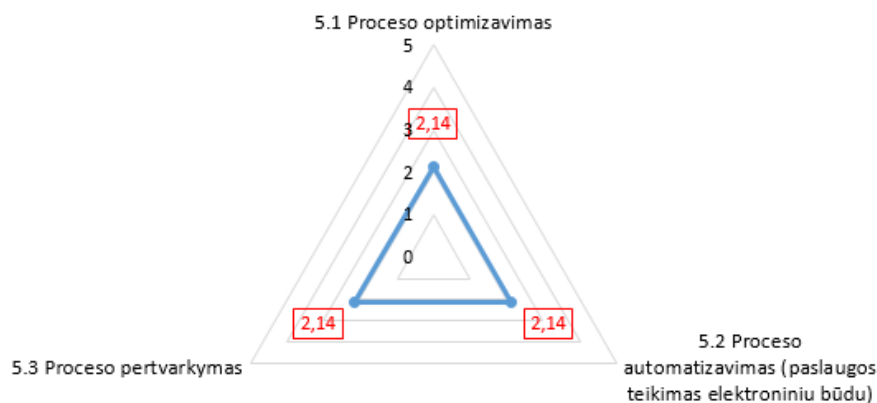
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo valdymo institucijos procesų 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 antrame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 2,25). 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

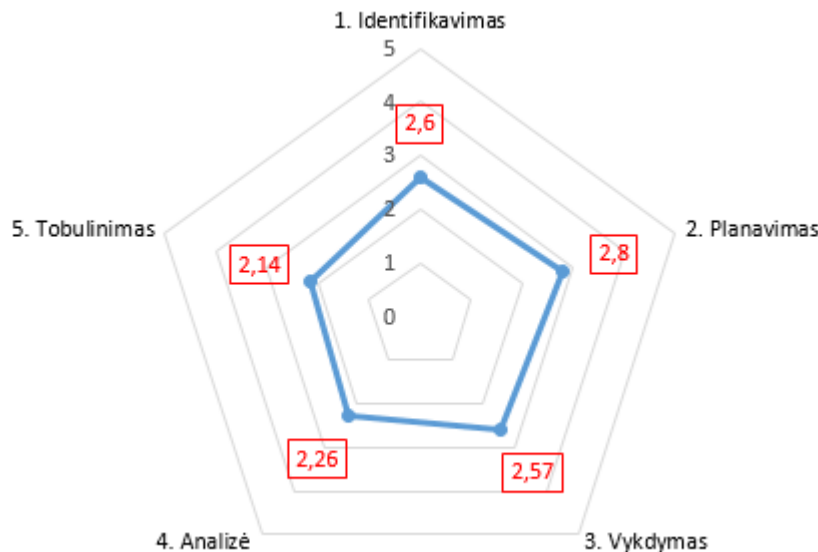
Atlikus proceso analizę ir nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; proceso automatizavimo sprendimus; proceso pertvarkymo sprendimus.



Apibendrinimas: proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,14) 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 švietimo ir sporto skyriaus procesų brandos lygis.



Brandos lygis – 2

**Įverčių vidurkio
reikšmė – 2,47**

Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,47) atskleidžia, kad tirtos skyriaus 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 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. skyriaus 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.

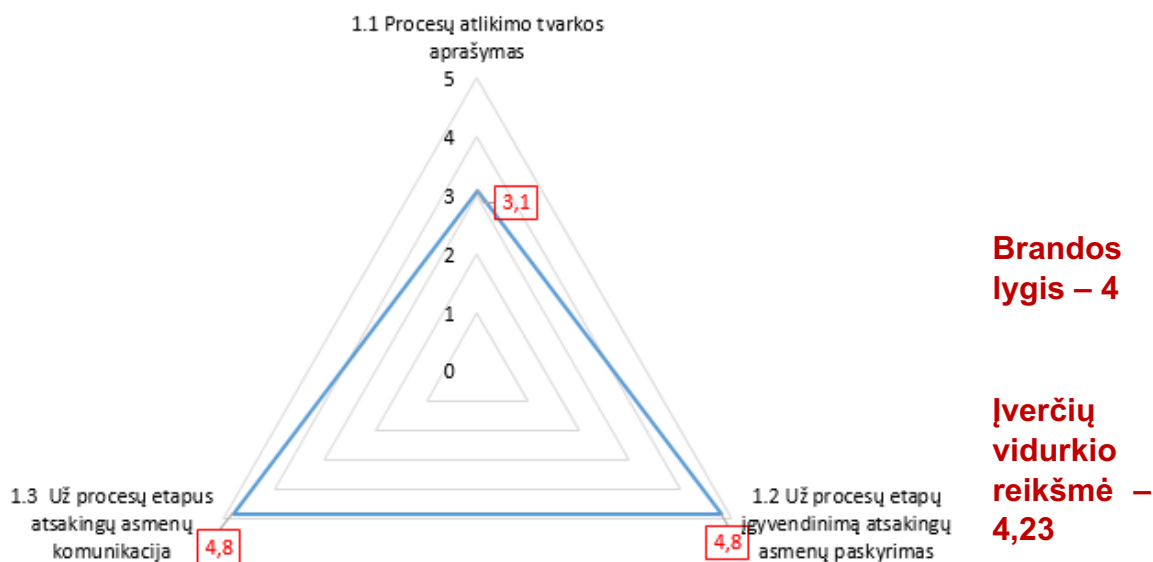
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas

8. Vaiko teisių apsaugos skyriaus procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį vaiko teisių apsaugos skyrius suteikė 74 paslaugas (0,40 proc.). Viso analizuota 10 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 tirto skyriaus 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 vidurkis – 3,1).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakingi asmenys yra paskirti visoms procesų valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdytys proceso etapus, visada tiksliai žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai, inicijuoja ir įgyvendina proceso patobulimus (įverčių vidurkis – 4,8).

Vykdytys veiklas darbuotojai labai aiškiai žino kas už ką yra atsakingas. Komunikacijoje nėra trikdžių, komunikuojama sistemingai, siekiant kokybiško rezultato (įverčių vidurkis – 4,8).

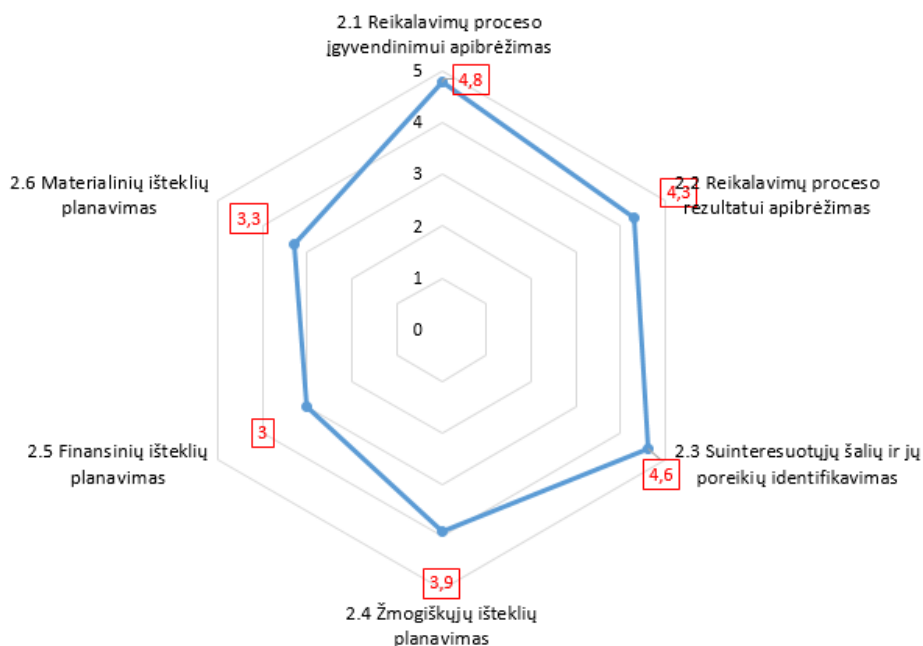
Vertinant trūkumus svarbu pastebėti, kad trūksta dėmesio procesų patobulinimų atspindėjimui procesų aprašuose.

Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

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

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



Brandos lygis – 4

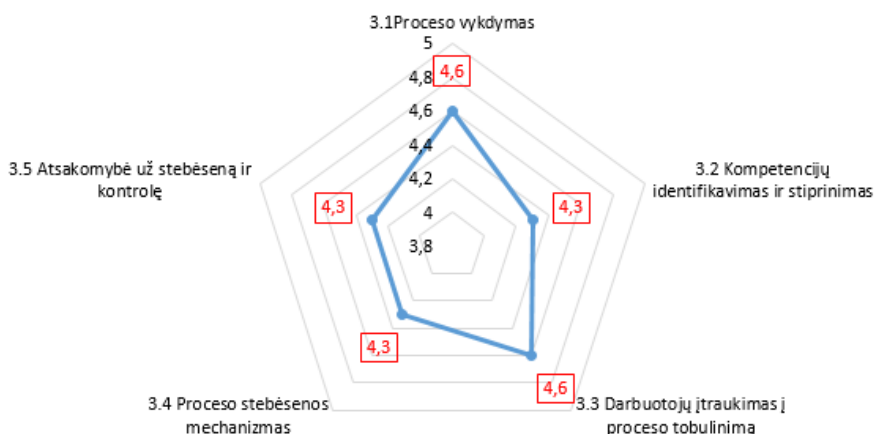
Įverčių vidurkio reikšmė – 3,9

Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra kiek nesubalansuotas, nors ir pasiekęs 4-ą brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, siekia reikalavimus užtikrinti ir gerinti rezultatyvumą (įverčių vidurkio reikšmė – 4,8). Reikalavimai proceso rezultatui taip pat yra apibrėžti gana tiksliai ir aiškiai, matuojami, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 4,3). Visos procesų rezultatu suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 4,6).

Ne tokia sklandi situacija su išteklių planavimu. Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, iš esmės atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3,9). Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Atitinkamai ir finansinių (įverčių vidurkio reikšmė – 3,3). Tačiau svarbu akcentuoti, kad išteklių planavimas nėra adaptuojamas pagal besikeičiančias aplinkybes, nėra planuojami ištekliai, reikalingi procesų tobulinimui.

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. Aukščiausioje brandos lygmenyje esanti procesų vykdymo veikla turi būti orientuota į veiklos rezultatų, leidžiančių priimti faktais pagrįstus tobulinimo sprendimus, fiksavimą.



Brandos lygis – 4

Įverčių vidurkis – 4,2

Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra 4 - iame brandos lygmenyje (įverčių vidurkis – 4,2). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkis – 4,6), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkis – 4,3). Darbuotojai yra įsitraukę į procesų tobulinimo veiklą (įverčių vidurkis – 4,6). Sukurtas procesų stebėsenos mechanizmas (įverčių vidurkis – 4,3). Atsakomybės už procesų stebėseną nustatytos (įverčių vidurkis – 4,3).

Įverčių rodikliai atskleidžia, kad procesų vykdymas yra tinkamas (valdomas), pasiekęs 4 brandos lygį, tačiau siekiant optimalaus brandos lygmens būtina didesnę dėmesį skirti proceso tobulinimo iniciatyvoms.

Procesų analizės branda

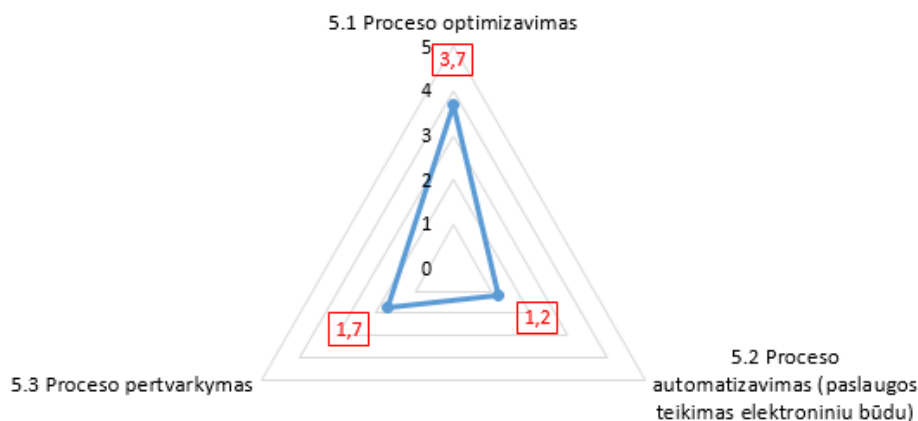
Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo valdymo institucijos procesų 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 4-ąją brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 4,46). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra sisteminga. Tačiau stokojama analitinio dėmesio tobulinimo iniciatyvų įgyvendinimui.

Procesų tobulinimo branda

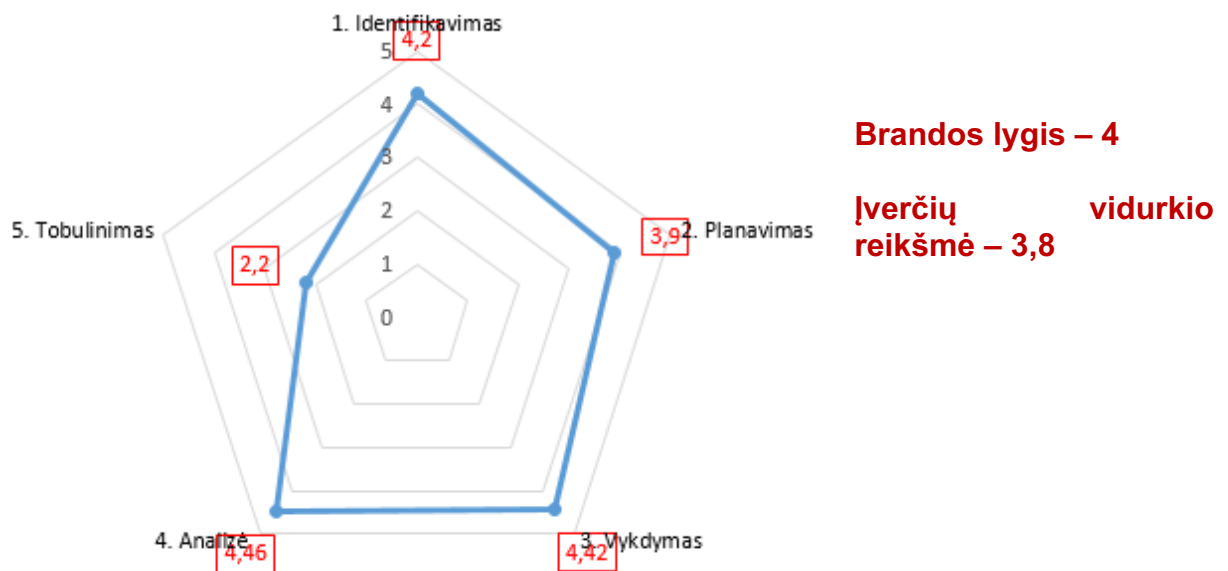
Atlikus procesų analizę ir nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti procesų tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą; procesų automatizavimo sprendimus; procesų pertvarkymo sprendimus.



Apibendrinimas: procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,2) rodo, kad tiriamame skyriuje procesų tobulinimo veiklai trūksta sistemingumo. Procesų tobulinimas yra fragmentinis.

Bendras procesų brandos lygis

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



Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,8) atskleidžia, kad tirto skyriaus procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 3-ojo brandos lygmens į 4 – ajį. Procesai iš dokumentuoto lygmens pereina į gerai valdomą lygmenį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Procesų planavimas subalansuotas ir sklandus. Tačiau labai svarbu akcentuoti, kad planavimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys procesų pokyčių, tobulinimo planavimui. Taip pat tik fragmentiškai įgyvendinamos procesų tobulinimo iniciatyvos (įverčių vidurkio reikšmė – 2,2). Nustatytos aplinkybės nesukuria pakankamai tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukščiausią brandos lygmenį.

Kokybinių procesų rodiklių analizė atskleidžia, kad procesų teikimo kokybė yra pakankamai stabili. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos. Tačiau svarbu pastebėti, kad nėra skiriami išteklių sistemingam procesų tobulinimui.

Išvados ir rekomendacijos

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

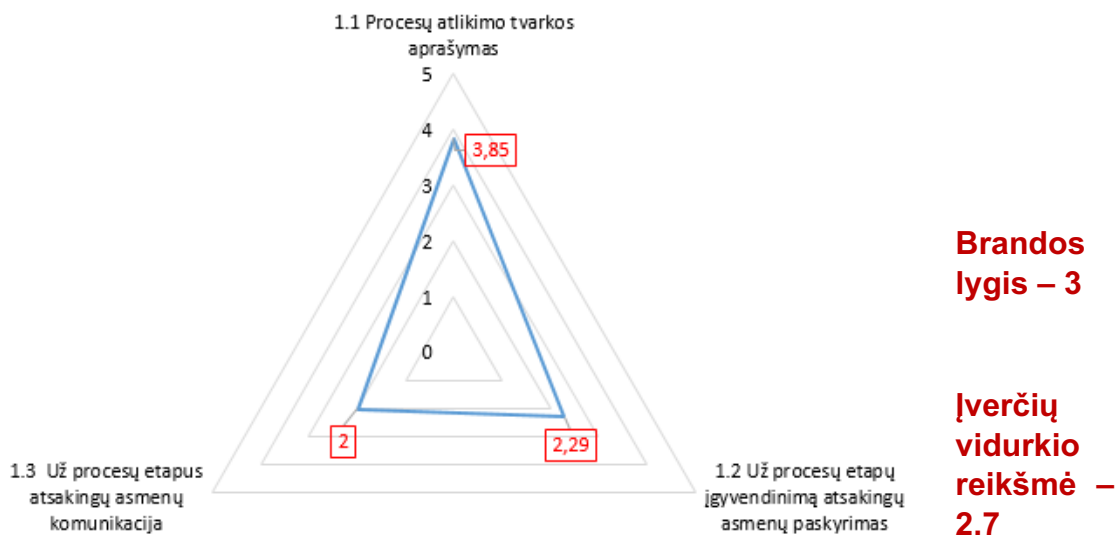
Esminiai skyriaus procesų brandos trūkščiai yra nepakankamas dėmesys pokyčių, tobulinimo iniciatyvų planavimui ir įgyvendinimui. Iš to seka esminė rekomendacija – skirti reikiamą dėmesį tobulinimo iniciatyvų planavimui, įgyvendinimui ir įvertinimui.

9. Vietinio ūkio ir plėtros skyriaus procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį vietinio ūkio ir plėtros skyrius suteikė 160 paslaugas (0,87 proc.). Viso analizuota 7 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 identifikavimo būklė tirto skyriaus procesų atžvilgiu.



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

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

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

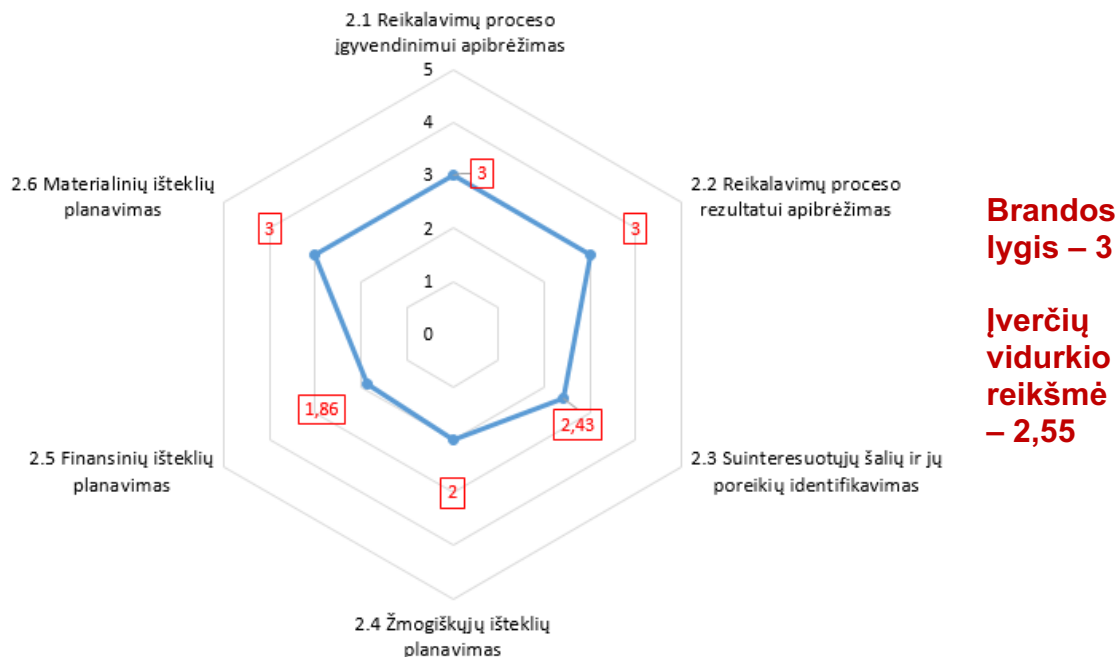
Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad nors yra procesų aprašai, atsakomybių paskirstymas yra nepakankamai aiškus. Šis aspektas tampa trikdžiu, siekiant aukštesnės procesų brandos.

Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

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

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

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius 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 scheme. 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.



**Brandos lygis
– 3**

**Įverčių
vidurkio
reikšmė – 2,62**

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 – 2,62). Visi procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai, jų kvalifikacijos stiprinimui skiriamas dėmesys (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Tačiau darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą nepakankamas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,7). Neaukštą vykdymo veiklos brandą lemia ir stebėsenos aspektų rodikliai. Procesų stebėsenos mechanizmai dar tik kuriami. Be to jie kuriami dar ne visiems procesams (įverčių vidurkio reikšmė – 2,4). Atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesisteminga (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. Ir 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.



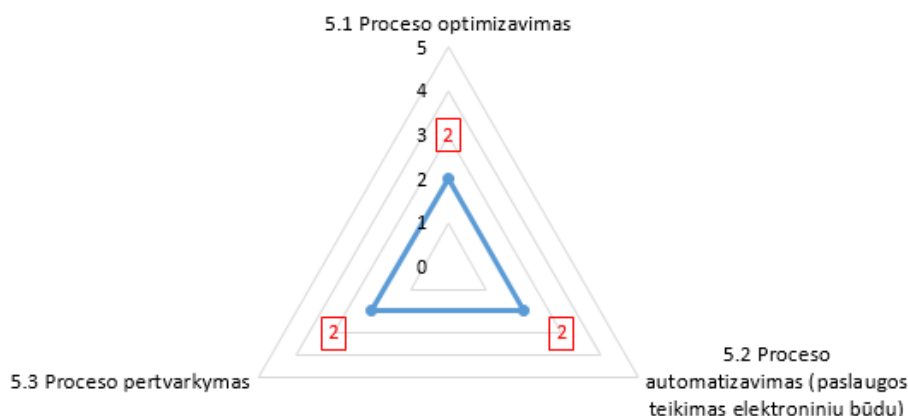
Brandos lygis – 2

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 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.



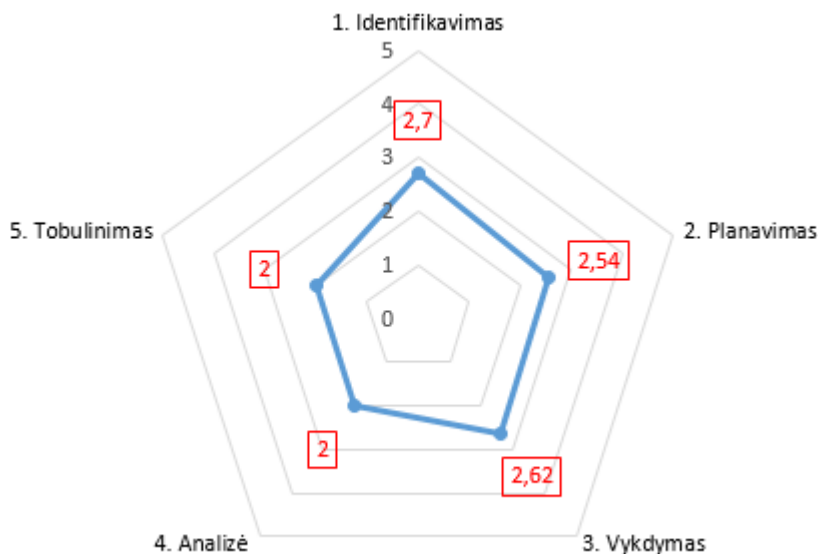
Brandos lygis – 2

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 trūkumus.

Bendrasis procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis vietinio ūkio ir plėtros skyriaus procesų brandos lygis.



Brandos lygis – 2

**Įverčių vidurkio
reikšmė – 2,3**

Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,3) atskleidžia, kad tirto skyriaus 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 mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai patvirtina ir kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo rodiklių nebuvimas. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama. Tokios aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei ir tobulinimui. Įvardintos aplinkybės nesukuria tinkamų sąlygų procesų transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

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

Išvados ir rekomendacijos

Tirto skyriaus procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. skyriaus 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.

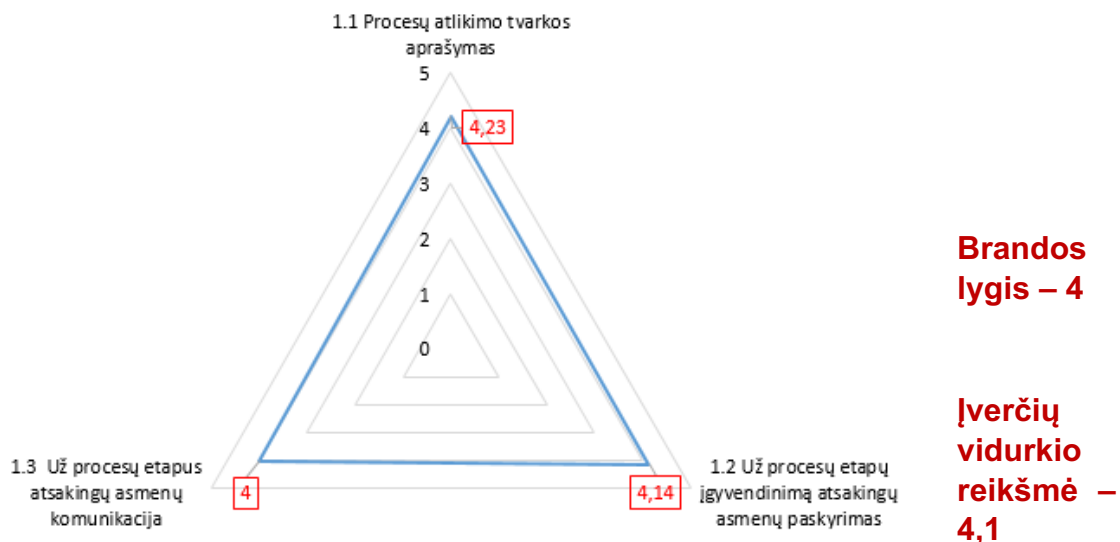
Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas

10. Žemės ūkio skyriaus procesų branda

Per pirmą 2017 m. pusmetį žemės ūkio skyrius suteikė 6874 paslaugas (37,39 proc.). Viso analizuota 22 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 identifikavimo būklė tirto skyriaus 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 – 4,23).

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, visada tiksliai žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai, inicijuoja ir įgyvendina proceso patobulimus (įverčių vidurkio reikšmė – 4,14).

Vykdančys veiklas darbuotojai labai aiškiai žino kas už ką yra atsakingas. Komunikacijoje nėra trikdžių, komunikuojama sistemingai, siekiant kokybiško rezultato (įverčių vidurkio reikšmė – 4).

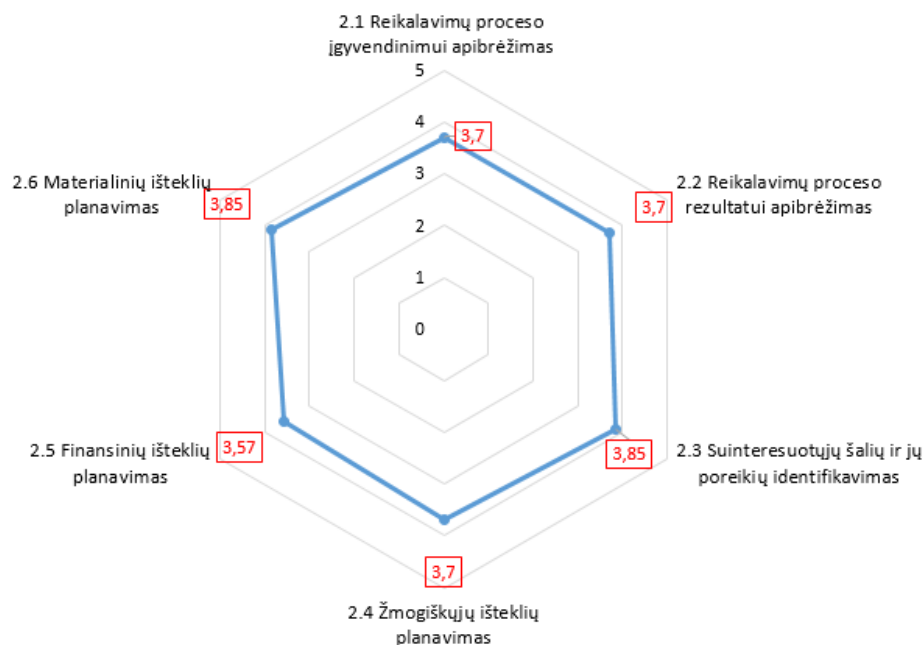
Vertinant trūkumus svarbu pastebėti, kad trūksta dėmeso tobulinimo iniciatyvoms ir jų įgyvendinimui.

Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

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

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



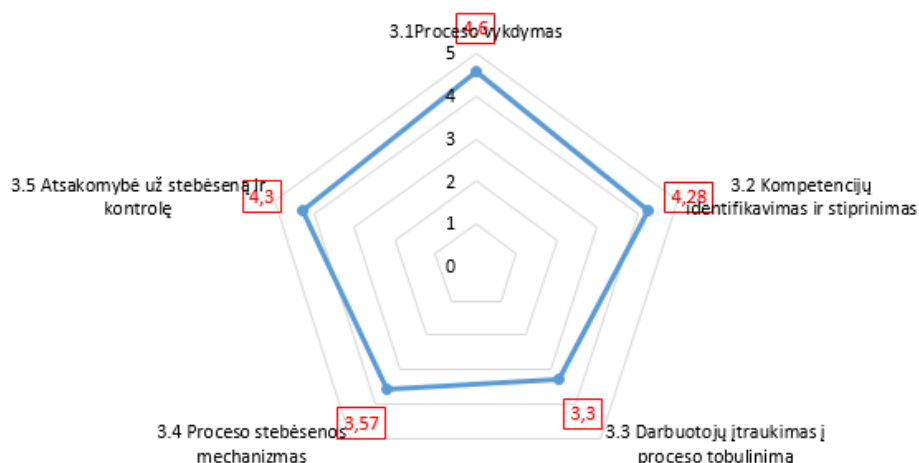
Brandos lygis – 4

Įverčių vidurkio reikšmė – 3,7

Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad proceso planavimas yra kiek nesubalansuotas, nors ir pasiekęs 4-ą brandos lygį. Reikalavimai procesui yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą, siekia reikalavimus užtikrinti ir gerinti rezultatyvumą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,7). Reikalavimai proceso rezultatui taip pat yra apibrėžti gana tiksliai ir aiškiai, matuojami, darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesą (įverčių vidurkio reikšmė – 3,7). Visos procesų rezultatu suinteresuotosios šalys yra identifikuotos, jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai susieti su proceso rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 3,85). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, iš esmės atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3,7). Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 3,85). Atitinkamai vertinamas ir finansinių išteklių planavimas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,57). Tačiau svarbu akcentuoti, kad išteklių planavimas nėra adaptuojamas pagal besikeičiančias aplinkybes, nėra planuojami ištekliai, reikalingi procesų tobulinimui.

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 – 4

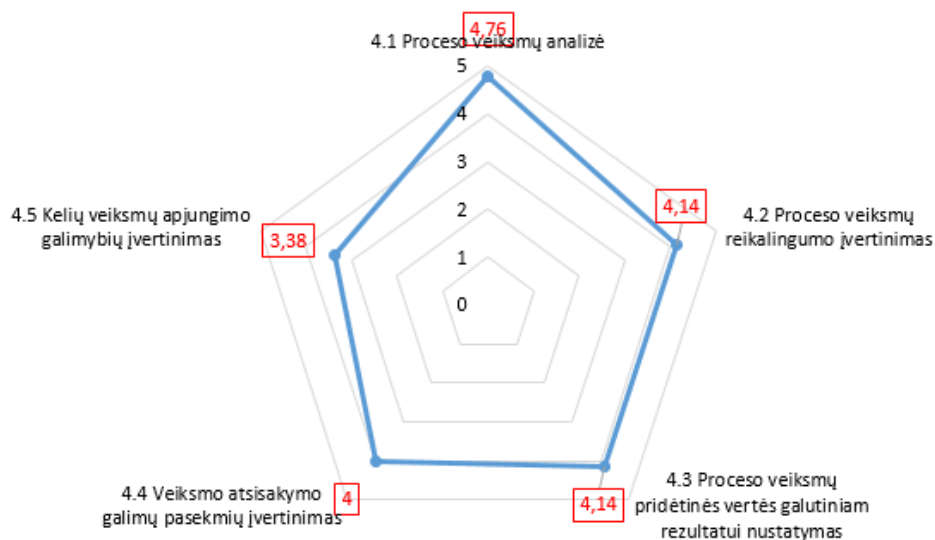
Įverčių vidurkio reikšmė – 4

Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad vykdymo veikla yra 4 - iame brandos lygmenyje (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 4,6), procesus aptarnauja tinkamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 4,28). Darbuotojai yra įsitraukę į procesų tobulinimo veiklą, tačiau turėtų būti užtikrinamas aiškus įvertinimo už iniciatyvas mechanizmas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,3). Duomen analizė parodė, kad yra sukurtas procesų stebėsenos mechanizmas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,57), o taip pat nustatytos atsakomybės už procesų stebėseną (įverčių vidurkio reikšmė – 4,3).

Įverčių rodikliai atskleidžia, kad procesų vykdymas yra tinkamas (valdomas), pasiekęs 4 brandos lygį, tačiau siekiant optimalaus brandos lygmens būtina didesnę dėmesį skirti proceso tobulinimo iniciatyvoms.

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.



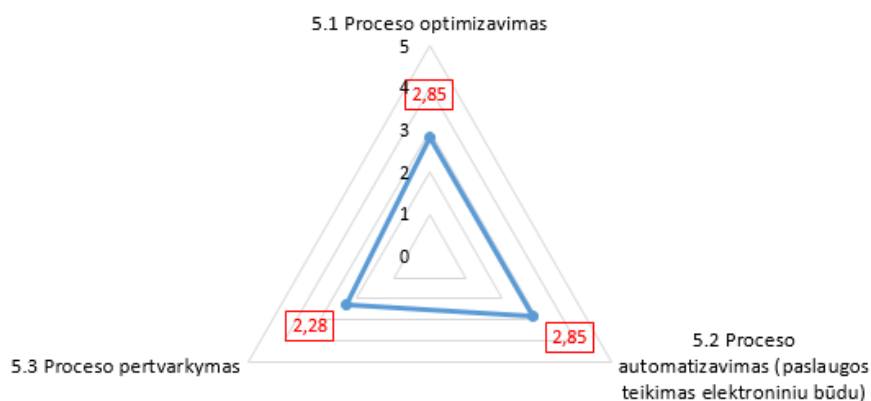
Brandos lygis – 4

Įverčių vidurkio reikšmė – 4

Apibendrinimas: procesų analizė tiriamame veiklos sferų kontekste yra pasiekusi 4-ąją brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 4). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje yra sisteminga. Tačiau stokoja analitinio dėmesio tobulinimo iniciatyvų įgyvendinimui.

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.



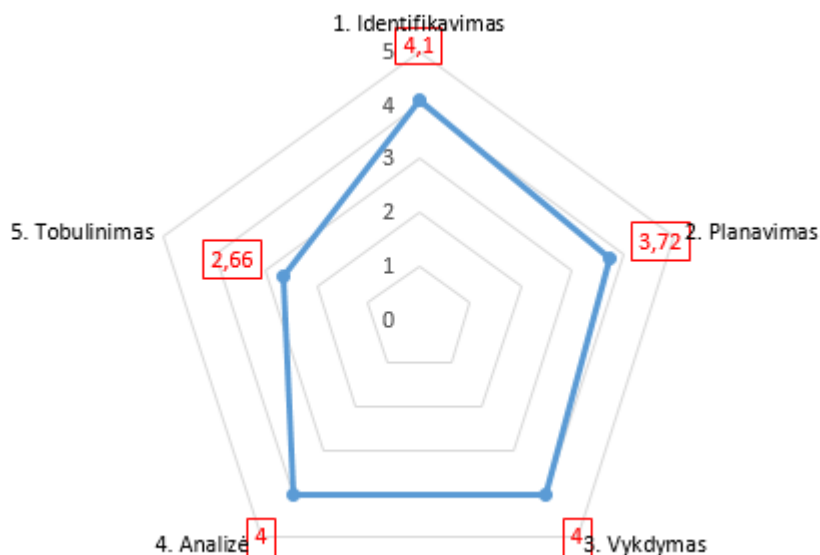
Brandos lygis – 3

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,66

Apibendrinimas: procesų tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis procesų galimybes transformuotis į aukštesnę brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,66) rodo, kad tiriamame skyriuje procesų tobulinimo veiklai trūksta sistemingumo. Procesų tobulinimas yra vis dar fragmentinis, nors ir įžvelgiamos pastangos skirti tobulinimo iniciatyvoms sistemingą dėmesį.

Bendras procesų brandos lygis

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



**Brandos
lygis – 4**

**Įverčių vidurkio
reikšmė – 3,69**

Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 3,69) atskleidžia, kad tirto skyriaus procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 3-ojo brandos lygmens į 4 – ajį. Procesai iš dokumentuoto lygmens pereina į gerai valdomą lygmenį. Tai liudija, kad procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Procesų planavimas subalansuotas ir sklandus. Tačiau labai svarbu akcentuoti, kad planavimo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys procesų pokyčių, tobulinimo planavimui. Taip pat tik fragmentiškai įgyvendinamos procesų tobulinimo iniciatyvos (įverčių vidurkio reikšmė – 2,66). Nustatytos aplinkybės nesukuria pakankamai tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukščiausią brandos lygmenį.

Kokybinių procesų rodiklių analizė atskleidžia, kad procesų teikimo kokybė yra stabili. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos. Tačiau svarbu pastebėti, kad nėra skiriami išteklių sistemingam procesų tobulinimui.

Išvados ir rekomendacijos

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

Esminiai skyriaus procesų brandos trūkščiai yra nepakankamas dėmesys pokyčių, tobulinimo iniciatyvų planavimui ir įgyvendinimui. Iš to seka ir esminė rekomendacija – skirti reikiamą dėmesį tobulinimo iniciatyvų planavimui, įgyvendinimui ir įvertinimui.

Bendra visų skyrių procesų brandos rezultatų grafinė išraiška:

