

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Inga Pečiukonienė

**PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMAS ALYTAUS MIESTO  
SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS SOCIALINĖS PARAMOS SKYRIUJE**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Lekt. Dr. Žiedūna Liepė**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Inga Pečiukonienė

**PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMAS ALYTAUS MIESTO  
SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS SOCIALINĖS PARAMOS SKYRIUJE**

**Įmonių valdymas**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė** .....

Inga Pečiukonienė ,V MGAVL-4

**2015 m.** gruodžio 18 d.

**Vadovė** .....

Lekt. Dr. Žiedūna Liepė

**2015 m.** gruodžio 18 d.

**Recenzentė** .....

Prof. V. Kumpikaitė - Valiūnienė

**2015 m.** .....

**KAUNAS 2015**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Inga Pečiukonienė**  
**Įmonių valdymas, kodas 621N22001**

„Procesų valdymo tobulinimas Alytaus miesto savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriuje“

**AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA**

2015 m. gruodžio 18 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Inga Pečiukonienė** baigiamasis magistro darbas tema „Procesų valdymo tobulinimas Alytaus miesto savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriuje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

Pečiukonienė, I. (2015). Process Management Development in Social Assistance Department of Alytus City Municipality. Enterprises Management 621N22001. Lekt. Dr. Ž. Liepė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## **PROCESS MANAGEMENT DEVELOPMENT IN SOCIAL ASSISTANCE DEPARTMENT OF ALYTUS CITY MUNICIPALITY**

### **SUMMARY**

Based on the analysis of the global experience it can be said that essential changes in the trend of public administration will be associated with the public service sector development to adapt to the new needs of society. A particular role should be given to public sector employees for further professionalization and processes for more effective management. When these processes are managed badly, that corresponds to organization's performance. Effective management and administration can ensure good performance, but effective management is important for of organization process management which has a positive impact on the organization's performance.

Society demands from public sector institutions efficiency, new forms of activity, constant improvement in quality of performance indicators. To achieve these objectives requires the implementation of new management methods. One of the new organizational management points of view, which in recent years is given great attention - the organization's management processes.

**Object of this work** - process management development in social assistance department of Alytus city municipality.

**The aim of this research** - to determine the processes of management development directions of Alytus City Municipality social assistance section.

**Research tasks:**

1. Analyze the importance of process management and content.
2. Analyze processes of management needs in Alytus City Municipality Social Assistance section.
3. Review theoretical aspects of processes management improvement.
4. Perform a survey of process management improvement in Alytus City Municipality Social Assistance section.
5. Determine process improvement opportunities.

Master's thesis is disclosed in process management importance and content management models analyzed processes and their development aspects and carried out an empirical study to determine processes of management development directions in Alytus City Municipality Social Assistance

section. In the first part of the Master is disclosed Alytus City Municipality Social Assistance Department process management problems, the analysis of the theoretical process management factors. In the second part of the Master of the scientific literature and other documents the comparative analysis and synthesis. In a third Master's in management development processes was accomplished Alytus municipal social assistance departments empirical study. It was found that there is no developed and implemented process management model, process management is undocumented, they are operated based on the commandments in the form of internal rules and a verbal agreement. In the fourth part of Master of established Alytus City Municipality Social Assistance Department section process management improvement.

Master's volume of work – 109 pg.

The number of tables – 5 pcs.

Number of pictures – 38 pcs.

Keywords: processes managment, importance of processes managment, models of processes managment, improvement of processes managment.

## TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. PROCESŲ VALDYMO SVARBA IR TURINYS.....	12
1.1. Procesų valdymo svarba.....	12
1.2. Viešojo sektoriaus valdymo ypatumai.....	19
1.3. Procesų valdymo poreikis Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje.....	23
II. PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	30
2.1. Proceso aprašymas, vaizdavimas ir analizė.....	31
2.2. Procesų valdymo modeliai, jų taikymas.....	34
2.3. Procesų valdymo tobulinimo veiksniai.....	43
2.4. Procesų valdymo aspektai socialinių paslaugų teikimo organizacijoje.....	47
III. PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMO KRYPTYS ALYTAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS SOCIALINĖS PARAMOS SKYRIUJE.....	51
3.1. Tyrimo metodologija.....	51
3.2. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veikla procesiniu požiūriu.....	56
3.3. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus darbuotojų interviu duomenų analizė.....	64
3.4. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė.....	73
3.5. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų tobulinimo galimybės.....	81
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	84
LITERATŪRA.....	86
PRIEDAI.....	94

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Bendroji proceso valdymo schema .....	13
2 pav. Veiklos modelis .....	17
3 pav. Inovacijų formavimosi schema .....	21
4 pav. Alytaus Socialinės paramos skyriaus valdymo struktūra .....	24
5 pav. Viešojo sektoriaus paslaugų vertės grandinė .....	27
6 pav. Proceso aprašyme naudojami simboliai.....	32
7 pav. Vertikalios diagramos pavyzdys .....	33
8 pav. „Plaukimo takelių“ diagramos pavyzdys .....	34
9 pav. Organizacijos veiklos tobulinimo modelis .....	37
10 pav. Procesų valdymo modelis.....	38
11 pav. Organizacijos procesų tobulinimo modelis .....	39
12 pav. 5 Lean principai .....	41
13 pav. Bendrai suvoktos paslaugų kokybės modelis .....	43
14 pav. Klientų priėmimo bei aptarnavimo procesas .....	48
15 pav. Empirinio tyrimo procesas .....	52
16 pav. Alytaus miesto Socialinės paramos skyriaus veikla procesiniu požiūriu .....	58
17 pav. Klientų aptarnavimo srauto diagrama .....	60
18 pav. Vertės srauto diagrama .....	61
19 pav. Informantų proceso suvokimas .....	65
20 pav. Informantų pateiktas požiūris į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymą .....	66
21 pav. Informantų pateikti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymo metodai .....	68
22 pav. Informantų pateikti rodikliai kuriais vertinama proceso, kuriame dalyvauja informantas veika .....	68
23 pav. Informantų nuomonė apie skyriaus vadovų dalyvavimą organizacijos procesų valdyme.....	70
24 pav. Informantų nuomonė apie procesų valdymo projektą organizacijoje, jo naudą ir pavojus.....	71
25 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį .....	73
26 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių .....	74
27 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	74

28 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kreipimosi rūšį .....	75
29 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kreipimosi dažnį .....	75
30 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal registracijos patogumą .....	76
31 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal paslaugos poreikį .....	77
32 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal laukimo laiką eilėje .....	77
33 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal informacijos kokybės vertinimą .....	78
34 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pasitenkinimą aptarnavimo kokybe ..	78
35 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal susidūrimą su problemomis .....	79
36 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal žinojimą apie SPIS .....	79
37 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pasitenkinimą aptarnavimo sistema ..	80
38 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal veiksnius galinčius pagerinti aptarnavimo kokybę .....	80



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Alytaus miesto Socialinės paramos skyriaus procesai ir jų tikslai bei paskirtis .....	25
2 lentelė. Interviu struktūra.....	54
3 lentelė. Informantų charakteristikos .....	55
4 lentelė. Klientų aptarnavimo proceso etapai ir laukiama vertė .....	62
5 lentelė. Savivaldybės galimybių teikti socialines paslaugas ir socialinių paslaugų poreikio įvertinimas.....	63

## IVADAS

Nuolatiniai pokyčiai mus supančioje aplinkoje reikalauja atitinkamų sprendimų ir organizacijų valdyme. Visame pasaulyje nesiginčijama dėl organizacijos procesų valdymo svarbos ir įtakos ne tik gamybos, bet ir paslaugų sektoriaus efektyvumui. Siekdami orientotis į nuolat kintančią aplinką organizacijų vadovai imasi tobulinti veiklos valdymą, remdamiesi šiuolaikiniu procesiniu požiūriu ir taikydami procesų valdymą organizacijoje. Efektyvus kiekvienoje organizacijoje vykstančių procesų valdymas leidžia vykdyti savo užsibrėžtus tikslus, bei išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje. Kadangi tam jau nebeužtenka klasikinės vadybos taikymo organizacijoje, todėl diegiami nauji būdai ir priemonės, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti ir įgyvendinti. Be to organizacijų aplinkoje vykstantys pokyčiai yra tokie spartūs, kad organizacijoje taikomas veiklos procesų valdymas, leidžia užtikrinti paslaugos kokybę procesų metu.

**Temos aktualumas.** Remiantis pasaulinės patirties analize galima teigti, kad esminės viešojo administravimo pokyčių tendencijos neišvengiamai bus susijusios su viešųjų paslaugų sferos tobulinimo, prisitaikymo prie naujų visuomenės poreikių, politinės atsakomybės įvairovės didėjimo, viešojo sektoriaus darbuotojų tolesnės profesionalizacijos bei kitų pokyčių. Tačiau reikia pabrėžti, jog šie pokyčiai, naujos kryptys ir tendencijos, atsirandančios viešajame sektoriuje, didžiąja dalimi priklauso nuo viešojo ir privataus sektoriaus santykiuose vykstančių procesų bei jų efektyvaus valdymo. Kuomet šie procesai yra blogai valdomi, suplanuoti darbai yra vykdomi neefektyviai, sprendžiamos yra tik trumpalaikės užduotys, todėl nebelieka laiko užduočių ir klaidų prevencijai ilgalaikėje perspektyvoje. Organizacijų valdymas ir administravimas yra labai svarbus procesas, turintis didelę įtaką veiklos rezultatams. Tik efektyvus valdymas ir administravimas gali garantuoti gerus veiklos rezultatus (Marčiulionytė, Oržekauskas ir Junevičius, 2013). O efektyviam valdymui yra svarbus organizacijos procesų valdymas, kuris gali optimizuoti organizacijos veiklos rezultatus.

**Tyrimo problema.** Viešojo sektoriaus efektyvumas yra kompleksinė problema, todėl savivaldybei, teikiant socialines paslaugas, būtini kompleksiški sprendimai. Socialinių paslaugų teikimo efektyvumas labai priklauso nuo organizacijoje suformuotos valdymo bei administravimo sistemos (Bitinas ir kt., 2010).

Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai (Puškorius ir Raipa, 2002). Anot Smalskio ir Skietrio (2008), naujos XXI a. viešojo administravimo užduotys reikalauja gero ir paslaugaus piliečių aptarnavimo, efektyvaus finansų valdymo, viešųjų paslaugų plėtimo, paslaugų pritaikymo prie vis labiau segmentuotos visuomenės, aktyvaus bendradarbiavimo su piliečiais, aktyvios pagalbos politikos sričiai.

Siekiant šių tikslų reikalinga diegti naujus vadybos metodus. Vienas iš naujų organizacijos valdymo požiūrių, kuriems pastaraisiais metais skiriamas didelis dėmesys – organizacijos procesų valdymas. Pastaruoju metu procesų valdymas vis labiau populiarėja, taip pat ir Lietuvoje, tačiau viešajame sektoriuje dažnai susiduriama su netinkamu požiūriu į procesinį valdymą, konservatyvumu, kuris neskatina pokyčių arba problemai neskiriama pakankamai dėmesio. Kadangi viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra ribojama taisyklėmis ir apibrėžtomis politikos kryptimis bei procedūromis, tai sunkina ar stabdo valdymo procesų diegimą, todėl dažnai viešasis sektorius toliau teikia tradicines, patikrintas, bet neefektyvias paslaugas.

Darbe nagrinėjami įvairūs mokslinės literatūros šaltiniai (Hernaus, 2008; Heintzman ir Marson, 2010; 2005; Gardner, 2004; Quinless, 2012 ir kt.) tame tarpe ir lietuvių autorių (Raipos, 2002; Ruževičiaus, 2007; Kaziliūno, 2004; Lodienės, 2008; Mikulio, 2012) atlikti tyrimai procesų valdymo srityje, tačiau atliktų tyrimų Lietuvos organizacijose nėra daug. Pasak Hernaus (2008), procesų valdymas ir diegimas bei įvairus jų modeliavimas organizacijos procesų valdyme atsirado tik pastarąjį dešimtmetį.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti procesų valdymo tobulinimo kryptis Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti procesų valdymo svarbą bei turinį.
2. Išnagrinėti procesų valdymo poreikį Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje.
3. Apžvelgti procesų valdymo tobulinimo teorinius aspektus.
4. Atlikti procesų valdymo tobulinimo Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje tyrimą.
5. Nustatyti procesų tobulinimo galimybes.

**Tyrimo metodai:**

Darbe pritaikytas atvejo analizės metodas pagal Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus pavyzdį.

Teorinei analizei atlikti naudojamas mokslinės literatūros (viešojo sektoriaus valdymo, procesų valdymo, socialinės paramos teikimo) bei kitų dokumentų (teisinių dokumentų, strateginių planų, organizacijos teisinių dokumentų, organizacinių dokumentų) palyginamoji analizė bei sintezė.

Atliekant empirinį tyrimą remiamasi pusiau struktūrizuoto interviu metodu bei apklausos antrinių duomenų analizės metodu.

# 1. PROCESŲ VALDYMO SVARBA IR TURINYS

## 1.1. Procesų valdymo svarba

Procesas – tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių organizacijos veiksmų visuma, kuri organizacijos veiksmus paverčia rezultatais (produktu), kuris organizacijų praktikoje suprantamas kaip veiksmų grandinė (daliniai žingsniai darbo rezultatui pasiekti) su apibrėžta pradžia ir pabaiga (Ruževičius, 2007). Kaziliūnas (2004) teigia, kad bet kuri veikla ar veiklų visuma, naudojanti išteklius gaviniams paversti produkcija, gali būti nagrinėjama kaip procesas. Autoriaus teigimu, procesas sujungia veiklas, materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus pasiekti rezultatą. Čereška bei Pauža (2005) teigia, kad procesu galima įvardyti bet kokią organizuotą veiklą. Organizacijos veikla, nagrinėjant ją procesų valdymo požiūriu, yra veiklos procesų ir funkcijų rinkinys, realizuojantis organizacijos strategiją ir tikslus.

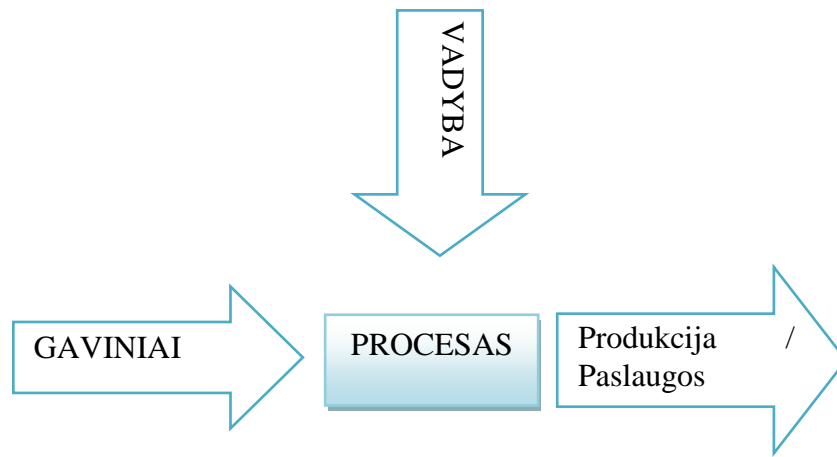
Procesą sudaro veiklos, kurioms yra numatomos funkcijos, reikalingos veikloms pradėti (Kvedaravičius, Zakarevičius ir Augustauskas, 2004).

Procesu yra laikoma nuolatinė, su viešojo administravimo funkcijų (bendrujų ir specialiųjų) atlikimu susijusi veikla. Vykdam tarpusavyje susijusius rutininius veiksmus yra sukuriamas viešojo valdymo institucijai žinomas (kasdieninis) produktas, paslauga ar rezultatas, arba palaikoma ta pati sukuriamų produktų, paslaugų ar rezultatų vertė. Konkrečius procesus viešojo valdymo institucijoje vykdo atskirų jos administracijos padalinių darbuotojai, taikydami specialias konkrečiam procesui (funkcijai) vykdyti (atlikti) reikalingas žinias ir gebėjimus (Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės, 2014).

Organizacijos valdymo procesai priklauso nuo konkretaus organizacijos tikslo ir gali būti sugrupuoti į tas grupes, identifikuojančias juos. Galandere-Zile (2009) išskyrė šiuos pagrindinius procesus, kurie daro įtaką organizacijos klientų pasitenkinimui:

1. Kūrimo procesai;
2. Gamybos / pristatymo procesai;
4. Tiekimo procesai.

Serafinas (2009) procesą vaizduoja kaip tarpusavyje susijusių veiklų visumą, kuri išteklius (gaunamus produktus) transformuoja į kitus produktus, dažniausiai turinčius kitas charakteristikas nei ištekliai (žr. 1 pav.)



**1 pav. Bendroji proceso valdymo schema (Serafinas, 2009)**

Procesas sujungia materialinius, finansinius ir intelektualinius išteklius (tarp jų ir žmogiškuosius) bei veiklas, reikalingus rezultatui pasiekti ir dažnai vieno proceso rezultatas yra kito proceso daviny. Sistemini tokių procesų identifikavimas, matavimas, jų tarpusavio sąveikos nagrinėjimas ir valdymas yra apibūdinami kaip *procesinis požiūris* (Kaziliūnas, 2004).

Procesinis požiūris pabrėžia pagrindinių įmonės procesų identifikavimo ir jų valdymo svarbą. Įmonės dažniausiai valdomos pagal funkcijas, pvz. marketingas, projektavimas, gamyba, finansai, logistika, pardavimai. Taip išnaudojami specializacijos teikiami privalumai. Kiekvienas padalinys specializuojasi atlikti tam tikras funkcijas. Tačiau įmonės yra skirtingos ir esmė yra ne funkcijos, o tie darbai ir veiksmai kurių visuma yra apjungiamą. Svarbiausia yra tarpusavyje susijusių veiksmų seka, kuri veda prie pagrindinio įmonės tikslo. Pagal Mikulį (2012), *kiekvienoje organizacijoje galima išskirti tokius apibendrintus etapus:*

1. Įmonės procesų identifikavimas.
2. Procesų „šeimininkų“ paskyrimas.
3. Procesų schemas kūrimas.
4. Procesų optimizavimas.
5. Procesų efektyvumo rodiklių nustatymas.
6. Tikslai procesams.
7. Tikslų vykdymo kontrolė ir tobulinimas.

**Organizacijos procesų identifikavimas.** Proceso identifikavimas – tai pavadinimo suteikimas nustatytam procesui, turint tikslą apibrėžti, kurie procesai organizacijoje bus pagrindiniai, o kurie pagalbiniai. Pagal Verner (2004) proceso identifikavimas – organizacijoje vykstančių verslo procesų pateikimas aiškiai išreikštais rodikliais, kad kiekvienas darbuotojas žinotų visas proceso metu numatytas veiklas ir galėtų priimti atitinkamus sprendimus. Procesų identifikavimo metu sudaromas verslo procesų žemėlapis, kuriame aiškiai matoma kiekvieno proceso vieta organizacijos veiklos procese. Nustatome pagrindinį įmonės veiklos rezultatą – produktą arba paslaugą. Mikulio (2012)

teigimu pirmiausia yra tikslinga nustatyti pirminį produktą - gavinį, ateinantį į įmonę, išsiaiškinti, kokie tarpiniai produktai arba rezultatai yra tarp pirminių gavinių ir galutinio rezultato ir atlikti veiksmus tarp šių subproduktų arba subrezultatų.

**Procesų „šeimininkų“ paskyrimas.** Skiriami žmonės, atsakingi už nustatytų procesų valdymą, jiems suteikiami reikiami įgaliojimai ir ištekliai (Mikulis, 2012). Procesų „šeimininkai“ – darbuotojai, atsakingi už veiklos proceso rezultatus ir valdymą, vidaus ir išorės kilmės dokumentų (teisės aktų, kt.) identifikavimą, aktualios redakcijos atnaujinimą kokybės vadove ir laikymo vietoje.

**Procesų schemos kūrimas.** Nustatoma ir detalizuojama iki reikiamo lygio procesų seka, informacijos ir atsakomybės srautai, identifikuojant kiekvieno proceso tiekėją, klientą, gavinius ir rezultatą (Mikulis, 2012).

**Procesų optimizavimas.** Nustatomi procesų klientų reikalavimai ir tiekėjų galimybės. Identifikuojamos „plonos“ procesų sekos vietos, galinčios atsirasti dėl kontrolės trūkumo arba pertekliaus, informacijos trūkumo arba pertekliaus, vertės nesukuriančių etapų ir pan. (Mikulis, 2012). Procesų optimizavimas priklauso nuo organizacijos veiklos organizavimo. Kuomet veikla netinkamai organizuota, nebelieka jėgų pagrindinei veiklai. Procesų optimizavimas – aiškiai apibrėžtos darbų sekos, kiekvienam darbui priskirtos atsakomybės, identifikuoti būtini informaciniai srautai.

**Procesų efektyvumo rodiklių nustatymas.** Nustatomi efektyvumo rodikliai, parodantys, kaip gerai yra vykdomas vienas ar kitas procesas. Svarbiausias akcentas parenkant rodiklius – kliento reikalavimai. Pvz., procesas – kliento reikalavimų nustatymas, proceso „šeimininkas“ – marketingo direktorius, proceso rezultatas – kliento reikalavimai, proceso klientas – projektavimo skyrius. Kliento (t.y., projektavimo skyriaus) reikalavimai – pakankami duomenys parengti brėžinius. Efektyvumo įvertinimu galėtų būti nustatytų duomenų, reikalingų projektavimo skyriui, užpildymas (Mikulis, 2012). Slatkevičienė ir Vanagas (2000) remdamiesi Sinclair ir Zairi (1995) teigia, kad veiklos procesų efektyvumo nustatymas, siekiant priimti sprendimus, taikomas naudojant du pagrindinius veiklos efektyvumo vertinimo metodus: netiesioginio veiklos efektyvumo įvertinimo (verslo rezultatų įvertinimas) ir tiesioginio veiklos efektyvumo įvertinimo (vidinis įvertinimas arba savęs įvertinimas ir išorinis įvertinimas arba lygio žymėjimas). Vertinant veiklos pasiekimus netiesiogiai, remiamasi jau užbaigtos veiklos ar proceso rezultatais. Toks įvertinimo metodas, naudotinas valdyti verslą, atsiskaityti savininkams ir kitoms organizacijos veikla suinteresuotosioms grupėms. Tiesioginio įvertinimo metodas yra tiesioginis veiklos tyrimas, kurio tikslas yra skatinti organizacijos vystymąsi ir pokyčius. Jis naudotinas organizacijos veiklos tobulinimo, keitimo galimybėms nustatyti. Taigi abu veiklos pasiekimų įvertinimo metodai yra vienodai svarbūs organizacijai, tik jie naudotini skirtingose situacijose.

**Tikslai procesams.** Remiantis efektyvumo rodikliais procesams nustatomi tikslai. Tai gali būti ne tik kiekybiniai, bet ir kokybiniai tikslai – pvz., pagerinti kliento poreikių identifikavimą. Svarbu, kad šie tikslai būtų pamatuojami (Mikulis, 2012).

**Tikslų vykdymo kontrolė ir tobulinimas.** Efektyvumo rodikliai ir jų fiksavimas yra reikalingi kaip duomenys analizei ir tolimesniam procesų efektyvumo tobulinimui, užtikrinant nuolatinio tobulinimo ciklą. Rodikliai savaime jokios naudos neduoda, jeigu po jų fiksavimo nėra vykdomi tolimesni veiksmai (Mikulis, 2012). Veiklos proceso įgyvendinimas ir rezultatyvumas, poveikis organizacijai bei efektyvumas yra nuolatinis duomenų rinkimas, todėl vertinimas ir tobulinimo sprendimai turi būti numatomi nuolat, planuojant veiklą (Damirova ir Šnapštienė, 2005).

Lodienė (2008) nagrinėjusi procesų vadybos sąvoką teigia, kad procesų vadyba susideda iš diados: procesų valdymo ir valdymo proceso. Tačiau Kvedaravičiaus (2006) teigimu, bendrinė vadybos terminologija apima tris procesus: organizavimą, vadovavimą ir valdymą. Vadinasi vadyba bendrine prasme ir susideda iš pastarosios triados. Tačiau procesų vadyboje ši triada lyg ir išnyksta, nes organizavimo ir vadovavimo procesai „sukrenta“ į valdymą, tai yra į valdymo procesą.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad dauguma autorių, nagrinėjusių procesų vadybą dažnai ją įvardija kaip verslo procesų vadybą, tačiau šios dvi sąvokos iš esmės reiškia tą patį, nes mokslinėje literatūroje procesų valdymas gali būti suprantamas ir kaip verslo procesų valdymas.

Vadinasi organizacijos valdymo procesus taip pat galima apibrėžti kaip veiklos ir užduočių rinkinį arba tam tikrą modelį, kurio proceso pabaigoje bus pasiektas organizacijos tikslas. Procesas turi apimti aiškiai apibrėžtus įėjimus ir tik vieną išėjimą. Organizacijos veiklos procesai yra sudaryti iš visų veiksmų, kurie prisideda (tiesiogiai arba netiesiogiai) kuriant organizacijos pridėtinės vertės produktą ar paslaugą. Taigi *procesų valdymo paskirtis – užtikrinti visos institucijos veiklos efektyvumą*.

Procesų valdymas – tai nauja organizacijų vadybos kryptis, paremta idėja, kad valdyti reikia ne kažkokią organizacinę struktūrą, bandančią kažkaip suteikti klientui paslaugas ar pagaminti prekes, o pačias veiklas – procesus.

Procesų valdymas yra paremtas Edvardo Viljamo Demingo nuodugnaus žinojimo sistema (System of Profound Knowledge) bei klasikiniu tapusiu Demingo ciklu (Planuoti-Daryti-Tikrinti-Keisti). Sukurti JAV, po Antrojo Pasaulinio karo, šie metodai sukėlė „Japonijos ekonominį stebuklą“, o vėliau išplito po visą pasaulį. Būtent šiais metodais ir idėjomis yra paremtos visos šiuolaikinės procesų valdymo metodologijos, pvz., ITIL, Six Sigma, Balanced Scorecard, TQM, CobIT, ISO-9000 ir kt. (Procesinis valdymas, 2008).

Procesus galima valdyti, kurti, tobulinti, pradėti, kontroliuoti, derinti, nukreipti, užbaigti, ir žmogus visa tai gali daryti pasitelkdamas veiklą, jos tipą, pobūdį, intensyvumą, greitį, kompleksiskumą ir panašiai (Kvedaravičius, Zakarevičius ir Augustauskas, 2004).

Kaziliūno (2004) teigimu, kad organizacija funkcionuotų rezultatyviai, ji turi atpažinti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų.

Procesų valdymo ištakos yra visuotinė kokybės vadybos doktrina, kurią galima apibrėžti kaip mokslą ir organizacijos valdymo meną ir praktiką, kuriančius pridedamąją vertę ir vertybes įmonei (Ruževičius, 2007). Lodienės (2008) teigimu procesų valdymas apima organizacijos procesų planavimą, valdymą ir kontrolę. Vadinasi procesų valdymo objektas yra tiek pagrindiniai, tiek pagalbinių procesai organizacijoje.

Tiek teoretikų, tiek ir praktikų yra nustatyta, jog organizacijoje taikant procesų valdymą, gaunama didelė nauda. Werakodis ir kt. (2003) mini keletą teigiamų aspektų:

1. Padeda sukcentruoti visos organizacijos veiklos gerinimo pastangas į aukšto lygio įvykdymo tikslus, nukreipia jas link strateginių tikslų, kurie veda prie konkurencinės sėkmės.

2. Nepaisant organizacijos veiklos vidinių ir išorinių ribų, sujungia veiklas, funkcijas, tiekėjus ir vartotojus į vieną grandinę.

3. Akcentuoja tarpfunkcinius matavimus ir optimizuoja įvykdymus tarp funkcijų, o ne pačiose funkcijose.

4. Skatina į rezultatus orientuotą verslo požiūrį ir vysto išorinį požiūrį į verslą, kuris yra paremtas vartotojų ir tiekėjų perspektyvomis bei konkurentų pažinimu.

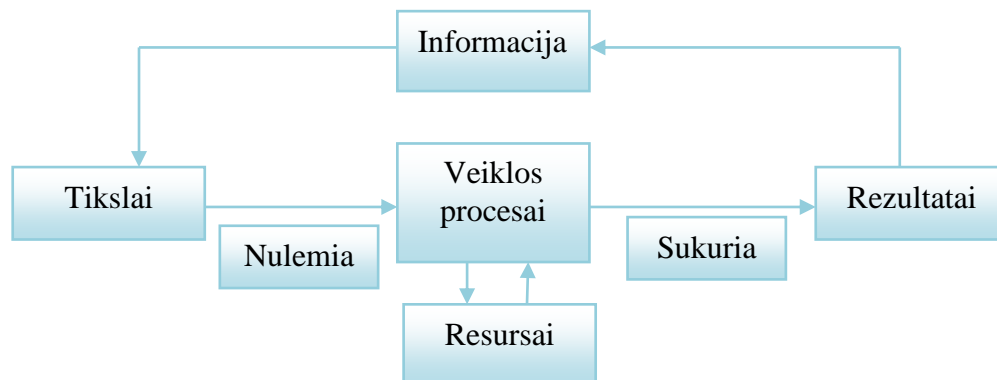
Procesų valdymas ir tobulinimas yra labai svarbus faktorius, lemiantis organizacijos sklandžią ir sėkmingą veiklą. Obara pabrėžia, jog įmonės, kurios pasiekia gerų rezultatų be nuolatinių pastangų gerinti vidinius procesus, tiesiog kurį laiką lydi sėkmė, tačiau tie rezultatai laikini. Nuolatinis procesų tobulinimas atneša užtikrintus rezultatus ilgalaikėje perspektyvoje (LEAN 2015: verslo strategija – efektyvumas, 2015).

Socialinių paslaugų teikimo funkcijos (ypač bendrosios/vidaus administravimo) – pagrindinis procesų valdymo objektas. Procesų valdymas skirtas funkcinėi organizacijų veiklai valdyti ir tobulinti. Ši veikla, priklausomai nuo viešojo valdymo institucijos veiklos specifikos, gali būti susijusi su administracinių paslaugų teikimu, atitinkamos srities reguliavimu ar inspektavimu (kontrole/priežiūra) ar pan. Dažniausiai tokio pobūdžio veikla yra reglamentuota ir pagrindiniai jos vykdymo procesai nustatyti atitinkamuose teisės aktuose. Procesų valdymą rekomenduojama pradėti taikyti mažiau apibrėžtomis veikloms – pavyzdžiui, bendrosioms (žmogiškųjų išteklių, dokumentų, finansų valdymo ar pan.) ar kitoms į vidinius veiklos procesus nukreiptoms (sprendimų derinimas ir dokumentų tvirtinimas, posėdžių organizavimas ir pan.) funkcijoms tinkamai atlikti. Minėtoms funkcijoms atlikti reikalingi procesai gali būti racionalizuojami, standartizuojami, supaprastinama atskirų procesų vykdymo eiga ir pan. (Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės).

Anot Kalibataitės (2009), pažangus organizacijos veiklos valdymo modelis siejamas su sprendimų priėmimu, vadovaujantis valdymo apskaitos duomenimis ir neatsiejamas nuo veiklos



valdymo sistemų integravimo į įmonės valdymo procesus. Dažniausiai veiklos procesų valdymas suprantamas kaip hierarchinė metodologija, skirta valdyti, organizuoti, reorganizuoti, išmatuoti bei įvertinti organizacijas remiantis jų esminiais procesais. Tačiau dauguma organizacijų procesams valdyti neskiria pakankamai dėmesio.



2 pav. Veiklos modelis (adaptuota pagal Kalibataitė, 2009)

Pagal 2 pav. matyti, kad organizacija yra sudaryta iš žmonių, jos veiklą reglamentuojančios informacijos (duomenų) ir technologijų, turi tikslus, kurie apibrėžia veiklos procesus, vykdo funkcijas apibrėžtoje organizacinėje struktūroje ir reaguoja į įvykius (vidaus ir išorės), kas leidžia jai gauti veiklos rezultatus.

Pasak Kalibataitės (2009), veiklos procesai yra pernelyg dinamiški, kad įmonės leistų sau prabangą nekreipti dėmesio į nuolatinis pokyčius. Veiklos procesų valdymas suteikia galimybę aktyviai reaguoti į konkurentų veiksmus, pasikeitimus rinkoje ar įstatymuose. Atsižvelgiant į tai, yra išskiriami pagrindiniai procesų valdymo privalumai (Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės, 2014):

✓ **Priemonių operacionalizavimas.** Procesų valdymas sudaro sąlygas priemones detalizuoti į atskirus procesus ir susieti su darbuotojų atliekamomis funkcijomis. Strateginis planavimas neapima institucijos bendrųjų funkcijų lygmens, todėl procesų valdymas padeda ne tik susieti kasdienę veiklą su institucijos tikslais ir rezultatais, bet ir detaliam suplanuoti atitinkamų veiklų vykdymą.

✓ **Standartizavimas ir optimizavimas.** Procesų valdymo sistemos esmė yra padidinti veiklos efektyvumą, išgryninat, pertvarkant, supaprastinant ar standartizuojant esamus veiklos procesus. Tai leidžia nustatyti gerąją praktiką ir įdiegti vieningus standartus pasikartojančios veiklos vykdymui. Strateginiame planavime didžiausias dėmesys skiriamas kritinėms veiklos intervencijoms ir viešosios politikos rezultatams, tuo tarpu procesų valdyje koncentruojamasi į rutininės veiklos vykdymo efektyvumą.

✓ **Kiti privalumai.** Procesų valdymas parodo aiškų viešojo valdymo institucijoje vykdomų procesų vaizdą, siūlo sistemiškai analizuoti procesus, vertinti jų rezultatus ir nuolat juos gerinti, stiprina

orientaciją į vartotojus, gerina veiklos kontrolės mechanizmus, padeda geriau valdyti turimus išteklius, įtraukia darbuotojus į viešojo valdymo institucijos veiklos tobulinimo procesus ir kt.

Kaziliūno (2004) teigimu, projektuojamo ir tinkamai valdomo proceso rezultatai tampa prognozuojami. Taikant *procesinį požiūrį, svarbu suprasti ir nustatyti išorinių ir vidinių vartotojų poreikius, tenkinti jų keliamus reikalavimus, nagrinėti procesus, remiantis pridėtine verte, nustatyti procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis, nuolat gerinti procesus po objektyvaus jų įvertinimo.*

Be jau minėtų procesų valdymo teikiamų privalumų, Mikulis (2012) atitinkamai nurodo ir procesinio požiūrio diegimo organizacijoje naudą:

1. Įmonės veiklos aiškumas.
2. Įmonės kaip sistemos suvokimas.
3. Procesų sekos optimizavimas.
4. Darbuotojų veiksmų koordinavimas.
5. Procesų efektyvumo įvertinimas ir nuolatinis tobulinimas.

Vadinasi organizacijos veiklos aiškumas leidžia aiškiai sudėlioti organizacijos veiklos schemą, kurioje atsispindi siekiami tikslai ir pageidautini rezultatai. Tai palengvina tarpusavyje susijusių procesų identifikavimą ir parodo, kaip bendroje veikloje dalyvauja atskiri darbuotojai ir padaliniai. Identifikuoti procesai analizuojami, nustatoma jų vertė, tuo pat metu atsisakant nepridedančių vertės etapų procesai sumodeliuojami taip, kad kiekvienas darbuotojas žinotų savo vietą procese bei optimizuojamas skirtingų padalinių ir funkcijų bendradarbiavimas. Tai leidžia organizacijai įsivertinti procesų valdymo efektyvumą bei nuolat tobulinti procesų valdymą. Pasak Mikulio (2012) optimizuoti procesai veda prie optimalaus rezultato.

Organizacijos, siekdamos gerinti veiklą ir atsakyti į rinkos spaudimą, turėtų remtis procesų vadyba, kadangi tai mechanizmas, kuriuo galima įgyti konkurencinių pranašumų, pateisinti vartotojų lūkesčius teikiant geresnį ir patikimesnį aptarnavimą (Lodienė, 2008). Tam pritaria ir Singh, Kumar (2012) teigdamas, kad organizacijos įdiegdamos nuoseklų procesų valdymą yra per du žingsnius link klientų lūkesčių patenkinimo ir konkurencingumo užtikrinimo šiandieninėje rinkoje.

Galima teigti, kad visa organizacijos vykdoma veikla gali būti suskirstyta į procesus. Labai dažnai vieno proceso rezultatas daro įtaką kito proceso eigai. Procesų valdymas skatina nuolatinį organizacijos veiklos gerinimą, personalo tobulinimą, siekti paslaugų kokybės, geresnio klientų aptarnavimo bei bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis. Tai leidžia siekti optimalesnių rezultatų, mažinant valdymo klaidas. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra specifinė, reglamentuota teisiniais aktais, todėl tikslinga išanalizuoti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo ypatumus.

## 1.2. Viešojo sektoriaus valdymo ypatumai

Organizuojant viešųjų organizacijų valdymą labai svarbu naudoti tinkamus valdymo metodus. Giedraitytė ir Raipa (2012) teigia, kad viešojo sektoriaus prievolė yra sukurti svarbiausių paslaugų standartus, išlaikyti tęstinumą ir per vietos savivaldos institucijas bei centrinę valdžią, pateikti ataskaitas mokesčių mokėtojams.

Skurdas ir socialinė nelygybė yra susiję su nepakankamu šalies išsivystymu, neefektyviu nacionalinės viešosios politikos įgyvendinimu, nepajėgėmis valdžios ir viešojo administravimo institucijomis (Domarkas ir Masionytė, 2005). Pasak Staponkienės (2004), siekiant kuo rezultatyvesnės ir efektyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos. Viešojo sektoriaus organizacijų sistema ir struktūra tiesiogiai nulemia priimamų socialinių - ekonominių sprendimų įgyvendinimo efektyvumą ir rezultatyvumą.

Domarko ir Juknevičienės (2010) teigimu, viešojo sektoriaus organizacijų valdymo ypatumai bei tikslai, kuriomis jos veikia, gerokai skiriasi nuo verslo organizacijų. Tam įtaką daro aplinka ir sąlygos, kurioje organizacija veikia, t.y. šios organizacijos veikiančios viešajame sektoriuje yra daug labiau suvaržytos, kadangi jų veiklą reguliuoja įstatymai, taisyklės ir procedūros. Taip pat į jų vykdomus veiksmus nuolat atkreipia dėmesį visuomenė, juos analizuoja ir reaguoja pagal tuo metu aktualius aspektus. Be to šių organizacijų biudžetas riboja darbo ir piniginių išteklių persikirstymo laisvę.

Viešajame sektoriuje labai svarbus strateginis planavimas. Strateginis planavimas teisiškai reglamentuotas ir formalizuotas procesas, kurį sudaro sudėtinga grandinė tarpusavyje susietų komponentų, pradedant strategine analize ir baigiant veiksmų plano įgyvendinimo monitoringu. Tunčikienės ir Skačkauskienės (2012) teigimu strateginio planavimo proceso komponentus sieja atsakymų į racionalaus finansinių išteklių paskirstymo klausimus paieška, nes pagrindinių strateginio planavimo uždavinių sprendimas sietinas su institucijų programų ir strateginių tikslų įgyvendinimo finansavimo poreikio grindimu.

Viešojo sektoriaus organizacijų valdymo veikla planuojama ir prognozuojama viešojo sektoriaus organizacijose atsižvelgiant į tikslus, kuriuos nustato aukštesnio valdymo lygmens institucijos remdamosi piliečių išreikšta valia demokratiškuose rinkimuose (Staponkienė, 2004). Šia veikla yra išreikšta valstybės ir savivaldybių institucijų esmė, o pagrindiniai tikslai, kuriais grindžiama ši sistema yra orientuota į rezultatus bei prisiimama atsakomybė už veiklos rezultatus. Be to nuo šių organizacijų gebėjimo atsižvelgiant į išsikeltus tikslus planuoti savo veiklą, efektyviai parengti ir priimti į tikslus orientuotus sprendimus bei koordinuoti jų įgyvendinimą priklauso ne tik organizacijos bet ir šalies ekonominė padėtis ir įvaizdis bei galimybės naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama. Domarko ir Masionytės (2005) teigimu, šiems procesams įtaką taip pat daro viešojo administravimo

sistemos integracija į valstybės ir visuomenės raidos procesus bei adaptacija prie daugialypės išorinės ir globalios aplinkos.

Paskutiniu metu viešojo sektoriaus organizacijų veikloje stebimi įvairūs pokyčiai susiję su organizacijų veiklos efektyvumo didėjimu. Tam pritaria ir Raipa (2006) teigdamas, kad paskutiniu metu stebimas viešojo sektoriaus organizacijų veiklos orientavimas į viešųjų paslaugų vartotojus siekiant kokybiškesnių paslaugų teikimo bei rezultato efektyvumo, o ne į taisykles ir standartus orientuotos elgsenos įtvirtinimo.

Tačiau kaip įvertinti viešojo sektoriaus organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, kai jos nėra skirtos parduoti ir nėra vertinamos pagal piniginę vertę. Dėl to Domarko ir Juknevičienės (2010) teigimu matavimas labai skiriasi ir yra sudėtingesnis. Pasak Urvikio (2014) viešųjų paslaugų kokybės samprata integruoja daugybę skirtingų elementų, o viešųjų paslaugų vartotojai skiria prioritetą skirtingoms kokybės dimensijoms. Tai reiškia, kad klientų pasitenkinimo paslaugomis lygis ne visada gali atspindėti realių suteiktų paslaugų kokybę, kadangi kiekvieno kliento yra skirtingas suvokimas į paslaugą, taip pat skirtingi lūkesčiai. Taip pat dažnai suteiktų paslaugų kokybė netenkina klientų, nes pasak Raipos ir Petukienės (2009) klientai kelia per didelius ir nerealius lūkesčius valstybei.

Tačiau paskutiniu metu ryškėja požiūris, kuris pasak Urvikio (2014) organizuojant viešųjų paslaugų teikimą pasauliniu mastu stengiamasi siekti paslaugų pritaikymo individualiems poreikiams, piliečių dalyvavimo, bendrojo paslaugų kūrimo tendencijos.

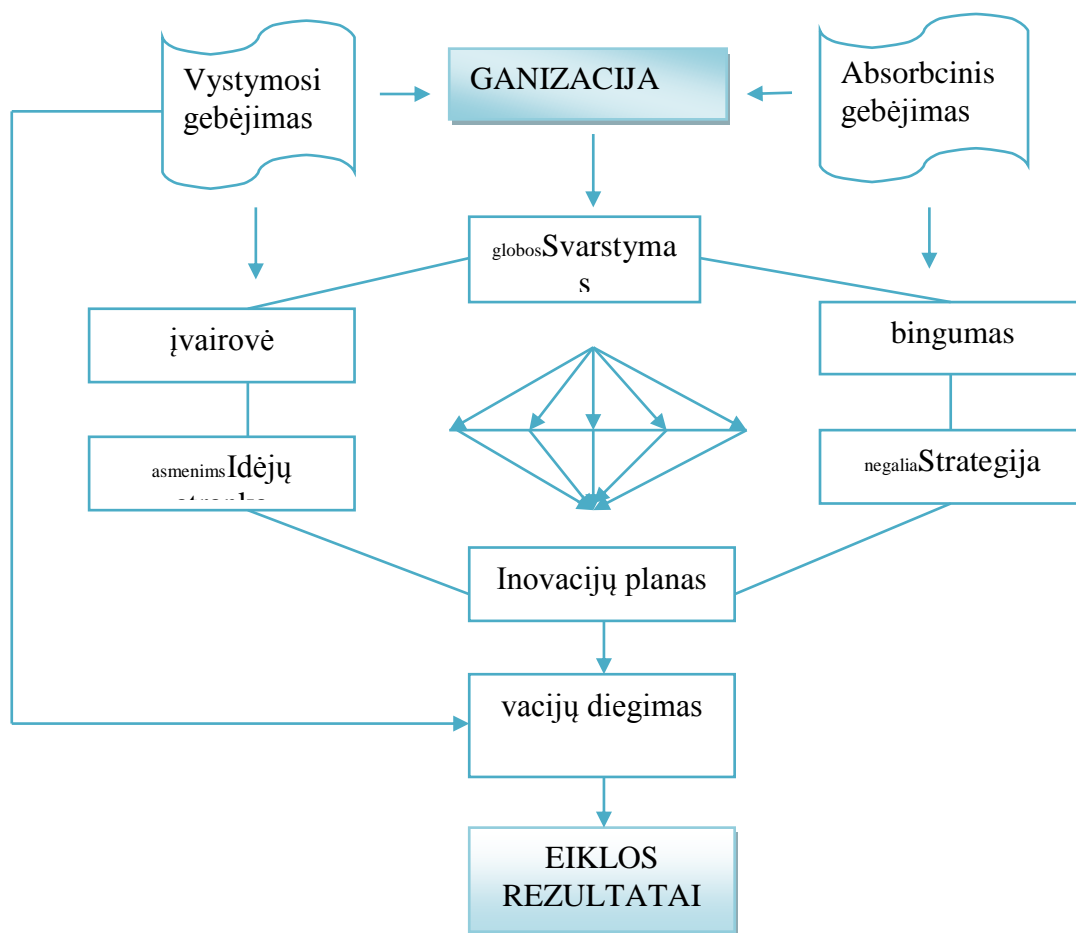
Vadinasi, remiantis Domarku ir Masionyte (2005), viešajame sektoriuje procesų valdymas suvokiamas kaip priemonių visuma organizuojant žmogiškuosius, materialinius, finansinius ir kt. reikalingus išteklius, siekiant įgyvendinti valstybės tikslus ir atliepti įvairių socialinių grupių interesus. Heintzman ir Marson (2010) teigimu viešojo sektoriaus valdymas susideda iš trijų pagrindinių komponentų: žmonių, teikiamų paslaugų ir pasitikėjimo.

Naujas požiūris į viešojo sektoriaus valdymą remiasi inovacijų įgyvendinimu, kuris pasak Damanpour ir Schneider (2008) traktuojamas kaip procesas, kuris sąlygoja naujų paslaugų ar praktikos įsisavinimą organizacijoje. Tam pritaria ir Šiugždinienė (2015), kurios teigimu viešajame valdyje reikalingos inovacijos, šiuolaikiški vadybos metodai, nuolat tobulintina veikla ir alternatyvių veikimo būdų paieškų skatinimas. Inovacijų procese išsiskiria dvi pagrindinės fazės - inicijavimas ir įgyvendinimas: inovacija neegzistuoja tol, kol ji yra tik inicijuota, bet neįgyvendinta. Domarko ir Juknevičienės (2010) teigimu, inovacijos suvokiamos kaip procesas, susiejantis organizaciją kaip subjektą su jos veiklos rezultatais (žr. 3 pav.). Viešajame sektoriuje tai yra ilgas, nepertraukiamas ir reikalaujantis daug pastangų procesas, kol išgryninama tinkama idėja ir jos realizavimo specifika viešajame sektoriuje.

Absorbcinis gebėjimas apibrėžiamas egzistuojančių organizacijos šaltinių, numanomų ir veikiančių žinių, vidinės praktikos, vadybinių kompetencijų ir kultūros išdava. Apibendrintai teigiama,

kad absorbcinis gebėjimas yra mokėjimas identifikuoti, asimiliuoti ir naudoti informaciją iš organizacijos aplinkos (Domarkas ir Juknevičienė, 2010).

Analizuojant 3 pav. matyti, kad didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos veiklos rezultatams, nuolat tobulinant organizacijos veiklos procesus, ieškant inovatyvių būdų kaip spręsti esamas situacijas bei prisitaikant prie nuolat kintančios aplinkos. Tuo tikslu idėjos pirmiausiai yra atrenkamos, orientuojantis į aktualiausias, problematiškiausias organizacijos veiklas, o jau paskui inovacijos derinamos su organizacijos veiklos strategija. Tokia sprendimų paieška organizacijoje, kuri orientuojasi į gerus veiklos rezultatus turėtų būti nuolatinė.



**3 pav. Inovacijų formavimosi schema (Domarkas, Juknevičienė, 2010)**

Kitas požiūris į organizacijos veiklos tobulinimą - aukšta atliekamo darbo kokybė, kuomet viešojo valdymo sistema grindžiama į rezultatus orientuoto valdymo principais. Šiugždinienės (2015) teigimu visos Vyriausybei atskaitingos institucijos nustato veiklos tikslus ir siekiamus rezultatus, atitinkamai nuosekliai stiprinama atskaitomybė už veiklos rezultatus. Vadovaujantis šiuo požiūriu rekomenduojama stiprinti supratimą, kad vieni svarbiausių vadovo darbų yra aiškiai komunikuoti organizacijos lūkesčius, formuluoti individualius tikslus, profesionaliai teikti grįžtamąjį ryšį ir vertinti pasiektus rezultatus. Šiugždinienės (2015) teigimu, tai yra vadovo pareiga, o ne „papildomas darbas“, kaip neretai tenka išgirsti iš valstybės tarnyboje dirbančių vadovų.

Viešojo valdymo praktikoje šiandien, kaip ir anksčiau, nėra nieko pastovesnio, kaip pokyčiai ir reformos. Įgyvendinant minėtas užduotis neišvengiami tampa sisteminiai organizacijų pokyčiai, naujų jų valdymo kokybės normatyvų kaip vienų iš esminių organizacijos tikslų suvokimas ir priėmimas. Analizuodami šiuolaikinius viešojo valdymo pokyčių procesus matome, kad didžiausias dėmesys skiriamas normatyvinių procedūrų technologiniam aprūpinimui (Raipa, 2011).

Viešojo sektoriaus valdymo aktualumą per inovacijų skatinimą puikiai iliustruoja ir 2015 m. Europos viešojo sektoriaus projektų konkurso temos „Viešasis sektorius – kaip partneris kuriant visuomenės gerovę“ susiję su šiomis iniciatyvomis:

- ✓ viešojo valdymo institucijų ir jų suinteresuotų šalių bendradarbiavimo skatinimas;
- ✓ naujų paslaugų teikimo metodų paieška ir taikymas;
- ✓ naujos žinių valdymo ir lyderystės formos;
- ✓ efektyvus viešųjų finansų valdymas.

Dalyvavimas šiame konkurse suteikia unikalią galimybę gauti aukščiausio lygio tarptautinių ekspertų įvertinimą, palyginti save su panašiomis kitų šalių organizacijomis ir gauti rekomendacijų dėl tolesnio veiklos gerinimo (Bosse ir kt., 2015). Vadinasi viešasis sektorius skatinamas tikslingai diegti pokyčius organizacijose, akcentuojant ypač svarbius su organizacijos valdymu susijusius klausimus.

Tačiau viešajame sektoriuje skirtingoms problemoms spręsti ar viešosioms paslaugoms teikti reikalingi skirtingi gebėjimai ir žinios, todėl labai svarbu atsakingai įvertinti, kas geriausiai gali atlikti vienas ar kitas užduotis.

Siekiant efektyvumo, viešajame sektoriuje galimi įvairūs metodai ir technika: kokybės ciklai ir valdymas, darbo sąlygų ir sutarčių sistemų tobulinimas ir kt. Tas priemones viešojo administravimo problemas tiriantys specialistai dažniausiai skirsto į tris grupes (Raipa, 2002):

- ✓ veiklos proceso pasikeitimai;
- ✓ darbuotojų elgsenos pasikeitimai;
- ✓ vadybos proceso pasikeitimai.

Organizuojant viešųjų paslaugų teikimą Urvikis (2014) išryškina tokias pasaulinio masto tendencijas: paslaugų pritaikymo individualiems poreikiams, piliečių dalyvavimo, bendrojo paslaugų kūrimo. Lietuvos akademinio lygmeniu toks požiūris sulaukia palaikymo, tačiau realiai viešųjų paslaugų teikimo organizavimui įtakos turi teikiamų paslaugų plėtra elektroninėje terpėje, tolesnį vieno langelio principo diegimą, konkurencijos viešųjų paslaugų rinkoje skatinimą.

Tačiau viešojo sektoriaus organizacijose procesų valdymas gali būti diegiamas ir netinkamai, tam įtakos gali turėti keletas priežasčių:

- ✓ prastai valdomos viešosios institucijos ir paslaugos;
- ✓ nepakankami viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių gebėjimai, susiję su žiniomis, įgūdžiais, motyvacija ir įsipareigojimais;

- ✓ nesugebėjimas rinkti ir valdyti viešuosius finansinius resursus;
- ✓ žinių, inovacijų ir technologijų strategijų trūkumas (Domarkas ir Juknevičienė, 2010).

Galima teigti, kad viešojo sektoriaus valdymas suprantamas kaip organizacijų gebėjimas planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą, sutelkiant tam reikalingus išteklius, nuo kurio priklauso organizacijų įvaizdis, galimybės naudotis finansinių institucijų parama, bei savalaikis strateginių tikslų realizavimas. Tam labai svarbu nuolatinį procesų valdymą priimti kaip pastovumą bei suprasti procesų valdymo poreikį organizacijoje.

### **1.3. Procesų valdymo poreikis Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje**

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyrius yra administracijos struktūrinis padalinys, tiesiogiai pavaldus administracijos direktoriaus pavaduotojui, kontroliuojančiam ir koordinuojančiam skyriaus veiklą, ir atskaitingas savivaldybės administracijos direktoriui (žr. 4 pav.)

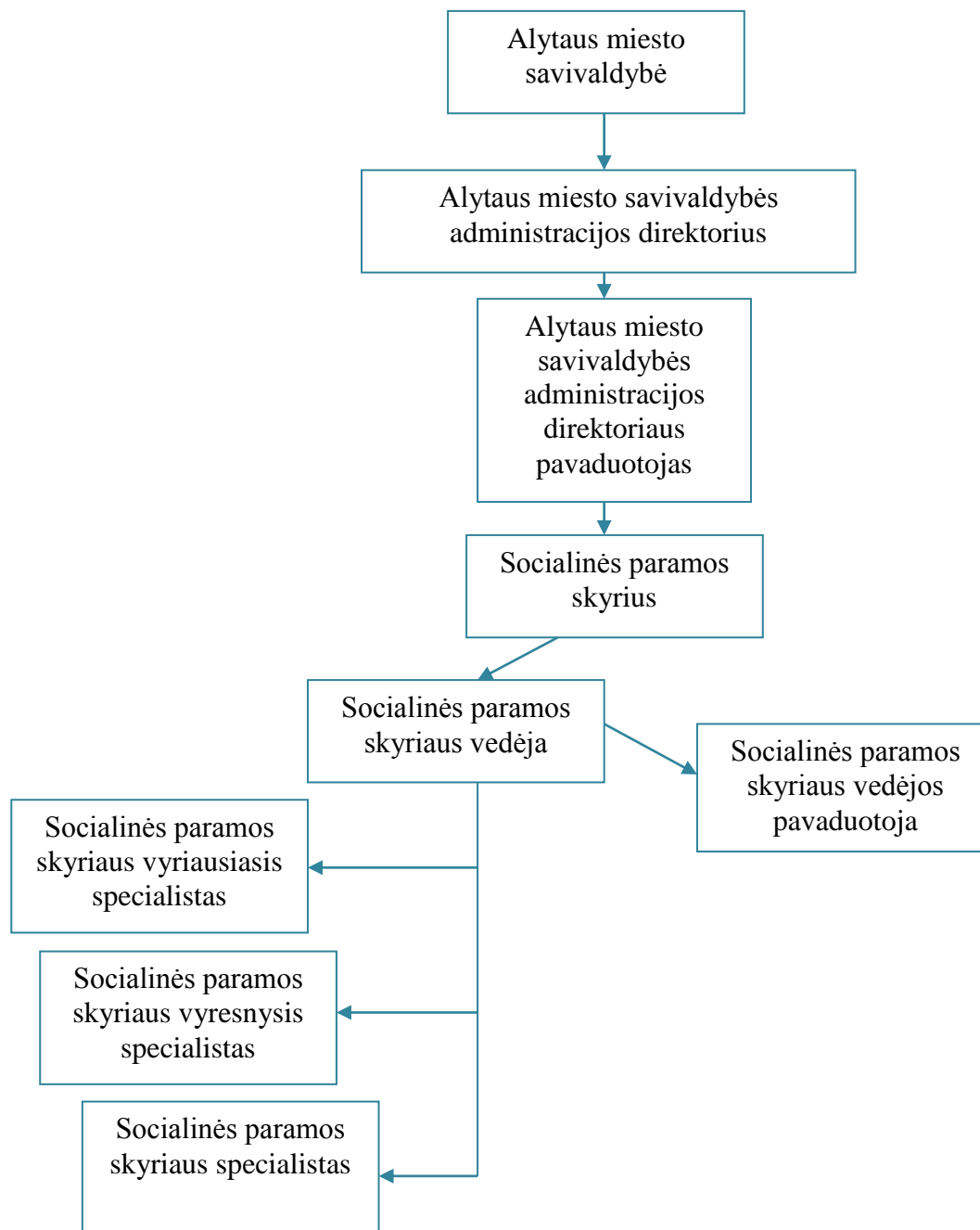
Savo veikloje Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyrius vadovaujasi LR Konstitucija, LR socialinių paslaugų, piniginės socialinės paramos nepasiturinčioms šeimoms ir vieniems gyvenantiems asmenims ir kitais LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais, kitais teisės aktais, miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentu, miesto savivaldybės administracijos nuostatais, miesto savivaldybės tarybos sprendimais, savivaldybės mero potvarkiais, administracijos direktoriaus įsakymais ir Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklos nuostatais, tvarkos aprašu. Alytaus Socialinės paramos skyrius savo veikloje atlieka tam tikras funkcijas (žr. 1 priedas).

Galima išskirti šias pagrindines funkcijas:

- ✓ administruoja socialines išmokas, kompensacijas, socialines paslaugas;
- ✓ koordinuoja savivaldybės įsteigtų socialinių paslaugų įstaigų veiklą;
- ✓ kontroliuoja visuomeninių organizacijų, viešųjų įstaigų ir kitų organizacijų, gavusių lėšas iš valstybės ir savivaldybės, socialiniuose projektuose numatytą veiklą;
- ✓ teikia metodinę pagalbą socialinių paslaugų įstaigoms, visuomeninėms organizacijoms.

Socialinių paslaugų teikimo planavimas Alytaus savivaldybėje vykdomas patvirtinant Alytaus miesto savivaldybės Socialinių paslaugų planą, parengtą išanalizavus Alytaus miesto savivaldybės būklę ir vadovaujantis Socialinių paslaugų įstatymu (Žin., 2006, Nr. 17-589), LR Vyriausybės 2006 m. lapkričio 15 d. nutarimu Nr. 1132 patvirtinta Socialinių paslaugų planavimo metodika (Žin., 2006, Nr. 124-4705, 2010, Nr. 72-3634), socialinės apsaugos ir darbo ministro 2007 m. balandžio 12 d. įsakymu Nr. A1-104 „Dėl Socialinių paslaugų plano formos ir socialinių paslaugų efektyvumo vertinimo kriterijų patvirtinimo“ (Žin., 2007, Nr. 42-1608) (Alytaus miesto savivaldybės 2012 metų socialinių paslaugų planas). Šis planas kasmet suderinamas su Alytaus miesto savivaldybės metų biudžetu.

Skyriaus tikslas – įgyvendinti valstybinę ir savivaldybės tarybos nustatytą socialinę politiką, Lietuvos Respublikos įstatymus, Vyriausybės nutarimus, socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymus, miesto savivaldybės tarybos sprendimus, savivaldybės mero potvarkius, administracijos direktoriaus įsakymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius socialinės paramos veiklą.



**4 pav. Alytaus Socialinės paramos skyriaus valdymo struktūra**

*Pagrindiniai Alytaus Socialinės paramos skyriaus uždaviniai yra:*

- ✓ administruoti ir organizuoti socialinę paramą savivaldybės teritorijoje;
- ✓ įtraukti į socialinių paslaugų teikimą visuomenines organizacijas ir privačius asmenis;
- ✓ rūpintis socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra.



Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus detalus veiklų sąrašas yra pateikiamas 1 priede.

Analizuojant *procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis* buvo sudaryta skyriaus pagrindinių procesų aprašas, kuris yra patvirtintas organizacijos dokumentuose ir veiklos nuostatose.

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje, atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir vykdomą veiklą, yra nustatyti atitinkamai pagrindiniai procesai bei jų tikslai ir paskirtis (žr. 1 lentelė)

**1 lentelė. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesai ir jų tikslai bei paskirtis**

<b>Proceso pavadinimas</b>	<b>Proceso tikslas ir paskirtis</b>
Gyventojų priėmimo ir konsultavimo valdymas	Teikti informaciją ir konsultuoti asmenis, socialinės paramos klausimais. Nagrinėti asmenų (pareiškėjų) prašymus, įvertinti jų socialinius poreikius, rengti atsakymus.
Organizacijų ir įstaigų informavimo ir konsultavimo valdymas	Teikti informaciją ir konsultuoti organizacijas, įstaigas, socialinės paramos klausimais. Nagrinėti pareiškėjų prašymus, įvertinti jų socialinius poreikius, rengti atsakymus.
Materialinės paramos teikimo organizavimo valdymas	Priimti asmenų dokumentus pašalpos, kompensacijoms, išmokoms vaikams, šalpos išmokoms, mokinių socialinei paramai gauti. Priimti sprendimus dėl pašalpų, išmokų vaikams ir šalpos išmokų skyrimo, dėl mokinių nemokamo maitinimo bei aprūpinimo mokinio reikmenimis, parengti mokėjimo bylas, mokėjimo žiniaraščius dėl paramos mokinio reikmenims įsigyti. Organizuoti materialinės paramos teikimą asmenims (pareiškėjams) pagal nustatytą tvarką. Kontroliuoti šalpos išmokų, pašalpų, išmokų vaikams, kompensacijų skyrimo ir mokėjimo teisingumą. Skaičiuoti ir mokėti nepriklausomybės gynėjams, nukentėjusiems nuo 1991 m. sausio 11–13 d. ir po to vykdytos SSRS agresijos, bei jų šeimoms kompensacijas.
Socialinių paslaugų teikimo organizavimo ir administravimo valdymas	Organizuoti asmens (šėimos) socialinių paslaugų poreikio nustatymą. Priimti sprendimus dėl socialinių paslaugų skyrimo asmeniui (šėimai) pagal nustatytą asmens (šėimos) socialinių paslaugų poreikį: socialinės priežiūros (pagalbos į namus; socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo); socialinės globos (dienos, trumpalaikės, ilgalaikės). Vertinti asmens (šėimos) finansines galimybes mokėti už socialines paslaugas ir nustatyti asmens (šėimos) mokėjimo už socialines paslaugas dydį. Pirkti socialines paslaugas savo teritorijos gyventojams viešuosius pirkimus reglamentuojančių teisės aktų nustatyta tvarka.
Pažymų išdavimo valdymas	Išduoti gyventojams pažymas apie šėimos pajamas dėl kompensacijų gavimo už būsto šildymą, šaltą ir karštą vandenį, apie asmeniui ar šėimai skirtas socialines išmokas.
Kitų su socialine parama susijusių dokumentų rengimo ir pateikimo valdymas	Rengti dokumentus dėl išmokų vaikams skyrimo Europos Sąjungos šalyse gyvenantiems asmenims. Priimti asmenų dokumentus, susijusius su vienkartinį pašalpų išmokėjimu žuvusių pasipriešinimo 1940 – 1990 metų okupacijos dalyvių šėimoms, ginkluoto pasipriešinimo (rezistencijos) dalyviams – kariams savanoriams, Černobylio AE avarijos padarinių likvidavimo dalyviams, su valstybės finansinės paramos suteikimu artimiesiems užsienyje mirusių (žuvusių) Lietuvos Respublikos piliečių

	<p>palaikams parvežti į Lietuvos Respubliką ir materialinės pagalbos teikimu Lietuvos Respublikos piliečiams, nukentėjusiems užsienio valstybėse, iš motinų, pagimdžiusių, išauginusių ir gerai išauklėjusių septynis ir daugiau vaikų, Lietuvos Respublikos antrojo laipsnio valstybinėms pensijoms gauti, dėl vienkartinė kompensacijų asmenims, sužalotiems atliekant būtinąją karinę tarnybą Sovietinėje armijoje, ir šioje armijoje žuvusiųjų šeimoms ir rengti administracijos direktoriaus įsakymų projektus šioms išmokoms skirti.</p>
--	--

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklos procesai atitinka skyriaus vykdomas funkcijas, kurios įgyvendinamos siekiant organizacijos tikslų. Tačiau siekiant įvertinti procesų valdymo poreikį, tikslinga apžvelgti organizacijos veiklos valdymo efektyvumą.

Efektyvi organizacijos veikla dažniausiai suprantama kaip efektyvus klientų poreikių patenkinimas bei problemų problemas, su kuriomis organizacija susiduria savalaikis sprendimas siekiant pagrindinių organizacijos tikslų. Svarbiausias Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus kaip organizacijos tikslas yra siekti nustatytų tikslų, t.y. kuo mažesnėmis išlaidomis pasiekti kuo optimalesnių rezultatų, taupant lėšas bei suteikiant paramą tiems kam ji labiausiai yra reikalinga. Todėl pagrindinė problema, į kurią bus ieškoma atsakymo – *kaip Alytaus miesto savivaldybės socialinės paramos skyrius turi valdyti ir tobulinti valdymo procesus, kad būtų pasiektas reikiamas teikiamų paslaugų kokybės siekiant sėkmingos ir ilgalaikės veiklos.*

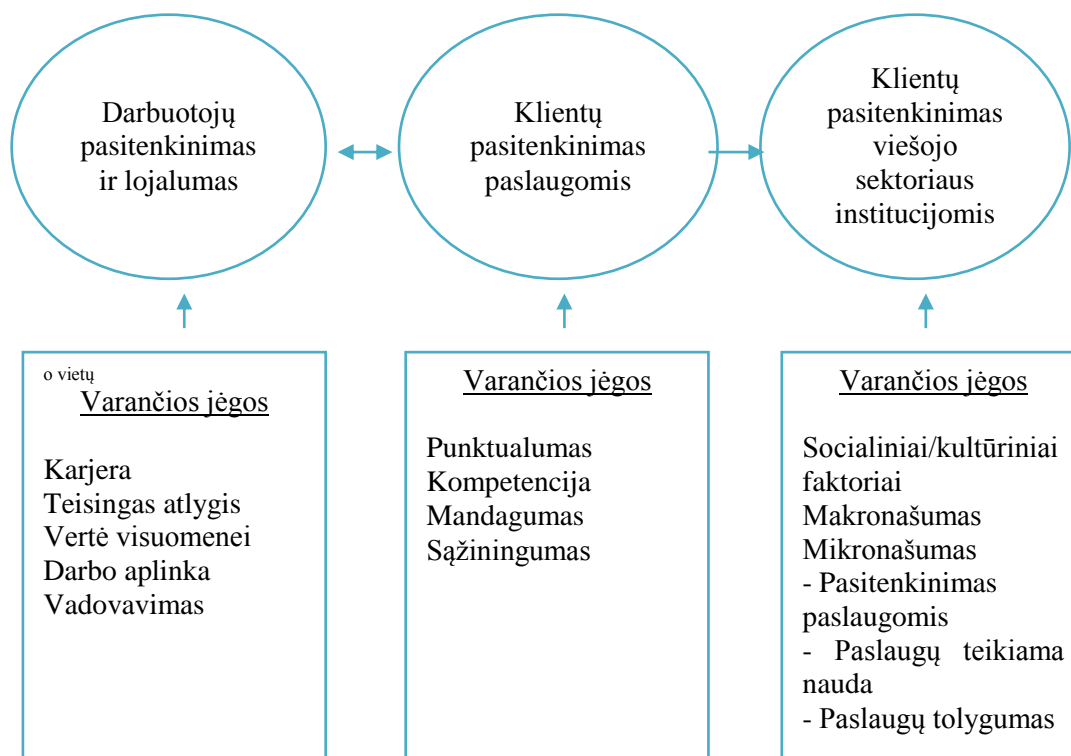
Siekiant efektyvesnio procesų valdymo Socialinės paramos skyriuose diegiamos pažangesnės skyriaus veiklos organizavimo formos, t.y. įdiegta elektroninė klientų paraiškų registravimo sistema, kuomet visus dokumentus galima pateikti internetu, siekiant mažinti eiles.

Pastaruoju metu Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklos organizavime ypač svarbios šios procesų valdymo sritys:

- ✓ Įdiegti ir nuolat tobulinti klientų priėmimo ir konsultavimo t.y. aptarnavimo procesą;
- ✓ Tobulinti socialinių paslaugų teikimo organizavimo ir administravimo valdymo procesą;
- ✓ Nuolat gerinti socialinių paslaugų teikimo sistemos procesą;
- ✓ Gerinti bendravimą su klientu ir įsigilinti į jo situaciją;
- ✓ Keisti susiformavusį neigiamą požiūrį į darbuotoją klientų atžvilgiu ir atvirkščiai;
- ✓ Vystyti bendradarbiavimą su įstaigomis, organizacijomis, ir seniūnijomis;
- ✓ Skirti pakankamai dėmesio organizacijos specialistų darbo apmokėjimui, diferencijuojant jų atlyginimą pagal atliekamo darbo intensyvumą, sudėtingumą;
- ✓ Kelti vadovo kompetenciją.

Įdiegti ir nuolat tobulinti klientų priėmimo ir konsultavimo t.y. aptarnavimo procesą svarbu tuo, kad šiuo metu kliento priėmimas ir konsultavimas vyksta tik žodiniu susitarimu, vadovaujantis teisiniais dokumentais t.y. įvairiais Lietuvos Respublikos nutarimais bei įstatymais, tačiau tokia procedūra organizacijoje nėra aprašyta ir patvirtinta.

Viešojo sektoriaus paslaugų vertės grandinė yra suprantama kaip poreikių tenkinimas. Tai yra būtinybė išsiaiškinti visų suinteresuotųjų pusių interesus ir į juos atsižvelgti kuriant socialinę vertę bei sprendžiant viešojo sektoriaus problemas. Šioje vietoje aktualus viešųjų paslaugų kokybės gerinimo ir prieinamumo didinimo poreikis mažinant viešojo sektoriaus išlaidas, kuris Urvikio (2014) nėra vienintelis paslaugų organizavimo ir vertinimo problematiką lemiantis veiksnys. Nagrinėjant poreikius, remiantis jų pridėtine verte, galima remtis Heintsmano ir Marsono (2005) pasiūlytu modeliu (žr. 5 pav.), kuris vaizduoja viešojo sektoriaus ypatumus.



**5 pav. Viešojo sektoriaus paslaugų vertės grandinė (Heintsmanas ir Marsonas, 2005)**

Heintsmano ir Marsono (2005) teigimu, viešojo sektoriaus paslaugų vertės grandinės modelis yra gana paprastas, tačiau reikia atkreipti dėmesį į du svarbiausius prioritetus t.y. *gerinti paslaugas ir tobulinti vidinius išteklius* ir šiuos du aspektus derinti kartu, nes jų sėkmė priklauso vienas nuo kito. Taip pat vadovams svarbu sutelkti dėmesį į du pagrindinius veiklos tobulinimo įrankius: matavimą ir atskaitomybę.

Pasak Quinles (2012), viešojo sektoriaus paslaugų vertės grandinės modelis įgijo pripažinimą kaip paslaugų teikimo ir valdymo modelis viešajame sektoriuje. Sudarytas iš trijų pagrindinių komponentų, modelis identifikuoja *organizacijos darbuotojų veiklos svarbą ir ryšį tarp jų darbo ir klientų pasitenkinimo teikiant aukštos kokybės viešąsias paslaugas*. Darbuotojai turi būti motyvuoti, patenkinti savo darbo vieta, kad tinkamai reaguotų į klientų poreikius ir užtikrintų profesionalų paslaugų teikimą.

*Bendravimo su klientu ir įsigilinimo į jo situaciją gerinimas*, viena iš problemų, kuomet organizacijos darbuotojas ne visada gali padėti klientui (ne pinigine forma bet morališkai, kadangi klientui priėmimo metu yra skiriama 20 min., užpildžius dokumentus, nelieka laiko bendravimui ir jo problemų išklausymui). Todėl svarbu nesivadovauti vien sausu įstatymu, o kiekvieną atvejį išanalizuoti ir atsižvelgti į žmogaus situaciją individualiai. Tai akcentuojama ir socialinės atskirties (skurdo) mažinimo politikos įgyvendinimo tyrime (2014) kuriame teigiama, kad socialinės paramos administravimo efektyvumas negali būti vertinamas tik per finansinę prizmę, reikėtų atsižvelgti į socialinės paramos tikslus – mažinti skurdą ir socialinę atskirtį, sušvelninti nepritekliaus pasekmes labiausiai socialiai pažeidžiamoms gyventojų grupėms, didesnę dėmesį skirti vaikams auginančioms skurdžioms šeimoms.

*Keisti susiformavusį neigiamą požiūrį į darbuotoją klientų atžvilgiu ir atvirkščiai*. Situacija yra tokia, kad vis dar daugelis asmenų siekia gauti paramą, nors ji jiems nepriklauso arba neturi motyvacijos siekti darbinio savarankiškumo. Šių veiksnių pasekoje atsiranda problema, kuri pasireiškia klientų nepasitenkinimu aptarnavimu, nepasitenkinimu sprendimų priėmimu, kurie savo ruožtu pasireiškia skundų pateikimu, priešingu nusistatymu, nebendradarbiavimu, netolerancija darbuotojui. Tai sąlygoja atvirkštinę reakciją į klientą darbuotojų atžvilgiu. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius kyla poreikis kelti darbuotojų kvalifikaciją. Tam pritaria Smalskys ir Skietrys (2008), kurių teigimu viena iš vyraujančių personalo valdymo tendencijų viešajame sektoriuje yra valstybės tarnautojų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo tobulinimas ir plėtra. Kvalifikacijos kėlimas taip pat gali būti kaip motyvuojantis veiksnys, galintis siekti tarnautojų darbo efektyvumo motyvuojant juos geriau dirbti. Be to Smalskio ir Skietrio (2008) teigimu viešųjų įstaigų valdyme šio sektoriaus personalas tampa pagrindiniu strateginiu ištekliu siekiant įgyvendinti viešąją politiką, o viešojo sektoriaus reformos šiuo metu apima valstybės tarnautojų motyvavimą, švietimo sistemą, personalo kvalifikacijos kėlimą, atrankos metodus ir formas, darbo santykius ir kita. Tam pritaria ir Sudnickas (2008) teigdamas, kad vienas iš svarbiausių veiklos matavimo sistemų viešajame sektoriuje ypatumų yra būtinybė išsiaiškinti visų suinteresuotųjų pusių interesus ir į juos atsižvelgti.

Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama *būtinybė įgyvendinti į klientą orientuotus aptarnavimo principus, gerbti klientų vertybes ir poreikius, koordinuoti ir integruoti jų priežiūrą, informuoti, bendrauti ir užtikrinti emocinę paramą ir šeimos bei artimųjų įtraukimą į sprendimų priėmimą*. Tai pabrėžia Raipa ir Petukienė (2009) teigdami, kad visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių.

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje galutinis proceso gavinys yra paslauga, kuri yra siejama su kliento pasitenkinimo kokybe ją gavus. Vadinasi *esminis procesų valdymo poreikis gali būti siejamas su paslaugų kokybiškumu kliento aptarnavimo procese*.

Paslauga – bet kokios veiklos rezultatas, kuriuo siūloma tenkinti ar tenkinamas konkretus kliento poreikis (Astromskienė, Sirusienė, 2007). Siekiant atskleisti paslaugų kokybės sąvoką galima remtis Mikuliu (2007), kuris teigia, kad kokybė – tai produkto savybės, atitinkančios kliento reikalavimus arba pagal Kaziliūną (2007) tai vartotojų patenkinimo lygis.

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje paslaugų teikimo procesas yra įformintas paslaugų teikimo tvarkos apraše. Kiekvienas aptarnavimo veiksmas vyksta pagal tam tikrą, nustatytą chronologinę seką. Tačiau didelį poveikį paslaugos kokybės vertinimui pagal Kundelienę (2009) turi klientų lūkesčiai, jei paslauga patenkina kliento lūkesčius, jis paslaugą vertina kaip kokybišką, ir atvirkščiai, jei paslauga netenkina kliento lūkesčių, paslaugą jis suvoks kaip nekokybišką. Tam pritaria Diržytė ir Patapas (2013) kurie teigia, kad pasitenkinimas paslaugomis gali atspindėti paslaugų kokybę. Šiomis aplinkybėmis dažniausiai ir susiformuoja neigiamas požiūris į darbuotoją klientų atžvilgiu, kadangi dažnai klientų laukiama paslaugos kokybė neatitinka jų lūkesčių. Kadangi pagal Kaziliūną (2006) socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos efektyvumas turi būti matuojamas ne tik pelno dydžiu, bet ir kliento pasitenkinimu, kyla poreikis valdyti šį procesą.

Vertinant darbuotojų poreikius, iškyla poreikis skirti pakankamai dėmesio organizacijos specialistų darbo apmokėjimui, diferencijuojant jų atlyginimą pagal atliekamo darbo intensyvumą, sudėtingumą. Yra nustatyta, kad teisingas darbo apmokėjimas, stiprina darbuotojų motyvaciją, skatina komandinį darbą. Motyvuoti darbuotojai dirba efektyviau, kas leidžia organizacijoms pasiekti tikslus ir pagerina tiek darbuotojų, tiek ir organizacijos veiklos kokybę. Tam pritaria ir Diržytė, Patapas, Mikelionytė (2010), kurie teigia, kad norint pasiekti organizacijos tikslus, svarbi ir darbuotojų, ir vadovų motyvacija. Tačiau pasak Palidauskaitės (2007) dėmesys viešojo sektoriaus ir atskirai valstybės tarnautojų motyvacijai bei motyvavimui nėra pakankamas.

*Bendradarbiavimo vystymas su įstaigomis, organizacijomis ir seniūnijomis aktualus tuo, kad Socialinės paramos skyrius galėtų dalį paslaugų perduoti būtent šioms organizacijoms, ko pasekoje būtų patenkinti klientai, kadangi gautų kokybiškesnes paslaugas, be to būtų užtikrinamas efektyvesnis veiklos administravimas.* Taip teigia ir Bitinas ir kt. (2010) toks bendradarbiavimo vystymas leistų užtikrinti paslaugų prieinamumą, bendradarbiavimą bei efektyvumą taip, kad maksimaliai būtų įgyvendinti organizacijos tikslai bei plėtros strategija.

Kita problema, kuri analizuojama mokslinėje literatūroje - vadovavimo problema. Jos esmė, kad nėra nustatytų vadovavimo standartų, nėra sukurtos vieningai valdomos ir kompetencijomis grįstos sistemos. Šiuoždininės (2013) teigimu svarbu tuo, kad nuo konkrečios įstaigos vadovo pirmiausiai priklausu, kokias paslaugas gauname viešojo valdymo sektoriaus organizacijose, ir tai kaip šių organizacijų darbuotojai bendrauja su klientais. Konstatuojama, kad vadovų valdymas Lietuvos viešajame sektoriuje iki šiol mažai kuo skiriasi nuo eilinių tarnautojų ar darbuotojų valdymo. Kai tuo

tarpu pasidairius po pažangias pasaulio ar Europos valstybes pastebime, kad šalys labai rimtai žiūri į viešojo sektoriaus lyderius – vadovus.

Todėl ypač svarbu siekiant gerų organizacijos rezultatų, investuoti į vadovavimo gebėjimų ugdymą, taip didinant viešojo sektoriaus vadovų ir valstybės tarnautojų suinteresuotumą ir gebėjimus tinkamai formuluoti individualius veiklos rezultatus. Kadangi vadovo veikla – nustatyti užduotis ir reikalauti rezultatų bei savo pavyzdžiu demonstruoti organizacijos vertybes. Tačiau Šiugždinienės (2013) teigimu viešojo sektoriaus įstaigų sugebėjimas keistis tampa kritiniu išbandymu – jos nepajėgia pasikeisti net tuomet, kai tai gyvybiškai būtina. Ir tai yra todėl, kad iki šiol yra labai ribotos galimybės motyvuoti kompetentingus, patyrusius specialistus. Daugeliu atvejų jie yra motyvuojami suteikiant vis aukštesnę kvalifikacinę klasę, o šiai galimybei išsisėmus, yra paaukštinamas pareigose, t.y. paskiriami skyriaus ar departamento vadovu. Šiuo atveju trūksta bendro supratimo, kad vadovui turi būti keliami aukšti reikalavimai, jis turi turėti atitinkamus charakterio bruožus ir ryškias lyderio savybes.

Taigi svarbiausias aspektas procesų valdyme – *tinkamas tobulintinos organizacijos valdymo veiklos pasirinkimas*. Tokiam pasirinkimui pagal Serapiną (2011) tinka esminis klausimas, kokius procesus ir kaip mes turime gerinti, kad padidintume savo organizacijos efektyvumą ir konkurencingumą.

Išanalizavus procesų valdymo poreikį Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje matyti, kad procesų valdymo poreikis iškyla įvairiose organizacijos veiklos srityse, kurios susiję tiek su socialinių paslaugų administravimo valdymu, tiek ir su personalo bei klientų valdymu. Tam rekomenduojamas organizacijos veiklos vertinimas, analizuojant teorinius procesų valdymo veiksnius ir modelius.

## **II. PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI**

## 2.1. Proceso aprašymas, vaizdavimas ir analizė

Procesui aprašyti ir atvaizduoti mokslinėje literatūroje yra siūlomi trys pagrindiniai procesų aprašymo bei modeliavimo metodai:

- ✓ tekstiniai aprašai;
- ✓ srauto diagramos;
- ✓ matricinės diagramos.

**Tekstiniai aprašai.** Tekstinis aprašas – tai dokumentas, kuriame aprašyta tam tikro proceso atlikimo tvarka. Jei procesas turi nuoseklią eigą, tai jis aprašomas pagal proceso etapus, o jei jis vyksta ne tik nuosekliai, bet ir lygiagrečiai, tai aprašomas pagal pareigybes ir struktūrinius padalinius. Dažniausiai darbų eiliškumas atspindimas naudojant punktų numeraciją (Šaulinskas, Tilvytienė ir Dieninis, 2013).

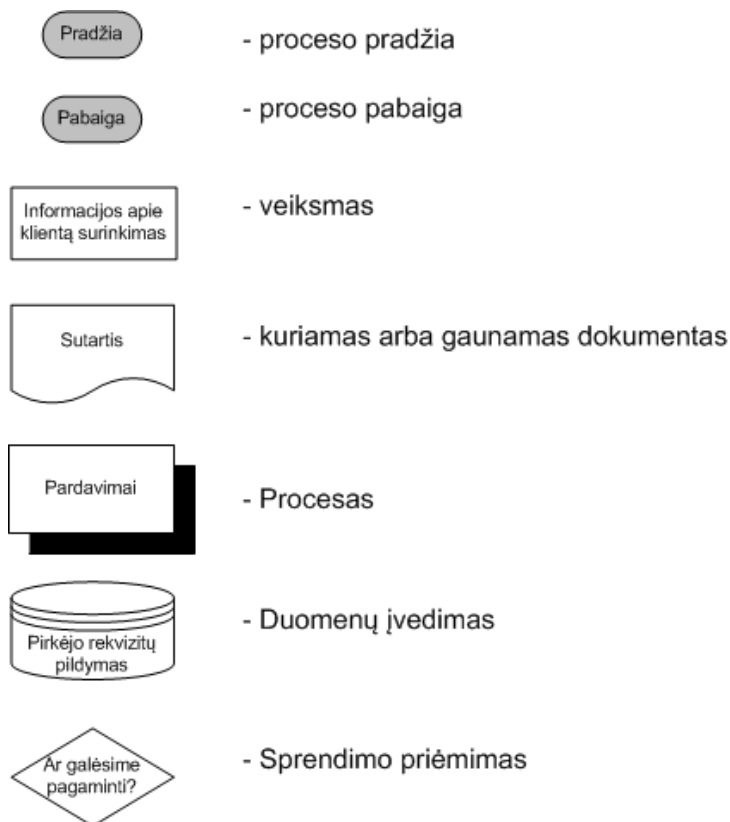
Vienas geriausių būdų, kuris gali padėti susidaryti aiškų vaizdą apie procesui keliamus uždavinius ir jų vykdymą Kaziliūno (2004) teigimu yra srauto schema. **Srauto schema** grafiškai iliustruoja kiekvieną proceso etapą ir sprendimus, susijusius su produkto gamyba ar teikiamomis paslaugomis. Naudojant srauto schemą, gali būti nuodugniai išnagrinėta proceso struktūra ir logika. Toks nagrinėjimas gali parodyti nuolat iškylančias problemas, nereikalingas veiklas ir būtinas koregavimo priemones. Srauto schemas simboliai yra standartizuoti ir naudojami visame pasaulyje. Paprastai procesas aprašomas naudojant sutartinius simbolius ir algoritminę struktūrą.

Srautų diagramos paprastai sudaromos tokiu nuoseklumu (Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013):

- ✓ proceso pradžios ir pabaigos nustatymas;
- ✓ proceso analizė ir jo paskirties išsiaiškinimas;
- ✓ proceso etapų apibūdinimas ir identifikavimas;
- ✓ srauto diagramos eskizo sudarymas.

Prie srauto diagramos schemas gali būti pridėtas struktūrizuotas proceso aprašymas (pavyzdžiui, lentelės forma), kuriame pateikiami pagrindiniai proceso žingsniai, nurodant, kas atsakingas už kiekvieną žingsnį (atsakingas darbuotojas arba padalinys), aprašant kiekviename žingsnyje atliekamus veiksmus arba darbus (trumpas aprašymas) ir įvardijant, kokie įrašai atliekami kiekviename žingsnyje (duomenys arba nuorodos). Šalia schemas esantis struktūrizuotas proceso aprašymas padeda detaliau paaiškinti ir suvokti procesą (Šaulinskas, Tilvytienė ir Dieninis, 2013).

Tarptautiniame standarte numatyti šie srauto schemas simboliai (žr. 6 pav.) (Verslo procesų valdymas):



**6 pav. Proceso aprašyme naudojami simboliai (Verslo procesų valdymas)**

*Matricinė diagrama* – tai proceso etapų paskirstymas pagal pareigybes ir struktūrinius padalinius. Šiose diagramose žymiai aiškiau galima pavaizduoti proceso seką, vienoje iš dedamųjų (pavyzdžiui, horizontalioje) nurodant proceso atskirų veiksmų vykdytojus, o kitoje dedamojoje (pavyzdžiui, vertikalioje) – veiksmus. Taip pat yra galimybė atvaizduoti kiekvieno veiksmo pageidaujamas (normatyvines) trukmes bei nurodyti, kokie įrašai yra atliekami kiekvieno veiksmo išdavoje (Šaulinskas, Tilvytienė ir Dieninis, 2013).

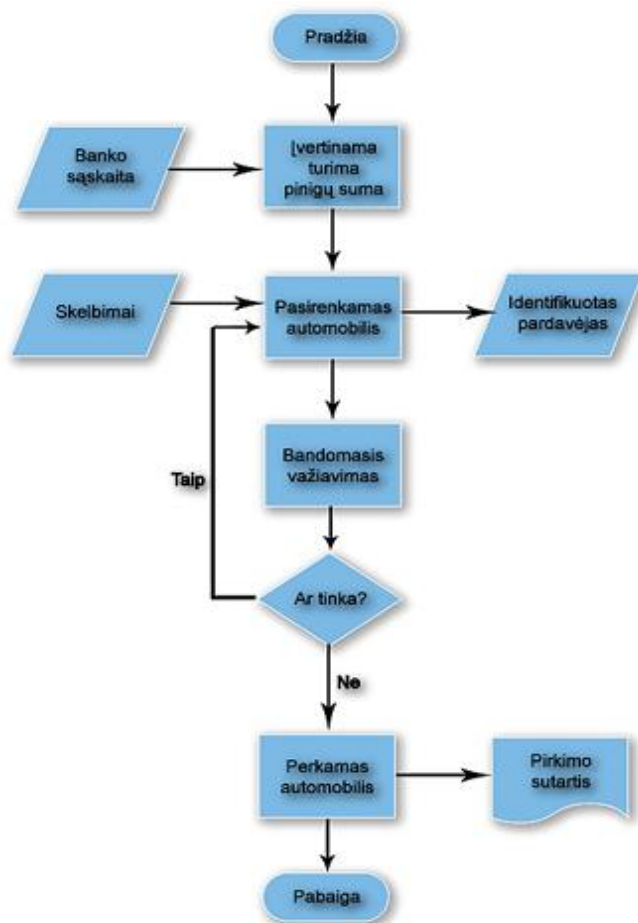
Proceso srauto diagramos populiariausios yra dvi:

- ✓ vertikalios diagramos;
- ✓ „švediškos“ arba „plaukimo takelių“ diagramos.

Vertikalios diagramos (žr. 7 pav.) detalizuoja skirtinguose darbų etapuose panaudojamus duomenis, bei „švediškos“ arba „plaukimo takelių“ diagramos (žr. 8 pav.), detalizuoja atsakomybes.

Vertikalios procesinės diagramos yra patogios tais atvejais, kai norime vienareikšmiškai kontroliuoti duomenis, panaudojamus procese. Tokios diagramos padeda identifikuoti proceso sukurtus dokumentus bei įrašus bei optimizuoti duomenų srautus. Panašios diagramos tikslingesnės tais atvejais, kai vykdytojų atsakomybės yra puikiai žinomos, tačiau kyla problemų dėl nerandamų ar klaidingų duomenų. Deja, tokios schemas nėra patogios, kai reikia identifikuoti vykdytojus (Procedūrų diagramos, 2008).

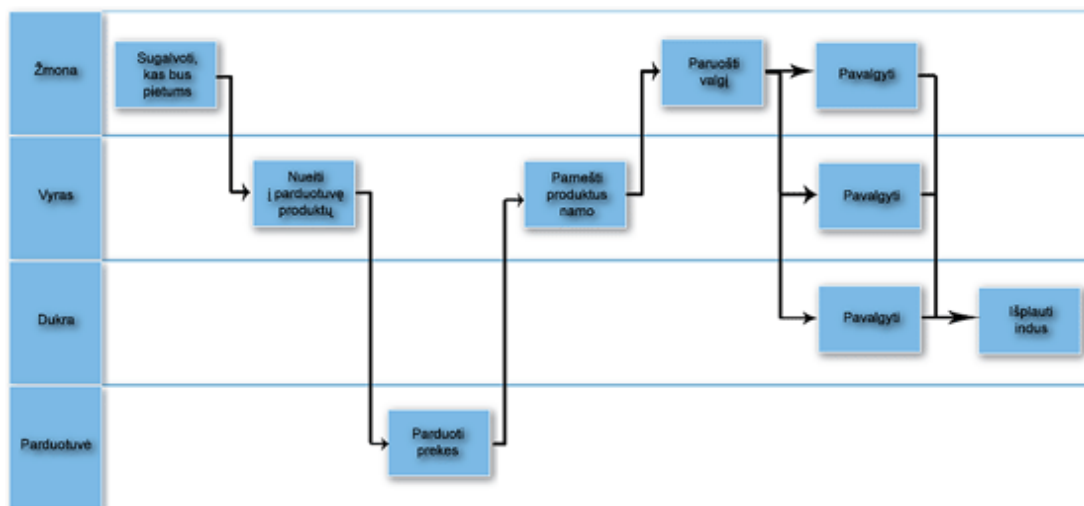




7 pav. Vertikalios diagramos pavyzdys (Procedūrų diagramos, 2008)

Plaukimo takelių diagramos (dar vadinamos „švediškėmis“ bei diegimo diagramomis) (žr. 8 pav.) būna patogesnės tais atvejais, kai duomenų yra nedaug ir jie vienareikšmiškai žinomi, tačiau yra nemažai vykdytojų ir proceso žingsniai vykdomi keliuose skirtinguose struktūriniuose įmonės padaliniuose.

Tokios diagramos yra itin patogios, diegiant procesinį valdymą įmonėse, turinčiose hierarchinę struktūrą, nes labai vaizdžiai pademonstruoja paskirų proceso žingsnių vykdytojus: takeliai atitinka struktūrinius įmonės padalinius, o horizontali veiksmų seka atvaizduoja procesą. Tokios schemos nėra patogios, nagrinėjant duomenų srautus (Procedūrų diagramos, 2008).



8 pav. „Plaukimo takelių“ diagramos pavyzdys (Procedūrų diagramos, 2008).

Proceso analizavimas aprašymas bei vaizdavimas yra suprantamas kaip veikla, kurios metu pasitelkus nustatytus ir visuotinai pripažintus simbolius, sukuriama proceso diagrama, kurioje užkoduota proceso vykdymo informacija. Proceso vaizdavimo schema svarbi tuo, kad joje pateikta proceso vykdymui aktuali informacija ir jos detalumas t.y. eiliškumas, atsakomybės, proceso matavimas ir valdymas, veiksmai reikalingi atlikti procesą.

## 2.2. Procesų valdymo modeliai, jų taikymas

Procesų valdymas apima viską: tiek organizacijos strategiją ir tikslus, tiek organizacijos vertinimą, projektavimą bei įgyvendinimą ir, be abejo, visapusišką valdymą. Lodienės teigimu (2008), valdant procesus negalima pamiršti dviejų pakankamai svarbių priemonių – tai organizacijos strategijos ir struktūros. Kuo stambesnė organizacija ir kuo stambesnis procesas, tuo jis turės glaudesni ryšį su organizacijos strategija bei struktūra. Todėl, valdant procesą, jei tik jis nėra subprocesas, reikia atsižvelgti į tai, kokius organizacijos padalinius jis pereina (kerta), koks valdomo proceso ryšys su kertamų padalinių funkcijomis. Proceso vadovas turi kontroliuoti, kad padalinių funkcijos būtų atliekamos laiku ir netrukdytų siekti galutinio proceso tikslo. Vadovas (arba proceso savininkas), valdydamas procesą, turi stebėti, ar jo dalyviai, atlikdami proceso operacijas, nenukrypsta nuo organizacijos tikslų ir strategijos.

Organizacijos valdymo procesų gerinimo modelis, tai matavimais pagrįsta strategija, nukreipta į nuolatinį procesų gerinimą ir nukrypimų (defektų) mažinimą, pasitelkus veiksmingus statistinius metodus.

Lodienė (2008) remdamasi Elzinga (1995) procesų valdyme išskiria šešis pagrindinius etapus:

1. Pasiruošimas (Preparation). Verslo sėkmės pagrindinių faktorių ir firmos pagrindinių strateginių tikslų nustatymas, organizacijos struktūros kūrimas procesų vadybai (stebėtojų komitetas, procesų vadybos komandos ir pan.).

2. Procesų parinkimas (Process selection). Nustatomi procesai, kurie bus analizuojami ir gerinami.

3. Apibūdinimas (Description). Aprašant darbo eigas, apsisojama ties paprastu proceso apibrėžimu.

4. Kiekybinis įvertinimas (Quantification). Proceso apibūdinimas kaštų, kokybės ir laiko įgyvendinimo terminais.

5. Gerinimo galimybių parinkimas (Selecting improvement opportunities). Remiantis proceso metu įgyjamomis žiniomis, informacija apie lemiamus faktorius verslo sėkmei ir organizacijos tikslais.

6. Pasirinktų pagerinimų įgyvendinimas (Implementing improvements). Ciklas gali būti kartojamas eigoje pagerinus procesą, siekiant tiek išrinkti naujus procesus, tiek toliau ieškoti gerinimo galimybių pirmame procese.

Atitinkamai pagal Sinclairas ir Zairi (1995) procesų valdymą ir įgyvendinimą galima suskirstyti į šiuos pagrindinius etapus:

✓ Procese nustatyti vartotojus ir tiekėjus, vartotojo poreikius, pagrindines veiklas, matavimo taškus ir grįžtamąjį ryšį;

✓ Apibrėžti proceso įgyvendinimo metmenis, atsižvelgiant į vartotojo reikalavimus;

✓ Apibrėžti proceso įgyvendinimo tikslus;

✓ Nustatyti atsakomybes už įgyvendinamų tikslų pasiekimą;

✓ Sudaryti veiksmų planus tikslams pasiekti;

✓ Išdėstyti matavimus ir parinkti matuoklius, tikslus, planus ir paskirstyti įgaliojimus bei atsakomybes visiems subprocesų dalyviams;

✓ Paleisti procesus;

✓ Išmatuoti įvykdymus ir palyginti juos su tikslais;

✓ Įvykdymams panaudoti informaciją, siekiant nustatyti gerinimo sritis, toliau vykdyti gerinimo veiklas, atnaujinti veiksmų planus, pakoreguoti įvykdymo tikslus, ir perprojektuoti procesus.

Nagrinėdami procesų valdymo ypatumus, Repinas ir Eliferovas (2004) nurodo penkis pagrindinius procesinio valdymo įgyvendinimo momentus:

1. Egzistuojančių verslo procesų nustatymas ir aprašymas, jų tarpusavio sąveikos nustatymas bendroje organizacijos procesų grandinėje;

2. Tikslus vadovų atsakomybės nustatymas už kiekvieną segmentą visos verslo proceso grandinės organizacijoje;

3. Rodmenų (matuoklių) efektyvumo nustatymas ir jų matavimo metodika (pvz., statistinių);

4. Reglamentų, formalizuojančių sistemos darbą, kūrimas ir tvirtinimas;
5. Resursų ir reglamentų valdymas aptikus nukrypimus, neatitikimus procese arba produkte, pokyčius išorinėje aplinkoje (iš jų ir užsakovo reikalavimuose).

Heintzmanas ir Marsonas (2005) viešojo sektoriaus organizacijų procesų valdyme išskiria šiuos procesų valdymo aspektus:

1. Veiklos ir rezultatų siekimui nustatyti du aiškius tikslus: ką pasiekti ir kaip tai pasiekti.
2. Pakankamą dėmesį skirti vadovavimo ir valdymo įgūdžių tobulinimui.
3. Skirti tinkamą dėmesį darbuotojų supratimo, apie procesų valdymo naudą, stiprinimui.
4. Didinti atskaitomybę už funkcijų atlikimą ir rezultatų siekimą.

Gardneris (2004) pasiūlė klasikiniu pavyzdžiu sukurtą modelį, kuris remiasi 6 proceso valdymo lygiais:

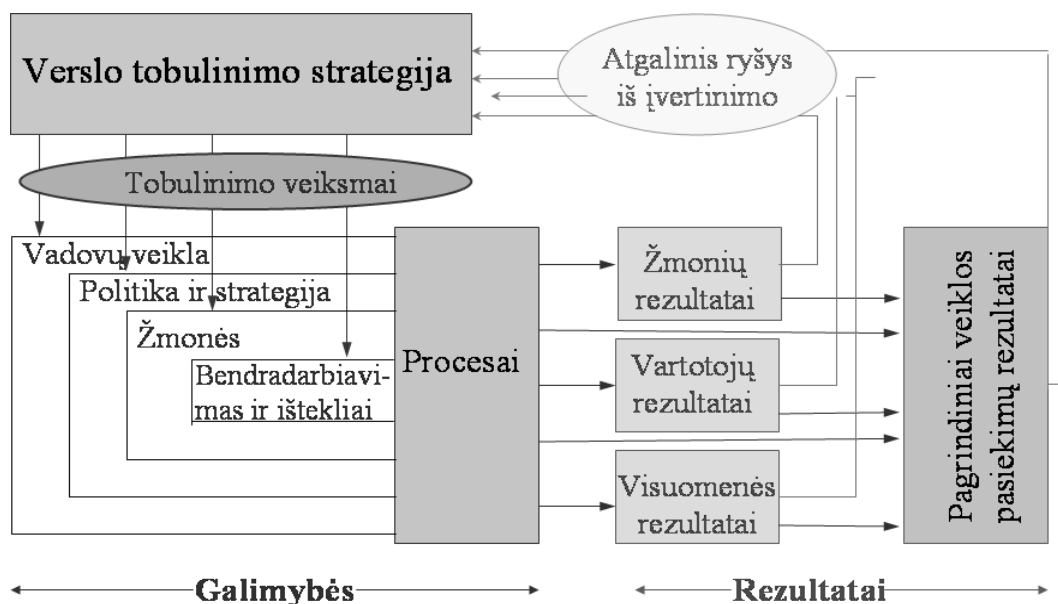
1. Suprasti viduje vykstančius procesus;
2. Nustatyti procesų valdymo (standartizavimo, matavimo, tobulinimo, mokymo) resursus;
3. Nustatyti pageidaujamus rezultatus (klientų pasitenkinimą, proceso galimybes, kompetencijas ir efektyvumą).
4. Pasirinkti tinkamas sritis procesų valdymo tobulinimui.
5. Vertinti procesus pagal efektyvumą ir veiksmingumą.
6. Nuolat tobulinti kiekvieną proceso žingsnį.

Analizuojant aukščiau išvardintus skirtingų autorių (Lodienė, 2008, Elzinga, 1995; Sinclairas ir Zairi, 1995; bei Repinas ir Eliferovas, 2004; Heintzmanas ir Marsonas, 2005; Gardneris, 2004) procesų valdymo modelius matome, kad jų siūlomi valdymo procesų tobulinimo modeliai iš esmės yra panašūs. Tobulinant organizacijos procesų valdymą, pirmoje eilėje rekomenduojama organizacijoje nusistatyti verslo sėkmės pagrindinius faktorius ir pagrindinius strateginius tikslus, proceso įgyvendinimo tam, kad nustatyti tobulintinus procesų valdymo aspektus, kurie vėliau atrenkami bei nustatomi procesai, kurie bus analizuojami ir gerinami. Po to yra aprašoma darbo eiga, apibūdinamas proceso apibūdinimas kaštų, kokybės ir laiko įgyvendinimo terminais. Išdėstomi matavimai ir paskirstomi įgaliojimai bei atsakomybės visiems subprocesų dalyviams. Tuomet procesai yra paleidžiami ir stebimi, siekiama nustatyti kitos su procesu susiję tobulintinos sritys.

Lodienė (2008) teigia, kad kiekvienas autorius procesų vadybą suvokia savaip – vieni smulkiai detalizuoja procesų vadybos sudėtį, kiti autoriai, nesismulkiną ir pateikia tik pagrindines gaires ir formatą.

Taigi matyti, kad procesų valdyme kaip ir organizacijos valdyme skirtingi autoriai išskiria tokius pačius valdymo komponentus: planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė. Todėl šie komponentai gali būti pritaikyti ir kitoms sritims susijusioms ne tik su procesų valdymu bei jų tobulinimu.

Serafinas (2009) pateikia organizacijos veiklos tobulinimo modelį (žr. 9 pav.), kurio esmę galima sieti su veiklos procesų tobulinimu. Modelyje akcentuojama vadovų veiklos ištyrimas siekiant kokybės tikslų, sukurtos ir nuolat tobulinamos organizacijos politikos strategijos turinys ir pagrindumas siekimu geriausio vartotojų poreikių patenkinimo. Autoriaus teigimu labai svarbu išanalizuoti elgseną su personalu, t.y. kaip jie motyvuojami, kaip keliama jų kvalifikacija ir visai kitai tobulinama darbuotojų kompetencija. Taip pat ištiriamas bendradarbiavimo su verslo partneriais ir kitomis organizacijomis, nustatomas galimybės išplėsti šį bendradarbiavimą, nes kartu su vykstančiais globalizacijos procesais pastebima bendradarbiavimo kooperacijos plėtra. Kai išanalizuojamas išteklių naudojimo efektyvumas, taip pat procesų veiklos racionalumas, vertinami pasiekti rezultatai, kurie, kaip matome, yra žmonių rezultatai, t.y. tiriamas įmonės darbuotojų patenkinimo lygis ir galimybės dar jį pagerinti; o svarbiausia yra ištirti vartotojų poreikių patenkinimo lygį ir dinamiką, visuomenės poreikių patenkinimo lygį. Taip naudojant „planuok, daryk, tyrinėk, veik“ metodą, sukuriamas nuolatinio tobulėjimo mechanizmas.

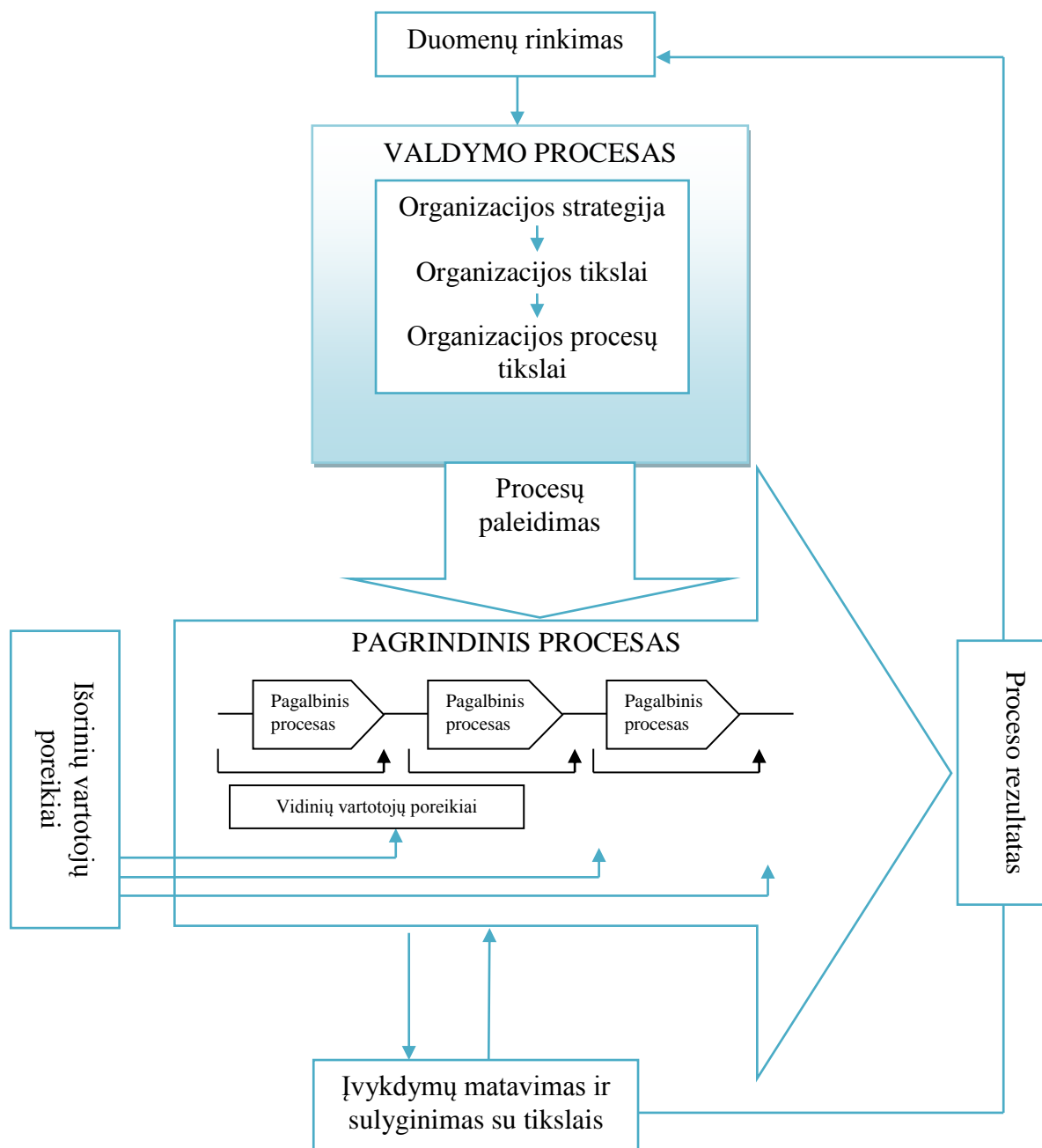


**9 pav. Organizacijos veiklos tobulinimo modelis (pagal Serafinas, 2009)**

Lodienė (2008) pateikia savitą procesų vadybos modelį, kuriame (žr. 10 pav.) matyti, jog strategija bei tikslai, formuluojami valdymo proceso metu, veikia kitus organizacijos procesus. Tačiau, kad žinotume, kokius tikslus reikia nustatyti ir kokią strategiją suformuoti, pirmiausia reikia surinkti duomenis apie organizacijos veiklos esamą padėtį bei norimus pagerinti rodiklius.

Analizuojant pateiktą modelį matyti, kad svarbu teisingai įvertinti ir organizacijos vidaus situaciją, kur lemiamą vaidmenį vaidina įmonės vidiniai ir išoriniai vartotojai, kurie daro įtaką įmonės veiklai bei jos rezultatyvumui. Tam pritaria ir Lodienė (2008), kuri atkreipia dėmesį į tai, jog pagrindiniam procesui įtakos turi išorinių vartotojų poreikiai, o pagalbiniais procesams – vidinių

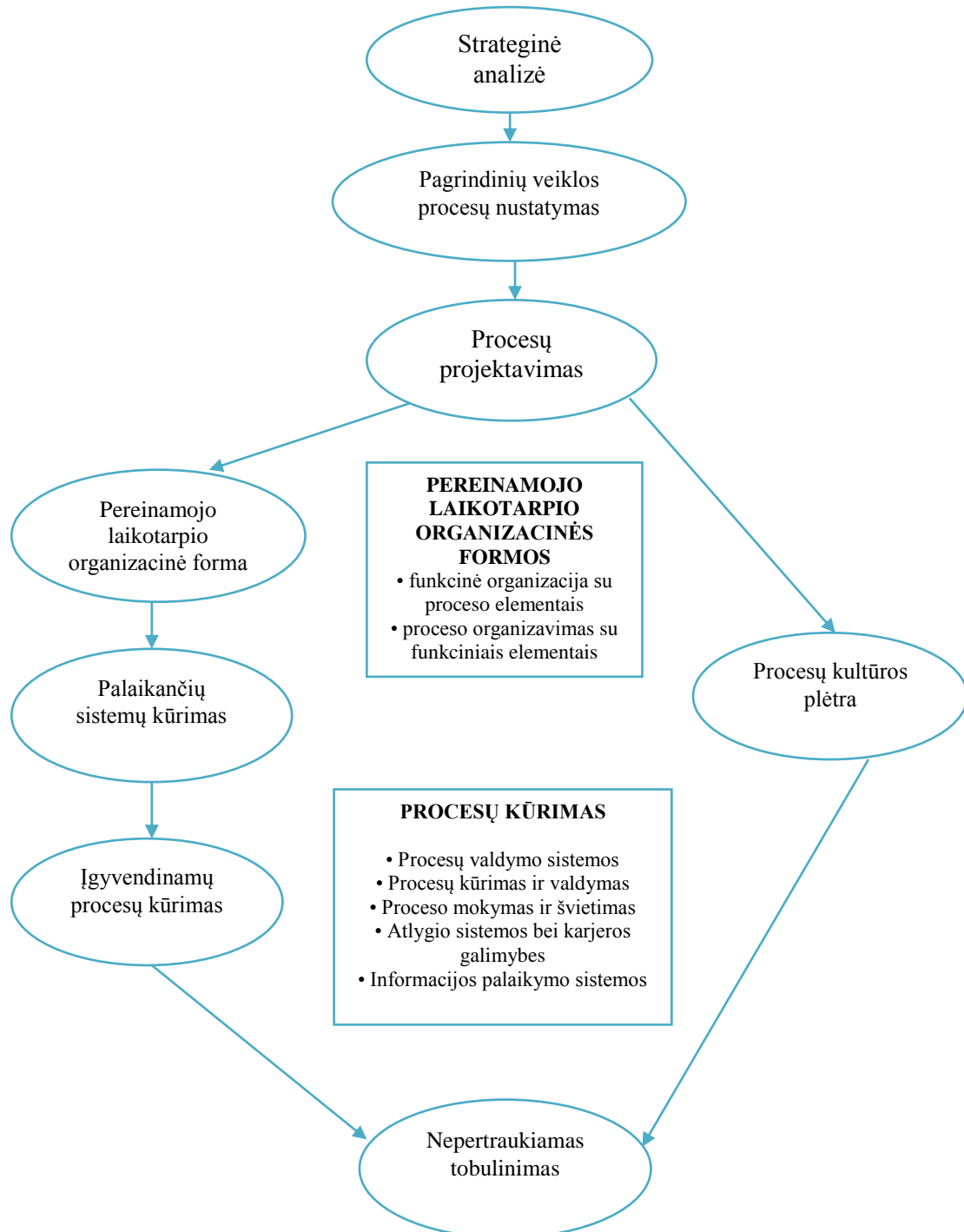
vartotojų poreikiai. Segalovičienės (2011) teigimu vertinimo proceso metu žmonių grupės ir organizacijos identifikuoja, išnagrinėja ir supranta informaciją apie jų veiklos tikslus.



**10 pav. Procesų valdymo modelis (Lodienė, 2008)**

Anot Lodienės (2008), kai tikslai būna suformuluoti, procesai paleisti, tuomet būtina įgyvendinti kontrolės etapą, kurio metu yra matuojamas veiklų įvykdymas ir jų atitiktis išskeltiems tikslams. Vėliau sudaromi ir atliekami korekcijos žingsniai. Taip formuojamas išbaigtas procesų vadybos ciklas. Bet kuris ciklas turi pasikartojamumą, todėl ir šiame cikle egzistuoja grįžtamas ryšys. Tai reiškia, kad po tam tikro laiko reikia iš naujo surinkti duomenis apie organizacijos veiklos būklę, atlikti rodiklių analizę.

Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad suformulavus ir paleidus procesus, būtina vykdyti matavimus ir lyginti juos su tikslais tam, kad būtų galima sudaryti ir atlikti koreguojančius žingsnius, kurių metu yra vėl matuojamas veiklų įvykdymas ir jų atitiktis išskeltiems tikslams. Taip, Lodienės (2008) teigimu, yra formuojamas išbaigtas procesų vadybos ciklas.



**11 pav. Organizacijos procesų tobulinimo modelis (Hernaus, 2008)**

Hernaus (2008) pateikia labai panašų organizacijos procesų tobulinimo modelį (žr. 11 pav.). Siūlomas modelis susideda iš 8 elementų, kuriuos galima suskirstyti į tris etapus:

1. Strateginis etapas – sprendimų plėtra;
2. Pereinamasis etapas – gebėjimas prisitaikyti;
3. Operatyvus etapas – procesų valdymas.

Autoriaus teigimu pagrindiniai verslo procesai turėtų būti nustatomi vadovaujantis strategine analize. Identifikavus pagrindinius verslo procesus sukuriama vaizdas, kaip darbuotojai ir organizacijos padaliniai gali prisidėti prie procesų valdymo tobulinimo ir papildyti vienaskitą atliekant savo veiklą bei visapusiškai patenkinant klientų poreikius. Tačiau šiame modelyje organizacijos procesų valdymo projektavimas siūlomas per organizacijos kultūrą ir turi būti valdomas iš viršaus žemyn per visą organizaciją, didžiausią dėmesį skiriant vidiniams ištekliams. Autorius teigia, kad tik keičiant organizacinę kultūrą galima pasiekti ilgalaikį dėmesį verslo procesams bei verslo filosofijos pokyčių diegimui.

Norint geriau suvokti bei užtikrinti procesų valdymą praktiniu aspektu, Hunt (1996) rekomenduoja užduoti šiuos klausimus:

- ✓ Ar suvokiate organizacijoje vykstančius procesus?
- ✓ Ar yra nustatyti atitinkami procesų subtikslai?
- ✓ Ar procesų įvykdymas yra valdomas?
- ✓ Ar kiekvienam procesui yra paskirti pakankami resursai?
- ✓ Ar yra valdomi trukdžiai tarp procesų žingsnių?

Kadangi dažnai organizacijoje nėra aiškaus supratimo, kokius verslo procesus ir kaip ji vykdo, panašūs klausimai padėtų suvokti procesų valdymo situaciją ir su ja susijusius klausimus. Nes procesų valdymo situacijos nesuvokimas stipriai riboja organizacijos gebėjimus užtikrinti paslaugų ar gaminių kokybę, analizuoti procesų vykdymo rezultatus bei kaštus ir, remiantis analizės duomenimis, optimizuoti procesus, siekiant geresnių rezultatų.

Praktikoje yra plačiai taikomas dar vienas procesų valdymo modelis, kurio pagrindinis tikslas yra didinti organizacijos veiklos efektyvumą palaipsniui nuosekliai mažinant nebūtinus organizacijos išlaidas bei nuostolius.

***Lean management metodika.*** Sąvoka „Lean“ reiškia „liesas“, tačiau ji nėra verčiama. Šis valdymo sistemos pavadinimas kilo dėl to, kad ji naudoja visko mažiau, palyginus su masine gamyba: pusė gamybos vietos, pusė investicijų į įrankius, pusė laiko naujų produktų kūrimui ar gamybai. Dėl to, tai iš organizacijos reikalauja mažesnių sąnaudų išlaikymui tiems patiems rezultatams pasiekti, mažiau defektų, ir didesnę pasiūlą produktų (Skrudupaite, Jucevičius, 2011). Taip pat LEAN yra vadinama taupiąja sistema. Taupiosios vadybos sistemos (LEAN), kaip organizacijos valdymo būdas, orientuotas į darbo našumo didinimą. Pagrindinė taupiosios vadybos sistemos mintis – vertės klientams didinimas šalinant vertės nekurančias veiklas. Tuo tikslu dėmesys sutelkiamas ne į atskirų



padalinių ar atskirų technologinių įrengimų darbo optimizavimą, bet į procesų, sudarančių produktų ir paslaugų vertės kūrimo grandinę, eigą bei jų tarpusavio sąveiką.

„Lean“ filosofija lietuviškai aiškinama kaip lankstus, taupus, efektyvus verslo valdymas. Toyota Motor bendrovei pasiekus neįtikėtinų rezultatų, JAV ir Europoje pradėta domėtis jos sėkmės priežastimis. Bendrovė, siekdama pagerinti gamybos efektyvumą, sukūrė vadinamą „Lean“ sistemą. Toyotos gamybos sistemoje „Lean“ metodika laikoma tokia gamybos technologija, kurios dėka sumažinamos išlaidos, harmonizuojama kokybė, kiekybė ir laikas gamybos srityje (Ohno, 2005). Lean – organizacijos valdymo būdas, kuris įgalina organizacijas padidinti vertę klientams ir sumažinti veiklos kaštus.

Hines ir kt. (2008) pateikia šiuos pagrindinius, leidžiančius apibrėžti ir suprasti metodiko vertę, LEAN principus (žr. 12 pav.):

1. Nustatyti organizacijos produktų/paslaugų vertę iš kliento perspektyvos arba rinkos požiūriu.
2. Nustatyti visus vertės srauto veiksmus produktams/paslaugoms, eliminuojant visus įmanomus vertės nekurančius procesus.
3. Sukurti vertės srautą, kuris garantuotų produktui/paslaugai sklandų kelią kliento link.
4. Sukūrus vertės srautą, įdiegti produkto/paslaugos patrauklumą klientui, už kurį jis būtų pasirošęs mokėti pinigus.
5. Nustačius produkto/paslaugos vertę ir vertės srautus bei eliminavus vertės nekurančius procesus, visą procesą pradėti iš naujo ir nuolat jį tęsti, taip siekiant procesų valdymo tobulumo.



**12 pav. 5 Lean principai (Hinesas ir kt., 2008)**

Taigi „Lean“ esmę geriausiai nusako du pagrindiniai principai: nuolatinis tobulėjimas ir nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimas.

„Lean“ sistemos įgyvendinimas pirmiausia pradedamas nuo įmonės veiklos vertinimo, kuris susideda iš trijų dalių:

1. Pagrindinių įmonės veiklos rodiklių analizė;
2. Procesų vertinimas organizacijoje.
3. Ataskaitų ruošimas (naudų identifikavimas ir veiksmų plano išgryninimas).

„Lean“ metodika pasirodė besanti universali ir transformuojama. Pagrindinius principus įmonės pradėjo taikyti ne tik automobilių pramonėje, bet ir kituose pramonės, paslaugų bei aptarnavimo sektoriuose, sveikatos priežiūros paslaugų srityje, viešajame administravime ir daugelyje kitų veiklos sričių. Tokiu būdu atsirado nauji angliški terminai: Lean Logistics, Lean Healthcare System, Lean Construction, Lean Government, Lean Office, Lean Administration, Lean Maintenance, Lean Design, Lean Pharmacy, Lean Chemistry, Lean Publishing, Lean Innovation ir kiti. (Skrudupaitė, 2011).

Dar vienas iš populiariesnių praktikoje taikomas organizacijos procesų valdymo modelis - Šešių Sigma metodas buvo sukurtas 1986 metais masinėje Motorolos gamybos sistemoje norint išspręsti kokybės problemas.

**6 sigma metodas.** Šešių Sigma metodas yra procesas, orientuotas į naujo efektyvumo lygio siekimą organizacijoje. Šis metodas reikalauja sutelkti dėmesį į procesą, jo sąnaudas, veiklą ir produkciją ar paslaugas, siekiant suteikti holistinį požiūrį į visus veiksnius, ir kaip jie sąveikauja siekiant sukurti vertę.

„Six sigma“ – tai matematiniais skaičiavimais paremtas problemų sprendimo būdas, kuriuo siekiama mažinti procesų nukrypimus. Kadangi tiek „Lean“, tiek „Six sigma“ bendrąja prasme yra organizacijų tobulinimo sistemos, arba metodikos, jos gali būti jungiamos ir priklausomai nuo to, kokias problemas organizacija nori spręsti arba kokius rezultatus pasiekti, naudojami tiek vienos, tiek kitos sistemos įrankiai ar metodai.

„Lean six sigma“ metodika gali būti taikoma gamybinėse, paslaugų organizacijose, verslo ar viešajame sektoriuje. Nėra jokių apribojimų. Visur, kur kuriamas produktas, tikėtina, galima pritaikyti „Lean six sigma“ metodiką.

Apibendrinus aukščiau išnagrinėtus skirtingų autorių siūlomus procesų valdymo modelius bei metodikas, galima teigti, kad procesų valdymo modeliai suteikia galimybes organizacijai struktūriškai analizuoti ir optimizuoti veiklą. Pagrindinės priežastys, kodėl organizacijoms reikalinga nuolat siekti procesų valdymo tobulinimo ir diegti savo veikloje procesų valdymo modelius, nes tai leidžia nuolat tobulinti ir gerinti darbo organizavimą, valdyti vidinius ir išorinius išteklius, teikti kokybiškas paslaugas bei siekti organizacijos veiklos efektyvumo.

### 2.3. Procesų valdymo tobulinimo veiksniai

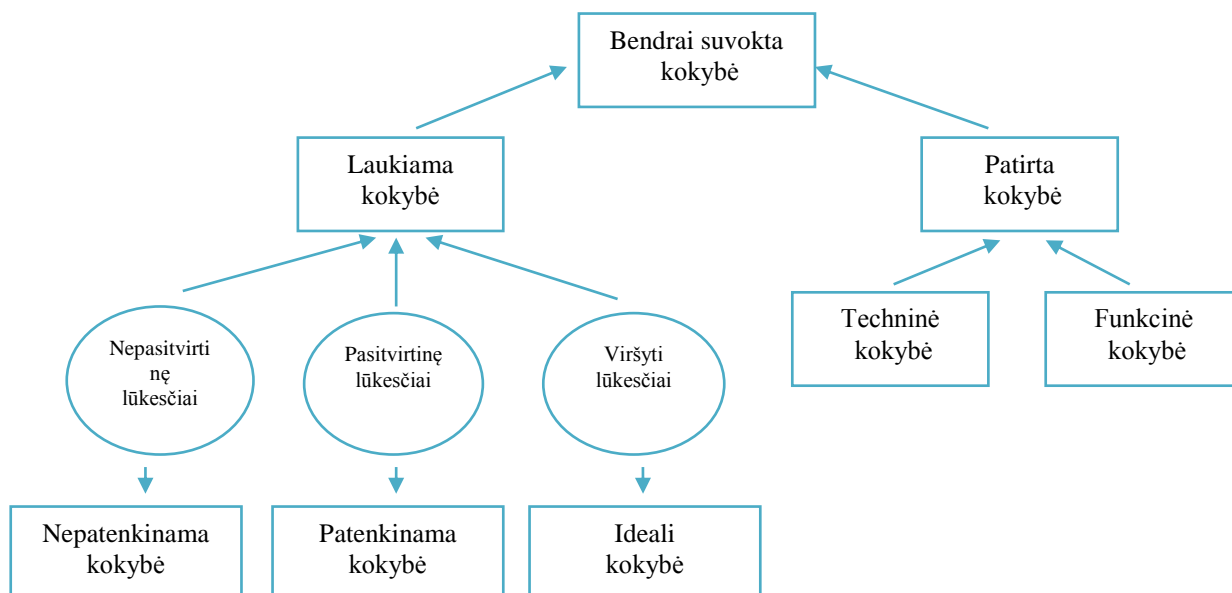
Procesų valdymo tobulinimo veiksniai, kurios dažniausiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje yra socialinių paslaugų teikimas, klientų aptarnavimas bei orientacija į žmogiškuosius išteklius, jų kvalifikacijos tobulinimą.

Siekiant įgyvendinti organizacijoje užsibrėžtus tikslus, atsiranda poreikis tobulinti jos valdymą, kyla būtinybė suvokti bei taikyti procesų visumą remiantis procesų vadyba ir procesiniu požiūriu (Lodienė, 2008). Įgyvendindama procesų valdymą organizacija turi įdiegti didelius organizacinės veiklos pokyčius. Pagrindiniai pokyčiai susiję su efektyvumo gerinimo organizacijoje galimybėmis. Hernaus (2008) pateikia tokias pokyčių charakteristikas:

- ✓ Jie yra visur, nes apima pokyčius beveik visose organizacijos veiklose.
- ✓ Jie apima visą organizaciją, nes didelio masto pokyčiai gali būti suprantami kaip visuma.
- ✓ Jie yra gilūs ir reikalauja esminių pokyčių geriausiu būdu organizacijai.

Tam reikalinga išsiaiškinti procesų valdymo ir tobulinimo veiksnius.

Socialinės paslaugos yra viena iš sudėtinių socialinės apsaugos sistemos dalių. Organizuojant socialinių paslaugų teikimą, Bitino ir kitų (2010) nuomone, savivaldybės siekia sistemingai dirbti taikant naujas technologijas, racionaliai skirstant išteklius, motyvuojant darbuotojus, bendradarbiaujant su viešosiomis įstaigomis ir privačiomis struktūromis. Tačiau, autorių nuomone, socialinės paslaugos Lietuvos savivaldybėse turi būti toliau plėtojamos ir kiekybiniu, ir kokybiniu požiūriu.



13 pav. Bendrai suvoktos paslaugų kokybės modelis (Žalimienė, 2003)

Kokybinį socialinių paslaugų teikimo požiūrį pateikia Žalimienė (2003), jos nuomone, technologijos kokybė nusako, koks personalas teikia socialines paslaugas, kokiomis sąlygomis, kokia

naudojama technika, kokie taikomi metodai. O subjektyvioji kokybė išreiškia, kaip tą paslaugą vertina pats klientas. Autorė pateikia modelį (žr. 13 pav.), kuriuo atskleidžiama, kad socialinių paslaugų klientas vertina ne tik galutinį paslaugos rezultatą, t. y. pačią paslaugą, bet ir visą jos teikimo procesą, t. y. kaip ji buvo teikiama. Visa tai sudaro kokybinį elementą. Taigi šiame modelyje svarbi kokybė, kai neįgyvendinti lūkesčiai rodo nepatenkinamą kokybę, įgyvendinti – patenkinamą arba vidutinę kokybę, viršyti lūkesčiai – idealią kokybę.

Smalskys ir Skietrys (2008) analizuodami viešojo sektoriaus valdymo tobulinimo sritis, teigia, kad svarbu yra orientacija į žmogiškuosius išteklius, kuri siejama su viešojo sektoriaus personalo rengimu ir kvalifikacijos kėlimu. Autorių teigimu administravimas vis labiau siejamas su tokiomis kategorijomis kaip kompetencija ir profesionalizmas.

Kad viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra svarbus, matome pagal 2007 - 2010 metų Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje, kurioje ypatingas dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus darbuotojų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui. Strategijoje akcentuojami darbuotojų profesinė etikos žinių plėtimas, gebėjimų tobulinimas susijęs su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu, priimtų sprendimų įgyvendinimas susijęs su sprendimų įgyvendinimo procesais ir kita. Vadinasi Socialinės paramos skyriaus darbuotojų kompetencija ir kvalifikacijos tobulinimas – svarbus veiksnys turintis įtaką organizacijoms bei užtikrinantis darbuotojų profesionalizmą, kuris procesų valdyje yra svarbus procesų tobulinimo veiksnys.

Valdant procesus yra skatinamas nuolatinis veiklos procesų tobulinimas. Pirmiausia yra identifikuojami procesai, nustatoma jų tarpusavio sąveika ir kiekvieno proceso vykdymo seka, o atlikus proceso veiksmų analizę – yra ieškoma būdų proceso ciklui pagerinti. Įgyvendinus proceso tobulinimo veiksmus, procesas yra stebimas, kontroliuojamas ir pakartotinai vertinamas (Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės). Procesų valdymo tobulinimas yra nenutrūkstantis procesas su kuo yra susijusi organizacijos procesų kokybė.

Organizacijos procesų valdymo tobulinimas bei administravimo kokybiškumas yra pagrindinis organizacijų sėkmės garantas. Pasak Galandere-Zile (2009) procesų tobulinimas, remiasi tuo, kad tam tikri procesai daro įtaką produkto ar paslaugos vertei ir vartotojų pasitenkinimui, todėl procesų tobulinimas leidžia organizacijai greičiau prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų.

Kaip pagrindinius procesų valdymo tobulinimo veiksnius galima įvardinti šiuos (Korsakienė, Tvaronavičius, Tvaronavičienė, 2006):

- ✓ nuolatinių darbuotojų skaičių mažinimas;
- ✓ jų struktūros supaprastinimas;
- ✓ naujovių diegimas ir našumo didinimas;
- ✓ finansinių išteklių mažinimas;
- ✓ laiko išteklių mažinimas, išnaudojant informacijos valdymo sistemų galimybes.

Kaziliūnas (2004) teigia, jog siekdama tobulinti veiklos valdymą, orientuodamasi į procesinį požiūrį, siekdama nuolatinio rezultatų gerinimo, organizacija turi:

- ✓ identifikuoti ir apibrėžti procesus, reikalingus pasiekti organizacijos tikslus;
- ✓ apibrėžti šių procesų seką ir sąveiką;
- ✓ apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus;
- ✓ užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir stebėsenai būtini ištekliai ir informacija;
- ✓ stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus;
- ✓ įgyvendinti veiksmus, tinkamus pasiekti planuotus rezultatus, ir nuolat gerinti procesus.

Pasak Ulecko (2007) optimizuojant įmonės veiklą, būtina nuolat gerinti visus įmonės procesus. Optimizavimas – tai geriausių sprendimų priėmimas esant dabartinėms sąlygoms. Kadangi sąlygos nuolat keičiasi, todėl ir optimalių sprendimų reikia ieškoti nuolat. Nuolatinis geresnių sprendimų ieškojimas turi tapti įmonės misija, kuri turi būti paremta bendra įmonės filosofija.

Dažniausiai naudojami procesinio valdymo modeliai yra ISO standartai, kokybės vadybos iniciatyvos, subalansuotų rodiklių ir taupiosios vadybos sistemos.

Optimizuojant procesus, anot Juškevičienės (2015), yra svarbu:

- ✓ Pasirinkti tinkamą procesą;
- ✓ Pašalinti veiklos šiukšles;
- ✓ Įdiegti procesą sistemoje;
- ✓ Išmatuoti naudas;
- ✓ Gauti atgalinį ryšį;
- ✓ Koreguoti, jeigu reikia.

Apibendrinant, galima teigti, kad siekdama nuolatinio procesų valdymo tobulinimo organizacija procesų valdyme turi nuolat diegti naujus metodus, taikomus valdant procesus ir juos nuolat tobulinant, kas leidžia pasiekti optimalių rezultatų. Atsižvelgiant į įvairių mokslinės literatūros autorių nuomones, svarbiausi procesų valdymo tobulinimo veiksniai yra nustatyti kurie procesai organizacijoje yra tobulintini, tuomet išanalizuoti šiuos procesus, priimti sprendimus ir įgyvendinti visus veiksmus susijusius su jų tobulinimu. Šį procesą reikia nuolat stebėti ir koreguoti jei reikia.

Siekiant procesų valdymo tobulinimo yra naudingas organizacijos veiklos vertinimas (įsivertinimas). Jei organizacija turi galimybę pati pasirinkti, kaip vertinti veiklą, ji gali naudoti savo sukurtą vertinimo modelį arba kokybės vadybos modelius. Slatkevičienė ir Vanagas (2001) vertinimo sistemas skirsto į keturias grupes:

1. Nuolatos sekami finansinės bei valdymo apskaitos rodikliai;
2. Gamybinės veiklos vertinimo sistemų rodikliai;
3. Veiklos vertinimo sistemos, remiančios strategijos įgyvendinimą;
4. Kokybės vadybos pasiekimų vertinimo sistemos.

Sudnickas (2008) pateikia tokius viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumo rodiklius:

- ✓ finansiniai organizacijos rodikliai,
- ✓ procesų našumas,
- ✓ paslaugų/produkto kokybė,
- ✓ orientacija į klientą,
- ✓ darbuotojų pasitenkinimas,
- ✓ socialinis poveikis,
- ✓ įvaizdis.

Vadinasi norint įsivertinti organizacijos veiklą reikia atsižvelgti į jos tipą bei teikiamas paslaugas ir pagal tai nusistatyti kriterijus į kuriuos reikėtų atsižvelgti siekiant nustatyti veiksnius procesų valdymo tobulinimui. Sudnicko (2008) teigimu, vienas iš svarbiausių veiklos matavimo sistemų viešajame sektoriuje ypatumų yra būtinybė išsiaiškinti visų suinteresuotųjų pusių interesus ir į juos atsižvelgti. Ir tai yra vienas didžiausių iššūkių lyginant jas su privataus sektoriaus veiklos matavimo sistemomis. Kaziliūnas (2007) teigia, kad atsižvelgus į vartotojų poreikius ir jų norus, tobulinamos paslaugos, produktai, klientų aptarnavimo standartai, įmonės procesai iki tokio lygio, kad esami ir numatomi vartotojų poreikiai būtų visiškai patenkinti. Nors Rimkutė, Kirstukaitė ir Šiugždinienė (2015) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijų vertinimas nėra sistemingas procesas ir yra inicijuojamas tik tam tikrais atvejais.

Tačiau pagal viešojo sektoriaus organizacijų požiūrį į veiklos iniciatyvas, galima stebėti, kad paskutiniu metu veiklos vertinimui yra skiriamas didesnis dėmesys, kadangi atrandamas ryšys tarp organizacijos veiklos vertinimo ir organizacijos strateginių kryptių bei veiklos rodiklių užtikrinimo. Tam pritaria ir Rimkutė, Kirstukaitė ir Šiugždinienė (2015) teigdamos, kad stipriems administraciniams gebėjimams įtakos turi ne vien tik žmogiškieji ištekliai, bet ir gebėjimai naudoti informaciją apie veiklos rezultatus. Hernaus (2008) teigia, kad dėmesys turėtų būti skiriamas ir socialiniam aspektui - žmonėms ir jų pasipriešinimui pokyčiams.

Galima teigti, kad procesų valdymo tobulinimo veiksniai yra įvairūs ir nustatomi orientuojantis į kiekvienos organizacijos veiklos sritį, jų klientų poreikius, finansinius rodiklius. Viešajame sektoriuje svarbiausi yra tie veiksniai, kurie yra nukreipti į klientų aptarnavimo kokybę bei jų poreikių patenkinimą. Tačiau vienas iš svarbiausių veiklos vertinimo veiksnių viešajame sektoriuje - būtinybė išsiaiškinti visų suinteresuotųjų pusių interesus ir į juos atsižvelgti.

## 2.4. Procesų valdymo aspektai socialinių paslaugų teikimo organizacijoje

Socialinių paslaugų teikimo organizacija veiklos vykdymas sietinas su visuomenės narių pasitikėjimu, kokybišku ir savalaikiu socialinių paslaugų teikimu, naujų valdymo metodų, atitinkančių visuomenės poreikius diegimu. Damirova ir Šnapštienė (2005) teigia, kad vis plačiau įsigalint naujiems valdymo metodams viešojo sektoriaus organizacijose greta tradicinių vadybinio proceso elementų (planavimas, organizavimas, skatinimas, kontrolė, reguliavimas ir atlyginimas) formuojasi nauja organizacijos vadybos proceso elementų sistema, akcentuojanti veiklos ir jos rezultatų matavimą bei stebėseną, vertinimą ir koreguojančius veiksmus ir orientuotą į veiklos procesus bei jų valdymą.

Kaip apibrėžta ankstesniuose skyriuose procesas, socialinių paslaugų teikimo organizacijoje, suprantamas kaip socialinių paslaugų teikimo veikla. Paslaugų teikimas viešajame sektoriuje t.y. socialinių paslaugų teikimo organizacijoje pasižymi savo specifika, kadangi šios paslaugos yra specifinės ir turi kitokį visuomenės požiūrį į gaunamą paslaugą, šios paslaugos kokybę bei kitaip ją vertina. Be to organizacija teikianti socialines paslaugas yra tik tarpininkas tarp valstybės ir kliento.

Didžiausia atsakomybė už socialinių paslaugų organizavimą tenka savivaldybėms, kurios kuruoja socialinių paslaugų teikimo organizavimą savivaldybių teritorijoje. Guogio ir Gudelio (2005) teigimu socialinių paslaugų teikimo organizavimas vykdomas atsižvelgiant tiek į vietinių sąlygų specifiką, kurią lemia iš sovietinio laikotarpio paveldėtos stacionarios paslaugos, žemas bendruomeniškumo lygis, tiek ir į išsivysčiusių šalių patirtį diegiant kokybės vadybos, žmogiškųjų išteklių vadybos, veiklos valdymo ir kitas viešosios vadybos naujoves.

Vareikytės ir kitų (2006) teigimu socialinių paslaugų teikimas yra reglamentuojamas tam tikrais principais, kurias garantuojama teikiamų paslaugų kokybė, išsaugomos kliento teisės bei pasiekama kuo didesnė teikiamų paslaugų reikšmė kliento gyvenimo kokybei.

Butkaus (2002) teigimu, socialinių paslaugų teikimo organizacijoje klientams dažniausiai teikiama informacija arba paslauga, kurią autorius įvardija kaip intelektinį produktą. O intelektinių produktų darymo procesas ir to proceso valdymas iš esmės skiriasi. Tame procese naudojamos darbo priemonės taip pat gali būti intelektinės (formulės, dėsniai, priklausomybės, įstatymai, reglamentai ir kt.). Be to teikiant tokias paslaugas, į organizacijos darbo aplinką patenka ir pats vartotojas, kuriam reikia papildomo ypatingo dėmesio.

Heintzmanas ir Marsonas (2010) teigimu procesų valdyme reikalinga valdyti du iš pagrindinių aspektų viešajame sektoriuje - paslaugų gerinimą ir žmogiškųjų išteklių modernizavimą, kadangi šie veiksniai yra prioritetai, kurie paprastai sprendžiami atskirai, tačiau vieno jų sėkmė priklauso nuo kito sėkmės.

Tam, kad užtikrinti kokybišką ir efektyvų socialinių paslaugų valdymą organizacijoje, svarbu užtikrinti šių procesų valdymą: socialinių paslaugų planavimą, organizavimą, delegavimą ir

kompetencijos pasiskirstymą, socialinių paslaugų kokybės vertinimą, priežiūrą bei kontrolę. Kadangi socialinės paramos skyriuose formuojama socialinių paslaugų teikimo strategija, rengiami ir įgyvendinami socialinių paslaugų teikimo planai bei programos ir teikiamos socialinės paslaugos jų teritorijoje gyvenantiems žmonėms, bendradarbiaujama su nevyriausybinėmis organizacijomis, religinėmis bendruomenėmis, fiziniais bei juridiniais asmenimis, turi būti užtikrintas ir šių procesų valdymas.

Tačiau svarbiausia socialinių paslaugų teikimo organizavime Leliūgienės (2003) teigimu, tai, kad paslaugų gavėjui turi būti teikiamos tik tokios paslaugos, kurios tuo metu jam yra reikalingiausios ir atitiktų jo esamus poreikius.

Vadinasi procesų valdymas socialinių paslaugų teikimo organizacijoje vienas iš svarbiausių paslaugų teikimo objektų – klientas ir socialinės paslaugos. Siekiant procesų valdymo tobulinimo tikslinga daugiausiai dėmesio skirti kliento priėmimo ir jo aptarnavimo procesų valdymui. Quinless (2012) teigia, kad viešojo sektoriaus procesų valdymas turi būti orientuotas į darbuotojo ir kliento patenkinimą, kadangi profesionalus ir motyvuotas darbuotojas teiks kokybišką paslaugą, o klientas bus patenkintas šia paslauga, nuo ko priklausys paslaugos kokybė. Taigi klientų priėmimą bei aptarnavimą galima pavaizduoti kaip procesą (žr. 14 pav.).



**14 pav. Klientų priėmimo bei aptarnavimo procesas**

Analizuojant schemą matome, kad kliento aptarnavimo procese dalyvauja klientas, vidiniai ištekliai - organizacijos darbuotojai, bei pats procesas reglamentuojamas organizacijos nustatyta tvarka bei teisiniais dokumentais.

Kitas labai svarbus socialinių paslaugų teikimo aspektas - socialinių paslaugų kokybė. Guogis ir Gudelis (2005) teigia, kad viena iš priemonių socialinių paslaugų organizavimui tobulinti yra socialinių paslaugų vertinimas. Vertinant, kokie yra socialinių paslaugų teikimo procesai ir rezultatai,



nustatomi socialinių paslaugų kokybės tobulinimo atskaitos taškai. Žalimienė (2001) teigia, kad socialinių paslaugų kokybę būtina vertinti pagal dvi vertinimo skales:

✓ Objektyvioji – technologinis įstaigos lygmuo – tai konkretūs dydžiai, rodikliai, įstaigos veiklos charakteristikos. Pavyzdžiui, paslaugų teikėjų profesionalumas, pažangių darbo metodų taikymas, pirminio ir antrinio personalo santykis, darbo krūvis ir t. t.;

✓ Subjektyvioji – individualaus vartojimo skalė, kadangi socialinių paslaugų kokybė tai ir subjektyvi individo būklė, kaip jis vertina gaunamas socialines paslaugas, ar pakinta jo savarankiškumas, požiūris. Kas vienam yra pakankama kokybė, kitam gali būti nepakankama.

Vadinasi tobulinant socialinių paslaugų procesų valdymą tikslinga remtis šiais socialinių paslaugų kokybės vertinimo kriterijais, tačiau atsižvelgti ir į konkrečios situacijos socialinių paslaugų sistemoje analize ir vertinimu. Paslaugų gavėjo dalyvavimas vertinant paslaugų kokybę formų gali būti įvairių, Žalimienės (2001) teigimu gali būti vykdomos *periodinės klientų anketinės apklausos*, o Guogis (2005) teigia, kad socialinių paslaugų teikimo veiksmingumui ir efektyvumui nustatyti gali neblogai pasitarnauti *savivaldybių darbuotojų renkami statistikos duomenys*.

Tačiau pagal kliento priėmimo ir aptarnavimo procesą matyti, kad jame dalyvauja ne tik klientai, bet ir organizacijos vidiniai išteklių - darbuotojai. Guogio (2005) teigimu socialinių darbuotojų kvalifikacija ir etinės savybės gali ypač prisidėti prie socialinių paslaugų efektyvumo, o Žalimienės (2007) - vienas iš patikimų būdų paslaugų kokybei užtikrinti yra paslaugų standartizavimas, t. y. tam tikrų privalomų (įstatymiškai įtvirtintų) reikalavimų paslaugų kokybei taikymas. Vadinasi tikslingas procesų valdymo aspektas yra su organizacijos darbuotojų valdymu susijęs procesų valdymo tobulinimas.

Pasak Vitkausko (2011), kokybės vadybos sistemai taikant procesinį požiūrį svarbu:

- ✓ suprasti ir tenkinti reikalavimus;
- ✓ nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu;
- ✓ nustatyti (gauti) procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis;
- ✓ nuolat gerinti procesus, remiantis objektyviais jų parametrų matavimais.

Šiuo atveju rezultatų kokybė tampriai susijusi su procesų kokybe, todėl ypatingą reikšmę įgauna proceso valdymas ir nuolatinis stebėjimas. Pagal mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad procesų valdymo turinys yra susijęs su kokybe arba procesų kokybės valdymu, todėl nuolat siekiant kokybiškumo organizacijos veikloje, kyla procesų valdymo poreikis. Procesų valdymo poreikis sietinas su žmogiškųjų išteklių valdymu, veiklos procesų valdymu, klientų aptarnavimo standartų diegimu ir kitais.

Pasak Heintzman ir Marson (2010), viešojo sektoriaus organizacijų sėkmę lemia klientų problemų nagrinėjimas remiantis jų pridėtine verte. Jie pasiūlė suteikti darbuotojams galimybę veiksmingai reaguoti į klientų problemas ir taip didinti viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą,

atsižvelgiant į jų turinį. Autoriai pirmieji pasiūlė procesų valdymo diegimo viešojo sektoriaus modeliuose skirti dėmesį darbuotojams teikiantiems paslaugas, nes jų nuomone procesų valdymas yra suvokiamas kaip visuma viešųjų paslaugų ir darbuotojų, teikiančių šias paslaugas.

Galima teigti, kad su socialinių paslaugų teikimo aspektais susiję veiksmai gali būti įvardinti kaip procesai socialinių paslaugų teikimo organizacijoje, kurių tikslas turi atitikti organizacijos veiklos tikslus. Procesų valdymo aspektai socialinių paslaugų teikimo organizacijoje yra susiję su kokybiška paslauga, klientų poreikių patenkinimu bei vidinių išteklių valdymo procesu.

### III. PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMO KRYPTYS ALYTAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS SOCIALINĖS PARAMOS SKYRIUJE

#### 3.1. Tyrimo metodologija

Teorinei literatūros analizei pagrįsti naudojami įvairūs empiriniai tyrimo metodai, įskaitant kiekybinius arba kokybinius tyrimus. Pasak Luobikienės (2010), empiriniai tyrimai orientuoti į konkretaus socialinio reiškinių tyrimą ir praktinių rekomendacijų, padėsiančių keisti padėtį, rengimą. Kokybinio tyrimo pagrindinė paskirtis yra gauti kuo daugiau duomenų apie reiškinį, o atliekant kiekybinį tyrimą nagrinėjamas jau pakankamai aprašytas objektas, kai yra išskiriami ir įvertinami jo požymiai, o tyrėjo uždavinys yra objekto aiškinimas ir prognozavimas (Bitinas, 2006). Kokybinis tyrimas, Kardelio (2007) teigimu, leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestructūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą. Kiekybiniam tyrimui yra labiau būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinio požymių, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami, todėl kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako gauti jo rezultate kiekybiniai rodikliai.

Šiame darbe atlikti tyrimui, kuriuo siekiama išanalizuoti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklą procesiniu požiūriu, bus atliktas mišrus - kiekybinis ir kokybinis empirinis tyrimas.

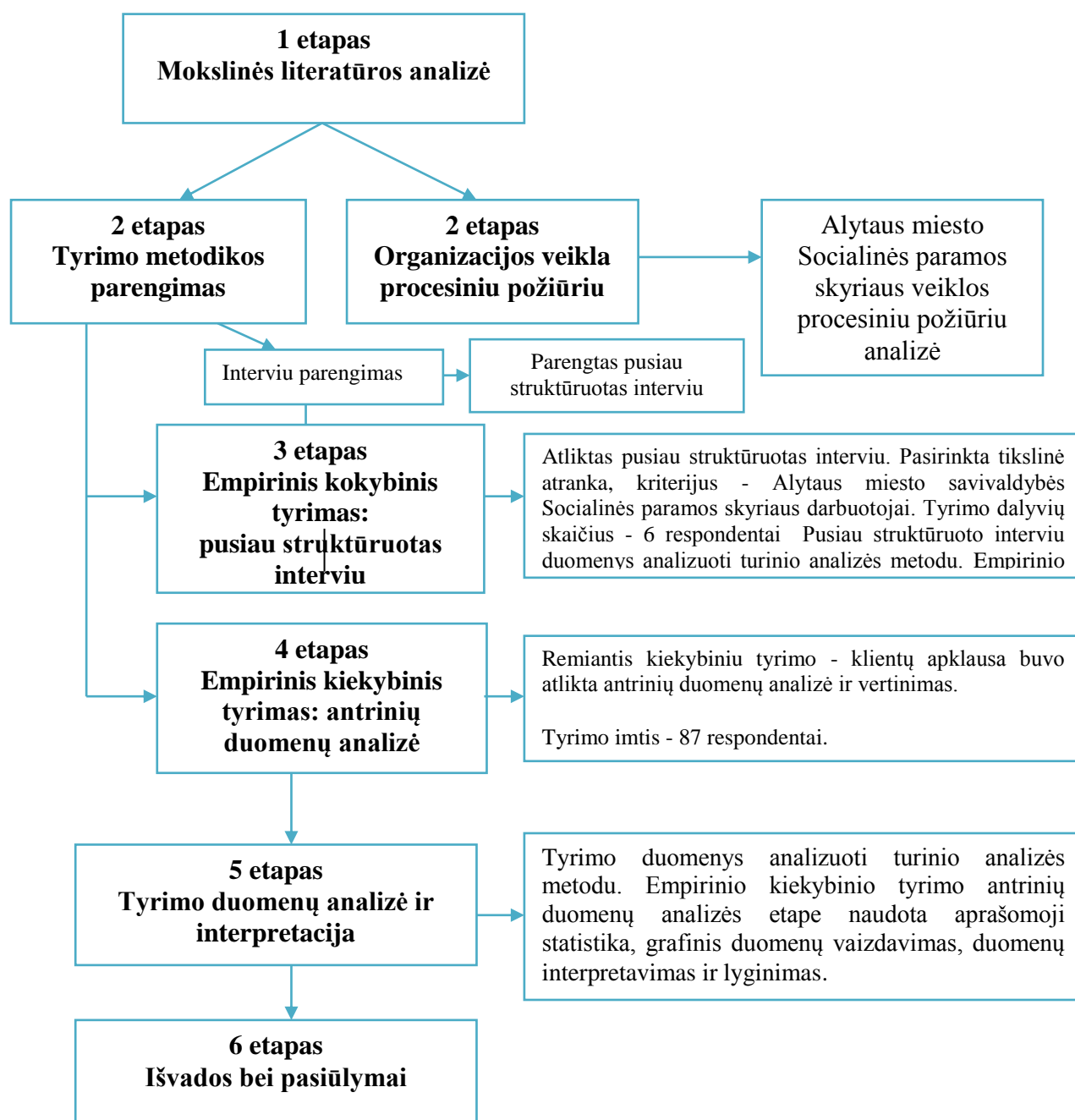
**Tyrimo tikslas** – nustatyti procesų valdymo tobulinimo kryptis Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje. Pasak Kardelio (2007), tyrimo tikslas nurodo bendrą tyrimo kryptį bei yra orientuotas į problemos analizę teorine ir taikomąja prasme. Luobikienė (2010) teigia, kad tyrimo tikslas turi būti orientuotas į jo galutinį rezultatą, teorinį – pažintinį ir praktinį – taikomąjį, o uždaviniai formuluoja klausimus, į kuriuos turi būti gautas atsakymas apie tyrimo tikslų įvykdymą.

Atsižvelgiant į suformuluotą empirinio tyrimo tikslą yra išskiriami atitinkami **tyrimo uždaviniai**:

1. Išnagrinėti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklą procesiniu požiūriu.
2. Išsiaiškinti kaip Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus darbuotojai suvokia organizacijoje vykstančius procesus, sužinoti jų požiūrį į Alytaus Socialinės paramos skyriaus procesų valdymą bei tobulinimą.
3. Išsiaiškinti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus klientų požiūrį į organizacijos paslaugas, jų kokybę bei tobulintinus aspektus.

**Tyrimo objektas:** Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus valdymo procesai.

Suformulavus tyrimo tikslą bei uždavinius, svarbu apibrėžti kaip bus atliekamas empirinis tyrimas. Siekiant detaliai atskleisti visus empirinio tyrimo eigos etapus, tikslinga visą procesą suskirstyti į šešis pagrindinius etapus, kurie pavaizduoti grafiškai 15 paveiksle.



15 pav. Empirinio tyrimo procesas

Kaip minėta, siekiant nustatyti procesų valdymo tobulinimo kryptis Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje buvo atliktas mišrus tyrimas, kurio metu buvo atlikta Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklos analizė procesiniu požiūriu, pusiau struktūruoto interviu tyrimo pagalba buvo įgyvendintas kokybinis tyrimas ir remiantis klientų apklausos kiekybinio tyrimo duomenimis buvo atlikta antrinių duomenų analizė bei vertinimas.

*Pirmajame etape* buvo analizuojama su moksline problema susijusi literatūra, siekiant atskleisti organizacijos procesų valdymo modelius bei jų taikymą, procesų valdymo veiksnius, procesų valdymo aspektus socialinių paslaugų teikimo organizacijoje. Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) teigimu, svarbiausia šiame etape išanalizuoti, ką ketinama tirti ir kaip tai reikia atlikti. Mokslinės literatūros analizė buvo atlikta darbo pirmajame ir anrajame skyriuje, detalai išangrinėjant viešojo sektoriaus procesų valdymo ypatumus ir pabrėžiant procesų valdymo poreikį Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veikloje.

*Antrajame etape* empirinio tyrimo etape analizuojama Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veikla procesiniu požiūriu, siekiant identifikuoti problemines sritis procesų valdymo veikloje. Šiame etape remiantis Kosinskienės ir Ruževičiaus (2011) pateikta organizacijos veiklos procesų klasifikacija, buvo išanalizuoti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklos procesai, juos suskirstant į pagrindinius, pagalbinius bei vadybinius procesus, pavaizduotos jų sąsajos. Remiantis Lodiene (2008) buvo nustatyti procesų valdymo tikslai, išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai bei laukiama procesų vertė. Remiantis atlikta analize buvo parengta empirinio tyrimo metodologija, apimanti pusiau struktūruoto interviu metodą ir antrinių duomenų analizės bei vertinimo metodą.

Siekiant atskleisti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklą procesiniu požiūriu, buvo parengtas interviu, skirtas apklausti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus darbuotojus. Rengiant interviu planą yra numatyta:

- ✓ interviu klasifikavimas;
- ✓ interviu forma;
- ✓ tyrimo uždaviniai ir klausimai;
- ✓ užduodamų klausimų seka;
- ✓ interviu užfiksavimas.

Apklausiant Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus darbuotojus buvo naudojamas *pusiau struktūruoto interviu metodas*. Pusiau struktūruoto interviu metu numatomi konkretūs klausimai respondentui, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų, jei interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų, arba siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus arba kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą. Pusiau struktūruotų interviu klausimynuose taip pat beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluotėmis (Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas, 2008).

*Pusiau struktūruoto interviu uždavinys* – išsiaiškinti Informantų nuomones apie organizacijoje vykstančius procesus, sužinoti jų požiūrį į Alytaus Socialinės paramos skyriaus procesų valdymą bei

tobulinimą. Klausimai parinkti tokie, kurie atspindi Informantų nuomonę ar jų reakcijas į analizuojamą reiškinį. Parengtame interviu yra 21 (žr. 2 priedas) atviro tipo klausimas, kurie atitinka tyrimo tikslą su laisvai formuluojamais atsakymais. Pokalbio metu, siekiant patikslinti atsakymą, klausimus buvo galima papildomi patikslinančiais klausimais.

Siekiant išsiaiškinti Informantų nuomonę apie organizacijoje vykstančius procesus ir jų valdymą, interviu metu buvo užduodami klausimai, kuriais norima atskleisti:

1. Informantų pareigas, atsakomybę ir vykdomas funkcijas.
2. Informantų suvokimą apie organizacijoje vykstančius procesus.
3. Informantų požiūrį į Alytaus Socialinės paramos skyriaus procesų valdymą ir procesų valdymo tobulinimą.
4. Informantų nuomonę apie trukdžių valdymą tarp procesų žingsnių.
5. Informantų nuomonę apie skyriaus veiklos vadovų dalyvavimą organizacijos procesų valdyme.

Interviu klausimai sugrupuoti į penkias grupes, kurios analizuojamos 2 lentelėje.

**2 lentelė. Interviu struktūra**

<b>Klausimų grupės</b>	<b>Klausimų formulavimas</b>
Ižanga (išsiaiškinti respondento pareigas, funkcijas ir dalyvavimą organizacijos procesuose)	Kokios Jūsų pareigos ir atsakomybė organizacijoje? Kokias pagrindines funkcijas Jūs atliekate kasdien? Kokio proceso ar procesų dalyvis jūs esate? Trumpai apibūdinkite šį procesą. Kaip jis vyksta, kas yra jo dalyviai?
Proceso samprata (išsiaiškinti respondento nuomonę apie organizacijoje vykstančius procesus bei jų valdymą)	Kaip suvokiate organizacijoje vykstančius procesus? Ar yra nustatyti atitinkami procesų subtikslai? Jūsų požiūris į Alytaus socialinės paramos skyriaus procesų valdymą? Jūsų nuomone, ar parengtas proceso modelis/procedūra atspindi, kaip iš tikro ši veikla vyksta?
Procesų valdymas (išsiaiškinti procesų valdymo diegimą, užduočių vykdymą ir duomenų apie realius įvykdymo parametrus kaupimą, proceso stebėseną ir analizę)	Jūsų požiūris į procesų valdymo modelį diegiamą organizacijoje? Kokiais metodais procesų valdymas yra vykdomas? Jūsų nuomone, ar kiekvienam procesų valdymui organizacijoje yra skirti pakankami resursai? Kokiais rodikliais yra vertinama proceso kuriame jūs dalyvaujate veika? Ar proceso aprašymas/procedūra duoda naudos? Jei taip kokia tai nauda? Ar proceso modelis/ procedūra nevaržo jūsų veiklos?
Procesų tobulinimas (išsiaiškinti procesų trukdžius ir jų šalinimą, vidinių ir išorinių vartotojų poreikių procesų valdyme analizavimas, naujovių diegimas)	Kaip yra valdomi trukdžiai tarp procesų žingsnių? Kaip aiškiai yra suprantami išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai procesų valdyme? Ar kuriant procesų valdymo modelį, darbuotojai pritartų naujovėms? Ar tai jų neišgąsdintų? Kokia jūsų nuomonė apie skyriaus veiklos vadovų dalyvavimą organizacijos procesų valdyme?
Bendri klausimai (išsiaiškinti kitus veiksmus susijusius su procesų diegimu organizacijoje)	Ar vyko mokymai susiję su procesų valdymu? Kiek jie truko ir ko juose buvo mokoma? Ką jūs manote apie procesų valdymo projektą Jūsų organizacijoje? Jūsų nuomone, kokia jo nauda ir kokie pavojai? Kam labiausiai naudinga procesų valdymo iniciatyva? Darbuotojams,

klientams, vadovybei? Kodėl?
------------------------------

Interviu klausimai surašyti tokia seka, kuri leidžia respondentui nuosekliai gilintis į procesu valdymą organizacijoje, siekiant gauti detalią informaciją apie tiriamą problemą. Klausimų seka sudaryta, atsižvelgiant į Prakapą ir Butvilą (2011), kurių teigimu klausimų seka nėra atsitiktinė, ji formuluojama pagal tyrimo tikslus ir klausimų uždavimo logiką.

Interviu užfiksavimas atliekant apklausą pusiau struktūruoto interviu metodu buvo atliekamas informantą klausinėjant žodžiu ir jo atsakymai žymimi klausimyne buvo užrašomi raštu (žr. 5 priedas).

*Trečiajame etape* atliktas empirinis kokybinis tyrimas, remiantis pusiau struktūrizuotu interviu. Atliekant Alytaus Socialinės paramos skyriaus darbuotojų interviu, buvo atlikta *tikslinė atranka*. Tikslinė atranka pasak Morkevičiaus, Telešienės ir Žvaliausko (2008), turi būti:

- ✓ išsami, apimti visus tiriamosios visumos elementus;
- ✓ patikima, tokia, kurioje nėra klaidų, pavyzdžiui, neįtraukti neegzistuojantys elementai, pateikiami taisyklingi ir teisingi adresai, įmonių pavadinimai ar pan.

Tikslinės atrankos kriterijus – Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus darbuotojai. Anot Žydžiūnaitės (2007), tyrimo imtis – tai populiacijos dalis, kuri naudojama tyrimui bei atstovaujanti tiriamą populiaciją. Todėl, darbo autorės nuomone, parinkti interviu dalyviai, geriausiai reprezentuojantys norimą ištirti populiaciją. Tyrimo dalyvių skaičius – 6 informantai (informantų charakteristikos pateiktos 3 lentelėje).

**3 lentelė. Informantų charakteristikos**

<b>Infor manto Nr.</b>	<b>Informantų pareigybė</b>	<b>Informantų charakteristikos</b>
1.	Viduriniojo lygio vadovas	Vedėjo pavaduotoja atsakinga už skyriaus darbuotojų veiklą, socialinių paslaugų teikimą, socialinių programų projektų rengimą, skyriaus vedėjos pavadavimą jai nesant darbe. Kasdien atliekamos funkcijos – skyriaus darbuotojų veiklos koordinavimas, socialinių paslaugų teikimo inicijavimas, socialinių programų projektų rengimas, įstaigų ir organizacijų konsultavimas socialinės paslaugų klausimais.
2.	Viduriniojo lygio vadovas	Vedėjo pavaduotoja atsakinga už sutarčių rengimą, tarybos sprendimus. Kasdien atliekamos funkcijos – bendradarbiavimas su įstaigomis ir organizacijomis, sutarčių ir susitarimų rengimas.
3.	Aukščiausiojo lygio specialistas	Vyriausioji specialistė atsakinga už socialinių paslaugų skyrimą, senyvo amžiaus, neįgaliems ir kitiems asmenims ir šeimoms. Kasdien atliekamos funkcijos – asmenų besikreipiančių dėl socialinių paslaugų priėmimas, prašymų sistemoje registravimas, sprendimų, atsakymų projektų rengimas, socialinių paslaugų teikimo organizavimas.
4.	Aukščiausiojo lygio specialistas	Vyriausioji specialistė atsakinga už socialinių projektų rengimą, remiantis tarybos sprendimais. Kasdien atliekamos funkcijos – piniginės socialinės paramos, išmokų vaikams, socialinės paramos skyrimo teisėtumo kontrolė, pasirašyti sprendimus gavėjų bylose. Klientų konsultavimas socialinių išmokų klausimais.
5.	Viduriniojo lygio specialistas	Vyresnioji specialistė atsakinga už klientų aptarnavimą, išmokų skyrimą. Kasdien atliekamos funkcijos – klientų aptarnavimas.
6.	Viduriniojo lygio	Vyresnioji specialistė atsakinga už klientų aptarnavimą, išmokų skyrimą.

specialistas	Kasdien atliekamos funkcijos – klientų aptarnavimas, konsultavimas.
--------------	---

*Ketvirtame etape* atliktas empirinis kiekybinis tyrimas, remiantis antrinių duomenų analize. Siekiant ištirti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus klientų požiūrį į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje teikiamas paslaugas buvo atlikta antrinių duomenų analizė, remiantis kiekybiniu tyrimu - klientų apklausa. Pagal Morkevičių, Telešienę, Žvaliauską (2008), antrinė kiekybinių duomenų analizė – tai analizė, kai tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus kitų tyrėjų ir institucijų. Tyrimo metu išanalizuoti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus 2015 m. įvykdyto tyrimo (tyrimo anketos duomenys pateikti 3 priede) rezultatai, kurio metu buvo apklausti skyriaus klientai ir išsiaiškinta jų nuomonė apie Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklą. Atlikto tyrimo metu, tyrimo imtį sudarė 98 respondentai.

*Penktajame etape* atlikta tyrimo duomenų analizė ir interpretacija. *Pusiau struktūruoto interviu* duomenys analizuoti turinio analizės metodu. Kokybinė turinio (content) analizė apima keturis žingsnius (Žydžiūnaitė, 2007):

1. Esminių aspektų tekste išskyrimą, kurie tiesiogiai susiję su tiriamu objektu;
2. Prasminių elementų tekste išskyrimą;
3. Prasminių elementų suskirstymą pagal analizuojamus aspektus ir suformuotus teiginius;
4. Pateiktų aspektų ir teiginių integravimą į tyrimo kontekstą ir jų turinio aprašymą.

Empirinio kiekybinio tyrimo *antrinių duomenų analizės* etape naudota aprašomoji statistika, grafinis duomenų vaizdavimas, duomenų interpretavimas ir lyginimas. Prakapo ir Butvilo (2011) teigimu aprašomoji statistika padeda patogiai, apibendrintai ir suprantamai aprašyti didelius duomenų kiekius (dažnių pasiskirstymą, grafikus ir kita).

*Šeštajame tyrimo etape* pateiktos tyrimo išvados bei pasiūlymai. Pagal Gaižauskaitę ir Mikėnę (2014) svarbu, kad išvados ir pasiūlymai būtų patikrinti ar jie atitinka tyrimo užduočių reikalavimus, pabrėžiama jų reikšmė darbui.

Tyrimo metu buvo vadovaujamosi Kardelio (2007) rekomenduojamais *etikos principais*: savanoriškumas, tyrimo naudingumas, privatumas, asmens nepažeidžiamumas, pagarba asmens orumui, teisingumas, geranoriškumas.

### **3.2. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veikla procesiniu požiūriu**

Vertinant procesiniu požiūriu organizacijoje vykstančius procesus reikėtų nagrinėti remiantis pridėtine verte bei nustatant procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis. Čia taip pat svarbu suprasti ir nustatyti išorinių ir vidinių vartotojų poreikius, tenkinti jų keliamus reikalavimus bei nuolat gerinti procesus po objektyvaus jų įvertinimo.



Analizuojant Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklą procesiniu požiūriu, remiantis Kosinskienės ir Ruževičiaus (2011) klasifikacija, visus skyriuje vykstančius procesus santykinai galima suskirstyti į pagrindinius, pagalbinius bei vadybinius procesus.

*Pagrindiniai procesai* – tai procesai tiesiogiai susiję su klientų aptarnavimu ir jiems teikiamomis paslaugomis. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje tokie procesai yra susiję su klientų priėmimu ir jų aptarnavimu.

Alytaus socialinės paramos skyriaus *pagrindiniai procesai*:

- ✓ Gyventojų priėmimas ir konsultavimas socialinės paramos skyrimo klausimais;
- ✓ Organizacijų ir įstaigų informavimas ir konsultavimas bei jų veiklos administravimas;
- ✓ Materialinės paramos teikimo organizavimas;
- ✓ Socialinių paslaugų teikimo organizavimas ir administravimas;
- ✓ Pažymų išdavimas;
- ✓ Kitų su socialine parama susijusių dokumentų rengimas ir pateikimas;

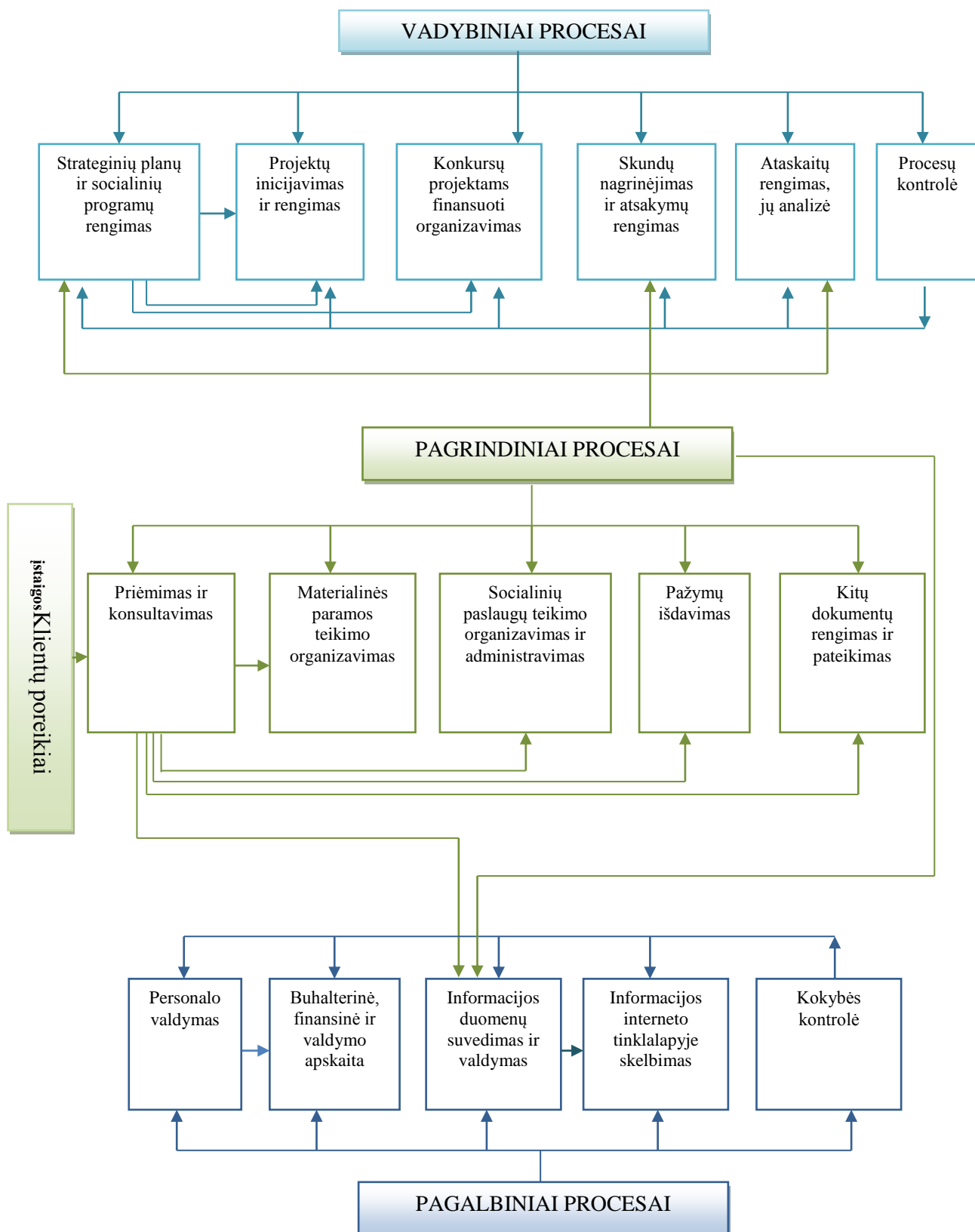
*Pagalbiniai procesai* – procesai skirti papildyti ir palengvinti pagrindinių procesų eigą. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje tokie procesai yra:

- ✓ Personalo valdymas.
- ✓ Skyriaus buhalterinė, finansinė ir valdymo apskaita.
- ✓ Informacijos, duomenų suvedimas ir valdymas.
- ✓ Skyriaus informacijos savivaldybės interneto tinklalapyje skelbimas.
- ✓ Teikiamų bendrųjų socialinių paslaugų bei socialinės priežiūros kokybės kontrolė.

*Vadybiniai procesai* – procesai skirti nustatyti organizacijos tikslus bei strategiją ir veiksmams valdyti kitus organizacijos procesus. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje tokie procesai yra:

- ✓ Strateginių planų ir socialinių programų rengimas;
- ✓ Projektų socialinės paramos klausimais inicijavimas ir rengimas;
- ✓ Konkursų socialiniams projektams finansuoti organizavimas;
- ✓ Išmokų gavėjų skundų nagrinėjimas ir atsakymų rengimas;
- ✓ Skyriaus ataskaitų rengimas, jų analizė;
- ✓ Skyriaus vadybinių procesų kontrolė.

Pagal pateikus organizacijos procesus sudaryta procesų valdymo schema, kurioje atsispindi skyriaus veikla procesiniu požiūriu (žr. 16 pav.).



16 pav. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veikla procesiniu požiūriu

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veikloje procesiniu požiūriu dalyvauja išoriniai ir vidiniai vartotojai. Nustatyta, kad pagrindiniams organizacijos procesams įtakos

turi išorinių vartotojų poreikiai, o pagalbiniais organizacijos procesams – vidinių vartotojų poreikiai. Remiantis šiuo procesiniu požiūriu išanalizuosime organizacijos darbuotojų veiklos procesus ir klientų aptarnavimo procesą atskleidžiant jo laukiamą vertę ir rezultatus.

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje procesams valdyti yra sukurta vidinė darbo sistema siekiant užtikrinti atliekamos veiklos seką bei kritinių situacijų valdymą. Taip pat tvarkose yra išdėstyti darbuotojų pareiginiai nuostatai, atliekamos veiklos tikslai ir laukiami rezultatai. Organizacijoje yra formalizuota organizacijos tvarkų ir procedūrų sistema, kuri užtikrina, kad bus laikomasi darbų atlikimų terminų, nustatyti atsakingi asmenys. Tačiau veikla kartais yra dubliuojama, ne visada galima stebėti informacijos srautus, kai kurie darbai atliekami rankiniu būdu (pvz. registravimo talonėlių karpymas).

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje pagrindiniai procesai pagal specialistų veiklos sritis - skirtingi. *Skyriaus vedėjo veiklos sritis* – valstybės ir savivaldybės socialinės paramos politikos įgyvendinimas Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje, užtikrinant tinkamą socialinių išmokų ir socialinių paslaugų planavimą, organizavimą, administravimą, koordinavimą ir tinkamą skyriaus darbo organizavimą.

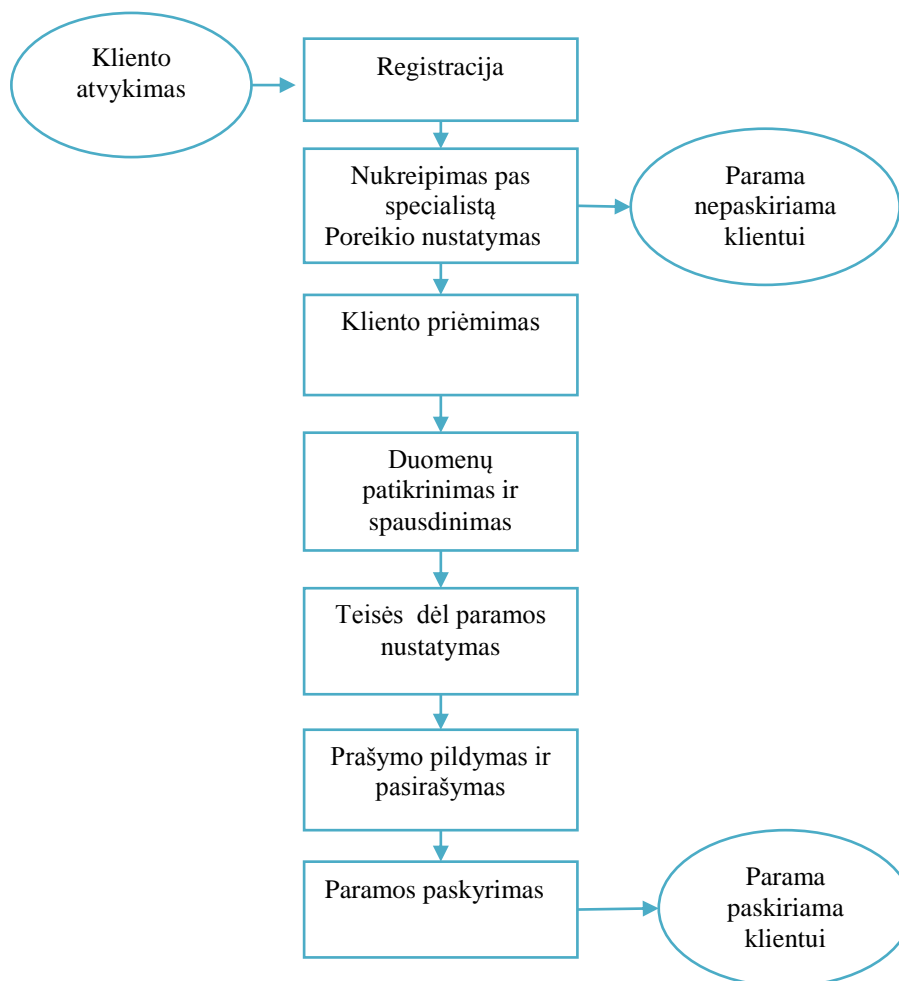
*Skyriaus vedėjo pavaduotojo veiklos sritis* – rengti skyriaus strateginės plėtros ir veiklos planus, vykdyti jų įgyvendinimo priežiūrą, koordinuoti Alytaus miesto socialinių įstaigų ir visuomeninių organizacijų socialinę veiklą, administruoti socialines išmokas, kompensacijas, kitą socialinę paramą ir kontroliuoti jų skyrimo bei mokėjimo teisingumą. Koordinuoti skyriaus tarnautojų ir darbuotojų, organizuojančių socialines paslaugas, veiklą ir pavaduoti skyriaus vedėją, jam nesant darbe.

*Vyriausiųjų specialistų veiklos sritis* – socialinėms išmokoms, kompensacijoms, socialinėms paslaugoms ir kitai socialinei paramai reikalingų lėšų planavimas, ataskaitų rengimas, valstybės ir savivaldybės biudžeto lėšų panaudojimo kontrolė. Įstatymais, kitais teisės aktais nustatytų jam priskirtų socialinių išmokų, kompensacijų, kitos socialinės paramos skyrimo užtikrinimas bei mokėjimo įgyvendinimo administravimas.

*Vyresniųjų specialistų veiklos sritis* – administruoti įstatymais, kitais teisės aktais nustatytas jam priskirtas socialines išmokas, kompensacijas, kitą socialinę paramą ir užtikrinti jų skyrimo bei mokėjimo įgyvendinimą. su socialine parama susiję klausimai. Koordinuoti neįgaliųjų socialinės integracijos programų rengimą ir įgyvendinimą, administruoti ir užtikrinti teisės aktais nustatytų šalpos išmokų, paramos mirties atveju pašalpų teisingą skyrimą ir mokėjimą.

*Specialistų veiklos sritis* – administruoti įstatymais, kitais teisės aktais nustatytas jam priskirtas socialines išmokas, kompensacijas, kitą socialinę paramą ir užtikrinti jų skyrimo bei mokėjimo įgyvendinimą.

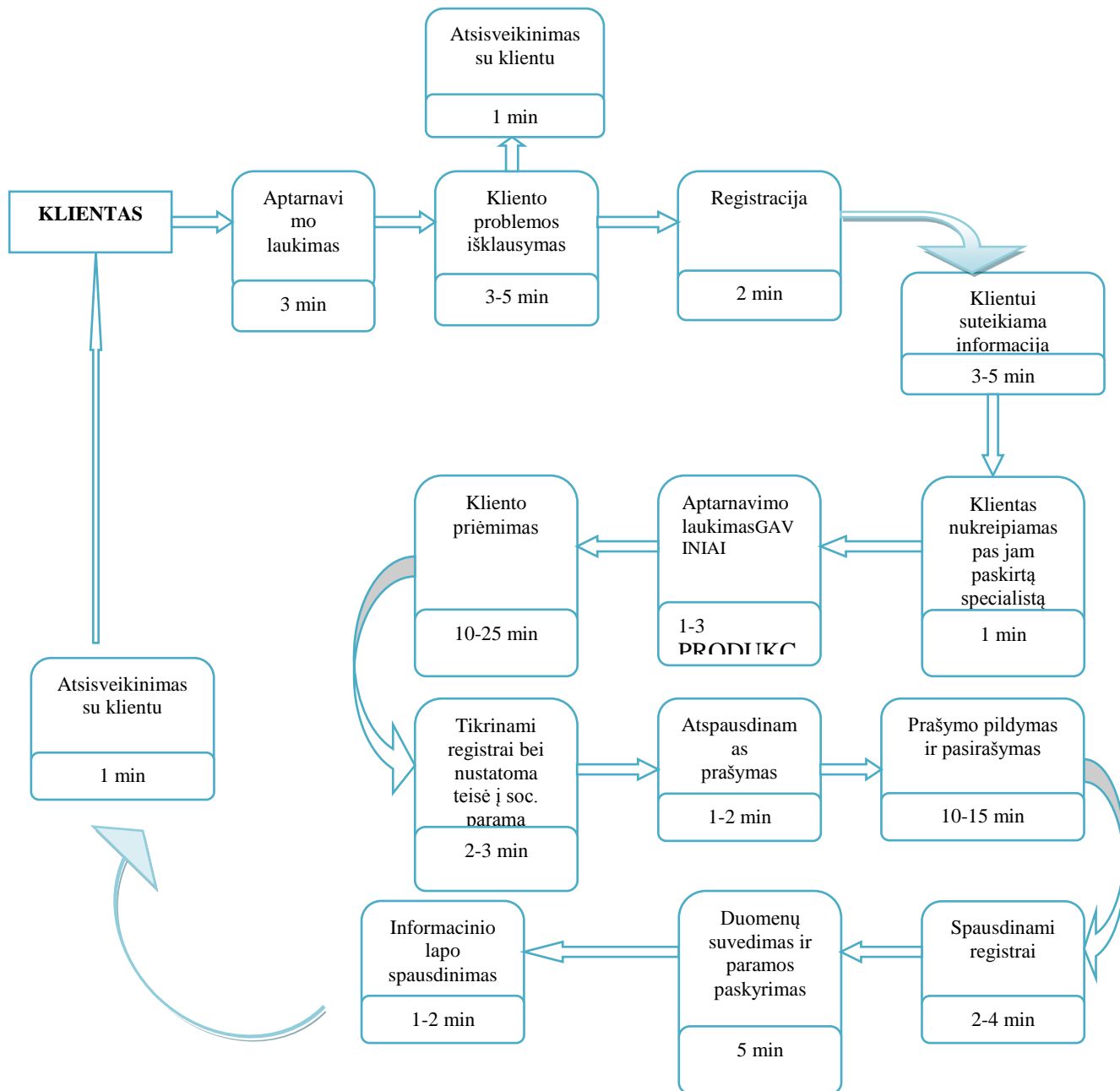
Analizuojant išorinių vartotojų poreikius, juos nagrinėsime per klientų aptarnavimo procesą atskleidžiant jo laukiamą vertę ir rezultatus. Siekiant išsiaiškinti kaip yra vykdomas klientų aptarnavimo procesas, buvo sudaryta šio proceso srauto diagrama (žr. 17 pav.).



**17 pav. Klientų aptarnavimo srauto diagrama**

Paveiksle yra pateikti visi pagrindiniai klientų aptarnavimo etapai iki sprendimo paskirti socialinę paramą arba ne. Kiekvienas čia pavaizduotas kliento aptarnavimo žingsnis vyksta pagal nustatytą tvarką, kuri yra reglamentuota organizacijos procedūrose.

Pagal pateiktą klientų aptarnavimo srauto diagramą galima išanalizuoti šį procesą pagal klientui suteiktos paslaugos seką, identifikuojant optimalaus klientų aptarnavimo laiką, skirtą jo aptarnavimui pagal vertės grandinę. Kadangi žmonių srautai Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje pagal sezoną skiriasi, pasirinkta identifikuoti problema, esant vasaros sezonui, vidutiniam žmonių srautui, be išankstinės registracijos telefonu.



**18 pav. Vertės srauto diagrama**

Pagal vertės srauto diagramą (žr. 18 pav.) matyti, kad atvykęs klientas išklausomas, išsiaiškinami jo poreikiai ir jis nukreipiamas pas specialistą arba jei pirminės komunikacijos metu nustatoma, kad šiuo metu specialistas jo aptarnauti negali dėl kriterijų gauti paramą neatitikimo, jis nukreipiamas kitur arba suteikiama informacija apie galimybes gauti paramą. Kliento, nukreipto pas specialistą, priėmimui ir aptarnavimui skiriama nuo 10 min. iki 25 min. Šiame procese jam nustatoma teisė gauti paramą ir paruošiami dokumentai, suteikiama reikalinga konsultacija ir paskiriamas sekantis vizitas, jei tai reikalinga. Remiantis kliento aptarnavimo vertės srauto diagrama, išnagrinėsime klientų aptarnavimo proceso etapus pagal laukiamą vertę.

#### 4 lentelė. Klientų aptarnavimo proceso etapai ir laukiama vertė

Subprocesas	Subproceso etapas	Laukiama vertė
Kliento atėjimas	Aptarnavimo laukimas	Neilgas laukimas užsiregistruoti
Registracija	Kliento problemos išklausymas	Sėkmingas tarpasmeninis komunikavimas, teisingas informacijos įvertinimas, konflikto vengimas
	Įregistravimas	Registracijos talonėlio išdavimas
	Atsisveikinimas su klientu	Išsamios informacijos suteikimas
	Klientui suteikiama informacija	Išsamus ir aiškus informacijos pateikimas
	Klientas nukreipiamas pas jam paskirtą specialistą	Nustatymas specialisto poreikis pagal kliento problemą
Specialisto konsultacija	Aptarnavimo laukimas	Neilgas laukimas pas specialistą
	Kliento priėmimas	Sėkmingas tarpasmeninis komunikavimas, profesionalus informacijos suteikimas, teisingas informacijos įvertinimas, kliento poreikių išsiaiškinimas, konflikto vengimas
	Tikrinami registrai bei nustatoma teisė į soc. paramą	Tinkamai nustatyta teisė į soc. paramą, profesionaliai atlikta paieškos procedūra duomenų bazėse
	Atspausdinamas Prašymas	Tinkamai, pagal gautą informaciją, užpildytas, pagal nustatytas procedūras suformuotas ir atspausdintas prašymas
	Prašymo pildymas ir pasirašymas	Prašymo klientui pateikimas, peržiūra, reikalaujamų papildomų duomenų įrašymas ir patvirtinimas
	Spausdinami registrai	Reikalingų duomenų skirtų prašymui patvirtinti sudarymas ir spausdinimas
	Duomenų suvedimas ir paramos paskyrimas	Reikalingų duomenų skirtų paramai gauti suvedimas sistemoje, paramos paskyrimas vidinėje duomenų bazėje
	Informacinio lapo spausdinimas	Informacijos apie paramos gavimą pateikimas
Kliento išėjimas	Atsisveikinimas su klientu	Kliento poreikių patenkinimas

Iš pateiktos 4 lentelės matyti, kad proceso teikimas vykdomas nustatytais tvarkomis, didžiausią dėmesį skiriant paslaugos teikimo procedūrai. Svarbiausia procese yra tinkamas poreikių nustatymas, dokumentų užpildymas, paramos paskyrimas. Tačiau mažai dėmesio skiriama įsigilinimui į kliento situaciją, jo problemų įsigilinimą, kitų būdų spręsti situaciją paieškai. Įsigilinimo į kliento situaciją problema dažnai akcentuojama kaip „priklausomybės nuo socialinės paramos“ (Zabarauskaitė ir Gruževskis, 2015, p. 100) problema arba tai, kad „didelė dalis apklaustų socialinės paramos gavėjų savo gerovę yra labiau linkę sieti su valstybės teikiama pagalba, o ne su savo pačių pastangomis ką nors gyvenime keisti“ (Zabarauskaitė ir Gruževskis, 2015, p. 107). Dėl šios nuomonės klientams yra sudėtinga suvokti gaunamų socialinių paslaugų kokybę, be to sugriežtėjus socialinių paslaugų teikimo taisyklėms kyla konfliktai dėl socialinių paslaugų teikimo nutraukimo (neteikimo)<sup>1</sup>. Įsigilinus į kliento situaciją kokybiškesnes paslaugas būtų galima teikti tiems, kam socialinės paramos poreikis yra

<sup>1</sup> Zabarauskaitės ir Gruževskio (2015) tyrimo duomenimis 52 proc. tyrimo dalyvių įsitikinę, kad pagrindinė skurdo šeimoje kaltininkė yra šalies vyriausybė ir valstybės politika.

didesnis. Į tai atsižvelgiant būtų galima gerinti socialinių paslaugų teikimą ir jų kokybės valdymą t.y. gerinti socialinių paslaugų teikimo sistemos procesą.

Analizuojant išorinių vartotojų poreikius juos tikslinga nagrinėti ir per Alytaus miesto savivaldybės galimybių teikti socialines paslaugas ir socialinių paslaugų poreikio įvertinimą (žr. 5 lentelė).

**5 lentelė. Savivaldybės galimybių teikti socialines paslaugas ir socialinių paslaugų poreikio įvertinimas**

Eil. Nr.	Socialinių paslaugų rūšys pagal žmonių socialines grupes	Skaičius asmenų (šeimų), kuriems yra (kurioms) socialinių paslaugų poreikis	1000 gyventojų tenka vietų		iš jų finansuoja savivaldybė
			įvertintas	nepatenkintas	
1	2	3	4	5	6
1.	Ilgalaikė socialinė globa	117	1		110
2.	Trumpalaikė socialinė globa	41			41
3.	Dienos socialinė globa institucijoje	53	-		53
4.	Dienos socialinė globa asmens namuose	128	7		56
5.	Apgyvendinimas nakvynės namuose	46	2		44
6.	Pagalba į namus	67	26		41
7.	Socialinių įgūdžių ugdymas ir palaikymas institucijoje	149 (šeima)	-		149 (šeima)
8.	Socialinių įgūdžių ugdymas ir palaikymas asmens (šeimos) namuose	444			533
9.	Laikinas apnakvindinimas	136			114
10.	Kitos socialinės priežiūros paslaugos – intensyvi krizių įveikimo pagalba moterų krizių centre	310			
11.	Bendrosios socialinės paslaugos	218	-		218

Iš 5 lentelės matyti, kad Alytaus miesto savivaldybėje egzistuoja poreikis socialinėms paslaugoms, todėl Alytaus mieste teikiamos plataus spektro socialinės paslaugos miesto gyventojams suteikia galimybę pasirinkti ir gauti jų poreikius labiausiai atitinkančias socialines paslaugas.

Nustatant Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus *strateginius tikslus* galima remtis Alytaus miesto plėtros iki 2020 metų strateginiu planu, kuriame nurodomi Alytaus miesto savivaldybės gyventojų socialinių paslaugų poreikiai ir pagal šį strateginį planą suformuotais Alytaus miesto savivaldybės 2015 metų socialinių paslaugų plano tikslais, kuriais numatoma:

1. Vykdam valstybės ir savivaldybės socialinę politiką, organizuoti socialinių paslaugų teikimą atsižvelgiant į gyventojų poreikį.

2. Bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis ir įstaigomis, organizuojant socialines paslaugas Alytaus miesto gyventojams.

3. Gerinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę ir skatinti socialiai pažeidžiamų asmenų integraciją į visuomenę.

4. Plėtoti nestacionarias paslaugas kaip alternatyvą stacionarių socialinių paslaugų įstaigų paslaugoms.

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veikloje procesiniu požiūriu dalyvauja išoriniai ir vidiniai vartotojai. Pagrindiniams organizacijos procesams įtakos turi išorinių vartotojų poreikiai, o pagalbiniais organizacijos procesams – vidinių vartotojų poreikiai. Procesams valdyti yra sukurta vidinė darbo sistema kuri remiasi vidaus tvarkos dokumentais ir darbuotojų pareiginių nuostatais. Tačiau veikla kartais yra dubliuojama, ne visada galima stebėti informacijos srautus, kai kurie darbai atliekami rankiniu būdu, mažai dėmesio skiriama įsigilinimui į kliento situaciją, jo problemų įsigilinimą, kitų būdų spręsti situaciją paieškai.

### **3.3. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus darbuotojų interviu duomenų analizė**

Tyrimo metu buvo siekiama atskleisti kaip yra suvokiami organizacijoje vykstantys procesai, požiūrį į skyriaus procesų valdymą ir procesų valdymo tobulinimą. Taip pat buvo siekiama sužioti procesų valdymo metodus, diegiamus organizacijoje, išsiaiškinti procesų valdymo naudą. Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti ir kaip yra valdomi trukdžiai tarp procesų žingsnių, kaip suprantami išorinių ir vidinių proceso dalyvių poreikiai, ar diegiant procesų valdymo modelį, darbuotojai pritartę naujovėms.

Taip pat buvo siekta atskleisti tokius aspektus kaip: pagrindinės informantų kasdieninio darbo funkcijos, pareigos bei atsakomybė, taip pat kokiuose procesuose jie dalyvauja (žr. 4 priedas).

Atlikus interviu duomenų analizę buvo išskirtos atitinkamos procesų valdymo Alytaus Socialinės paramos skyriuje kategorijos ir subkategorijos (žr. 4 priedas).

Tyrimo duomenys apie *informantų dalyvavimą procesuose* atskleidė, kad informantai dalyvauja pagrindiniame procese – gyventojų priėmimo ir konsultavimo socialinės paramos skyrimo klausimais: „klientų konsultavimo“ (Informantas 1, toliau 1), „nevyriausybinių organizacijų koordinavimo“ (Informantas 2, toliau 2), „bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis“ (2), „klientų priėmimas“ (Informantas 3, toliau 3), (Informantas 6, toliau 6), „klientų aptarnavimas“ (Informantas 5, toliau 5), „socialinės paramos, išmokų vaikams skyrimo teisėtumo“ kontrolė (Informantas 4, toliau 4), „paslaugos skyrimo“ procesas (3). Taip pat informantai dalyvauja ir pagalbinuose procesuose – personalo valdymo procese „koordinuoja skyriaus darbuotojų veiklą“ (1) bei vadybiniuose procesuose: „tarybos sprendimų projektų rengimas“ (4).

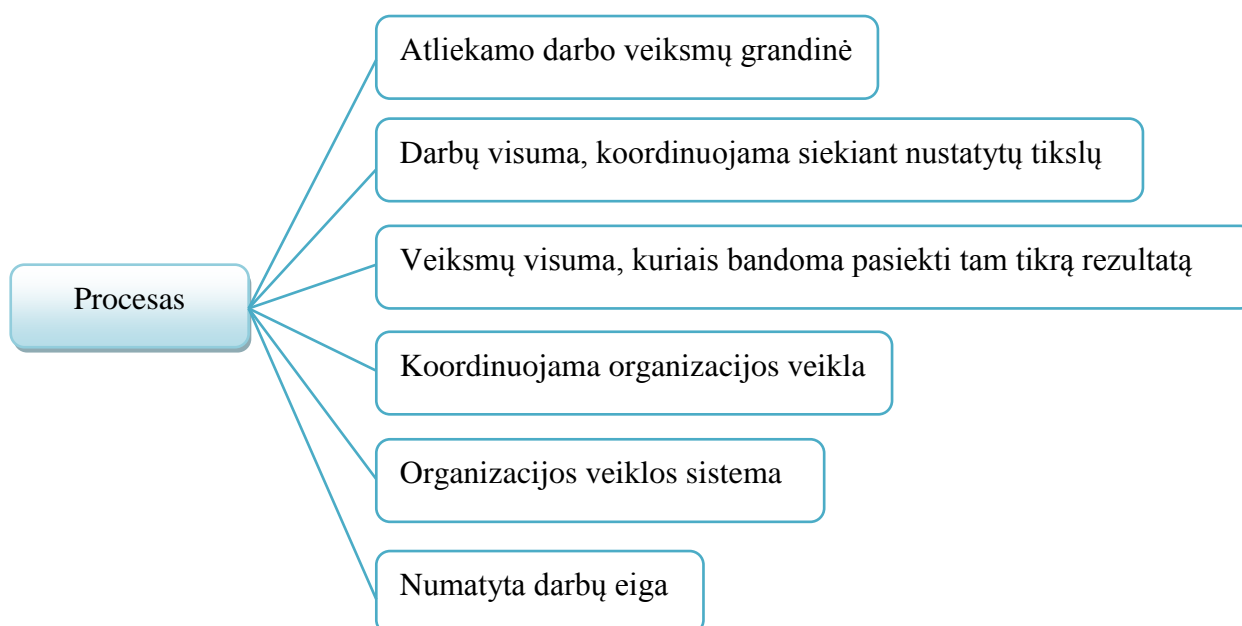
Sprendžiant apie informantų dalyvavimą procesuose matyti, kad minėti procesai atitinka Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje vykdomus pagrindinius, pagalbinius ir vadybinius



procesus. Apibūdinant informantų dalyvavimą procesuose, galima teigti, kad procesai atitinka socialinių paslaugų teikimo principus, kuriuos reglamentuoja Socialinių paslaugų įstatymas (2006).

Informantai *apibūdinami procesus bei jų dalyvius* nurodė, kad apklaustieji dalyvauja socialinių paslaugų teikimo organizavimo ir administravimo procese, kuriame dalyvauja šie proceso dalyviai: „pavadootoja, skyriaus darbuotojai, kitos organizacijos ir VŠĮ“ (1) ir yra koordinuojamas bendradarbiavimas su šiomis organizacijomis. Organizacijos ataskaitų ir veiklos koordinavime dalyvauja „organizacijos ir įstaigos“ (2) bei Alytaus socialinės paramos skyrius. Informantai dalyvauja ir gyventojų priėmimo ir konsultavimo socialinės paramos skyrimo klausimais procese, kuriame dalyvauja „klientas, darbuotojas, skyriaus vedėjas, įstaigos, organizacijos“ (3), „darbuotojai skiriantys pinigine socialinę paramą“ (4), išmokas, kuris vyksta nustatyta seka: „kliento registracija“ (5), „atvykimas pas specialistą“ (5), (6), „prašymo pildymas ir dokumentų spausdinimas“ (5), (6), „išvados skyrimas“ (6), „išmokų skyrimas“ (5). Šiame procese yra tikrinamas išmokų teisėtumo skyrimas, kontroliuojamas „paskirtos socialinės paramos“ (4) teisėtumas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad apibūdinami procesus ir jų dalyvius informantai teisingai nurodė visus procesų dalyvius, kurie dalyvauja organizacijos veikloje. Tačiau negalėjo tiksliai apibūdinti procesų kuriuose dalyvauja, o nurodė tik subprocesus arba procesų valdymo žingsnius. Pagal Kalibataitę (2010) dauguma neskiria pakankamai dėmesio organizacijų procesų valdymui, kas yra svarbu siekiant ateities tikslų, o tai neatneša tvarkos ir aiškumo. Be to suteikia procesų valdymas organizacijoje leidžia padaryti veiklos procesus skaidresnius ir efektyvesnius, nes jie tampa aiškesni įmonės darbuotojams, geriau koordinuojama padalinių veikla, atrandami būdai, kaip dirbti greičiau ir pasiekti geresnių rezultatų.



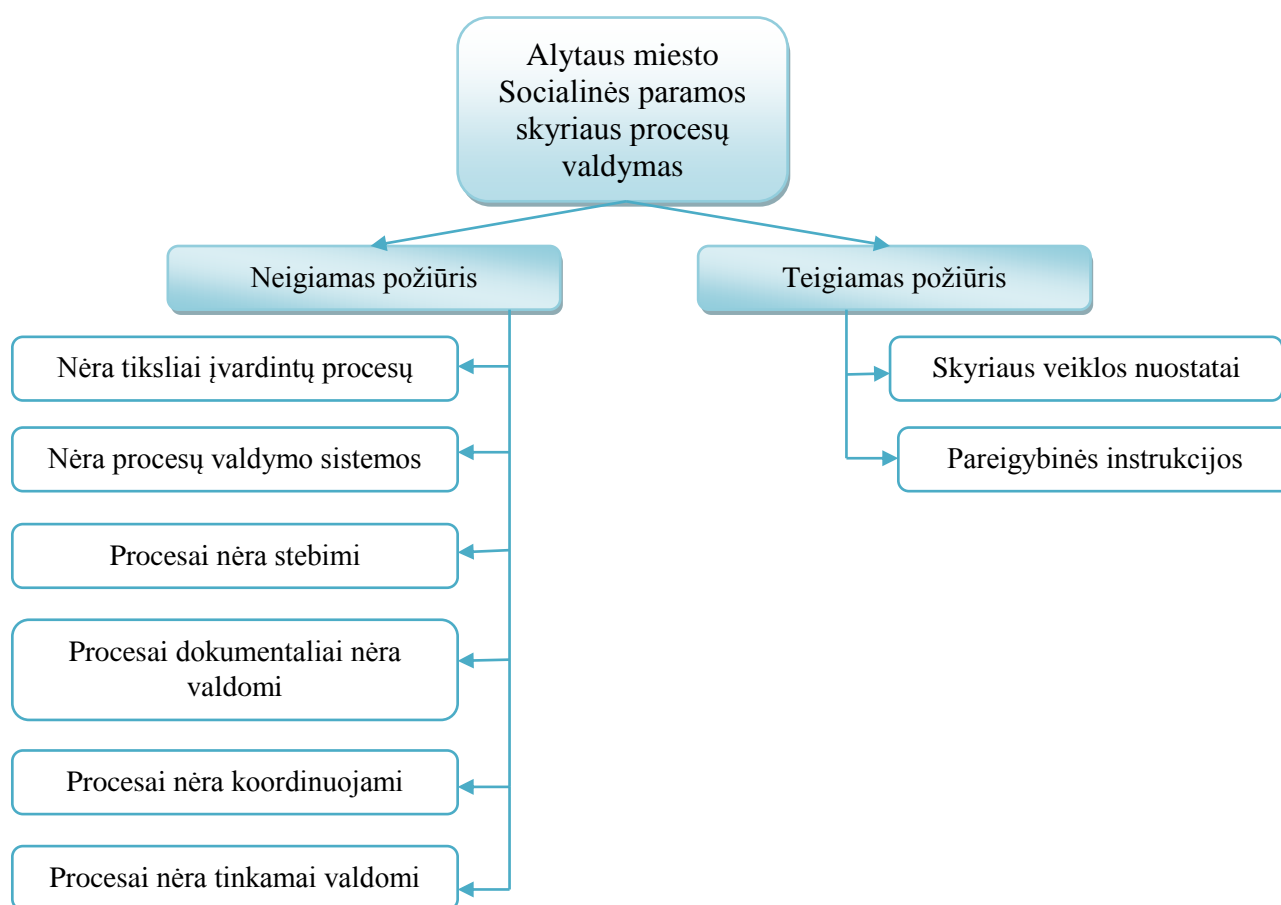
19 pav. Informantų proceso suvokimas

Tyrimo duomenys apie *informantų procesų suvokimą* (žr. 19 pav.) organizacijoje atskleidė, kad organizacijoje vykstantys procesai suvokiami kaip „veiksmi, atliekamo darbo veiksmų grandinė“ (1) arba „sukurta organizacijos veiklos sistema“ (4). Tyrimo dalyviai teigė, kad procesai – „darbų visuma, kuri koordinuojama siekiant nustatytų tikslų“ (2), „veiksmų visuma, kuriais bandoma pasiekti tam tikrą rezultatą“ (3). Taip pat procesu buvo įvardinta „koordinuojama organizacijos veikla“ (5) ir „numatyta organizacijos darbų eiga“ (6), kurioje svarbūs proceso dalyviai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad informantų procesų suvokimas atitinka Kaziliūno (2004) pateikto proceso sampratos apibūdinimą.

Informantai, kalbėdami apie *atitinkamus procesų subtikslų nustatymus* Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje teigė, kad procesų subtiksli „nėra nustatyti“ (2), (3), (4). Organizacijos procesai turi nustatytus tikslus, tačiau procesų valdymas nėra apibrėžtas rašytiniais dokumentais, dėl to „nėra nustatyti subtiksli“ (1), jie yra nustatyti „tik žodiniu susitarimu“ (3). Tačiau svarbiausi subtiksli – „kuo efektyviau aptarnauti klientus“ (5), (6).

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad procesų subtiksli dokumentaliai nėra nustatyti, dažniausiai jie nustatomi žodiniu susitarimu, svarbiausia – kuo efektyviau aptarnauti klientus.



**20 pav. Informantų pateiktas požiūris į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymą**

Tyrimo duomenys apie informantų *požiūrį į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymą* (žr. 20 pav.) atskleidė, kad procesai valdomi vadovaujantis „skyriaus veiklos nuostatais bei pareigybių aprašymais“ (2), (4), tačiau nėra „tiksliai įvardintų procesų“ (3), „procesų valdymo sistemos“ (1), o „kiekvienas darbuotojas atsako už savo veiklos procesą, pagal pareigybės“ (3). Nors procesai ir vyksta jie „nėra stebimi“ (2), „dokumentaliai nėra valdomi“ (6) ir „koordinuojami“ (5), „nėra tinkamai valdomi“ (4). Be to „paskyrus papildomus darbus jaučiamas darbuotojų nepasitenkinimas“ (1), nes „papildomi darbai bei jų paskirstymas, niekur neaprašyti“ (6).

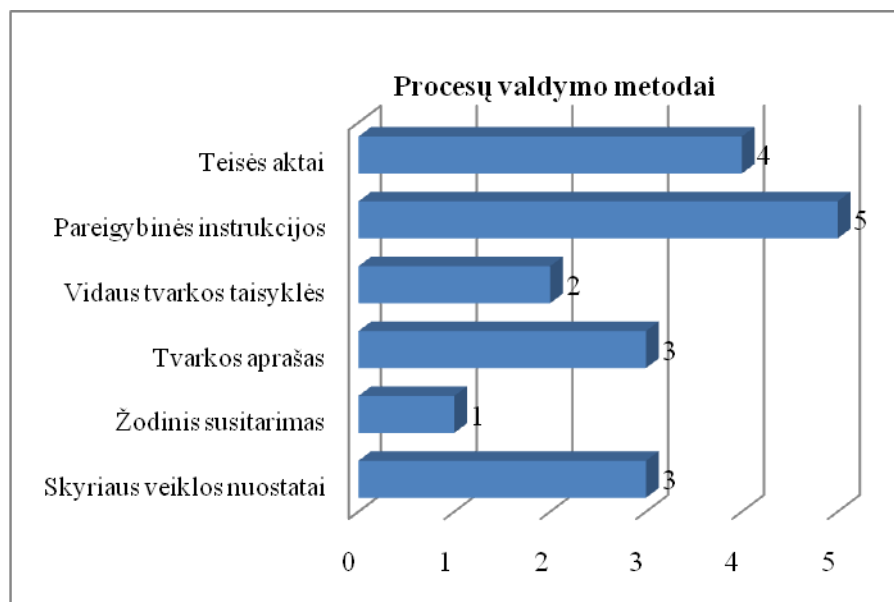
Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad organizacijoje procesams valdyti nėra įdiegtos valdymo sistemos ir jų valdymas nėra dokumentaliai nustatytas, jie valdomi vadovaujantis organizacijos teisės aktais ir pareigybinėmis nuostatomis. Tačiau jie vyksta ir kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo atliekamo proceso realizavimą. *Galima sakyti, kad organizacijoje procesų valdymas vykdomas nesilaikant, tam tikros nustatytos tvarkos. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesai valdomi vadovaujantis organizacijos vidaus dokumentais, tačiau nei vienas organizacijoje vykstančio proceso valdymas nėra dokumentuotas t.y. neišskirti proceso žingsniai, turinys, proceso eiga ar jo dalyviai.* Taip pat nėra apibrėžti ir procesų tikslai bei rezultatai.

Tyrimo duomenys apie *parengto procesų modelio/procedūros atspindėjimą veiklą ir tai kaip ji vyksta* rodo, kad „proceso modelis nėra parengtas“ (1), jis „nėra įdiegtas“ (6). Veikla vyksta remiantis „įsakymų forma“ (2), „vidaus tvarkos taisyklėmis“ (5), „žodiniu susitarimu“ (4). Parengtas procesų modelis „atspindėtų veiklą“ (3).

Informantų požiūris, kalbėdami apie *procesų valdymo modelį diegiamą organizacijoje* atskleidė, kad patvirtintas dokumentais procesų valdymo modelis „nėra diegiamas“, taip nurodė visi informantai.

Tyrimo duomenys apie informantų *požiūrį į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymo metodus* (žr. 21 pav.) atskleidė, kad procesai valdomi vadovaujantis „skyriaus veiklos nuostatais“ (2), „žodiniu susitarimu“ (4), „tvarkos aprašu“ (1), „vidaus tvarkos taisyklėmis“ (5), „pareigybinėmis instrukcijomis“ (6). Metodai taikomi atsižvelgiant į Alytaus miesto savivaldybės „priimtas tvarkas“ (3).

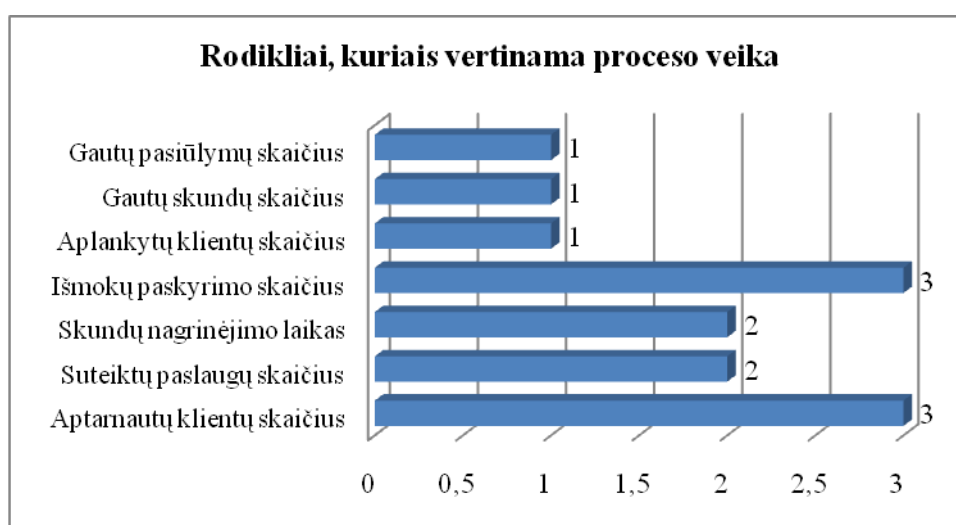
Tyrimo rezultatų analizė rodo *Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje procesų modelis nėra parengtas ir nėra diegiamas. Esamos procedūros atspindi veiklą, kuri valdoma, remiantis įsakymų forma, vidaus tvarkos taisyklėmis, žodiniu susitarimu. Procesų valdymui metodai taikomi atsižvelgiant į Alytaus miesto savivaldybės priimtas tvarkas.*



**21 pav. Informantų pateikti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymo metodai**

Informantai, analizuodami ar kiekvienam *procesų valdymui* Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje yra *skirti pakankami resursai* teigė, kad „resursų trūksta“ (5) arba jie „skiriami nepakankami“ (1). Resursai „nėra skirti, nes neįdiegtas procesų valdymas“ (6) ir jų negalima vertinti, nes „nėra sukurto procesų valdymo modelio“ (3), nėra „įdiegtos procesų valdymo sistemos“ (2). „Procesų valdymo sistemai pakankami resursai neskiriami“ (4), neaišku kokie jie turi būti skiriami.

Tyrimo rezultatų analizė rodo *procesų valdymui neskiriami pakankami resursai, jų trūksta*.



**22 pav. Informantų pateikti rodikliai kuriais vertinama proceso, kuriame dalyvauja informantas veika**

Tyrimo duomenys apie rodiklius, *kuriais vertinama proceso, kuriame dalyvauja informantas veika* (žr. 22 pav.) atskleidė, kad procesai „turi nemažai vidinių veikos vertinimo rodiklių“ (1). Vertinama pagal „aptarnautų klientų skaičių ar suteiktas paslaugas“ (2), „suteiktų paslaugų skaičių“ (3), „išmokų paskyrimo skaičiumi“ (5) ir „aplankytų klientų skaičiumi“ (6). Vertinimo rodikliais gali būti ir „gautų skundų skaičius, jų nagrinėjimo trukmė, gautų pasiūlymų gerinti darbo veiklą skaičius, naujų ir novatoriškų bendravimo su klientais/piliečiais būdų mastas ir pritaikymas, grįžtančių taisyti bylų su klaidomis kai prašoma kompensacijų ar kitų išmokų, skaičius taip pat pastangų gerinant informacijos prieinamumą, tikslumą mastas“ (1). Nevertinama, nes „vertinimo sistema nėra įdiegta“ (4) arba sunku vertinti, nes „nėra dokumentaliai nustatyta“ (6).

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *procesų veika vertinama šiais vertinimo rodikliais: aptarnautų klientų skaičius, suteiktų paslaugų skaičius, skundų nagrinėjimo laikas, išmokų paskyrimo skaičius, aplankytų klientų skaičius, gautų skundų skaičius, gautų pasiūlymų skaičius.*

Tyrimo duomenys apie *proceso aprašymo naudą* rodo, kad „reglamentuoto ar kitaip įteisinto proceso aprašymo/procedūros nėra“ (1), „konkreto aprašymo nėra“ (2), „procesų aprašymo nėra sukurto oficialiai“ (3), „nėra aprašymo“ (4), todėl „apie naudą pasakyti negalima“ (1), ji „nėra apibrėžta“ (6). Neįdiegta procesų sistema „neleidžia nustatyti naudos“ (5).

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *proceso aprašymo naudos negalima nustatyti, nes reglamentuoto ar kitaip įteisinto proceso aprašymo/procedūros nėra.*

Informantų nuomonė apie tai, *ar proceso modelis/procedūra nevaržo jų veiklos teigė*, kad iš esmės „dabartinis veiklos modelis veiklos nevaržo“ (2), „nevaržo“ (5), nes „vadovaujosi esamais teisiniais dokumentais“ (3), o aiškaus procesų valdymo modelio nebuvimas „varžo mano veiklą“ (1). Negali varžyti, nes „nėra sukurtų draudimų“ (6), „sukurto procesų valdymo modelio“. Tačiau įdiegus proceso modelį „veikla tik dar labiau susistiguotų“ (4).

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad iš esmės *dabartinis veiklos modelis veiklos nevaržo, nes nėra sukurtų draudimų.*

Tyrimo duomenys apie trukdžių tarp *proceso žingsnių valdymą* parodė, kad „nėra konkrečiai apibrėžtų žingsnių“ (1), todėl „nėra trukdžių“ (4), trukdžiai „nevaldomi“ (6). Tačiau nesant apibrėžtų žingsnių, trukdžius „sunku įvardinti“ (4), „sunku identifikuoti“ (3), „sudėtingiau valdyti“ (5), „šalinti yra sudėtingiau“ (2).

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *trukdžiai nevaldomi, juos sunku įvardinti, sunku identifikuoti, sudėtinga valdyti.*

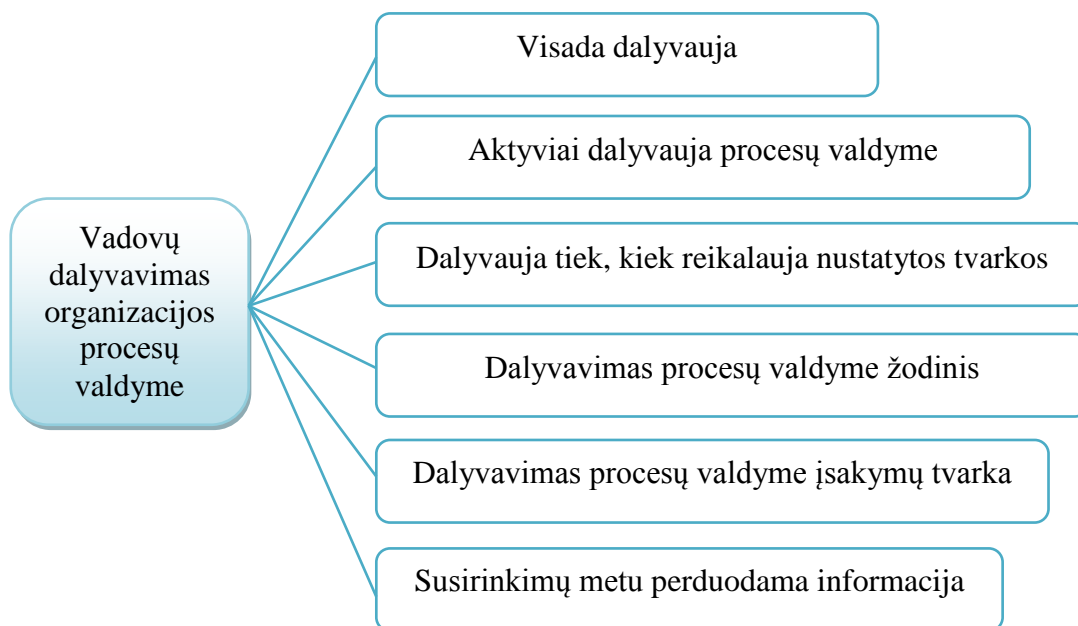
Tyrimo duomenys apie tai, *kaip suprantami išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai procesų valdyme* parodė, kad „poreikiai yra aiškiai suprantami“ (3), įdiegus procesų valdymo modelį „išryškėtų vidinių ir išorinių vartotojų poreikiai“ (4), būtų galima juos „aiškiai matyti“ (2). Nes esant dabartinei situacijai juos „sunku identifikuoti“ (1), „negalima tiksliai nustatyti“ (5) ar „nustatyti“ (6).

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai nėra aiškiai suprantami*.

Informantų nuomonė apie tai, *ar kuriant procesų valdymo modelį darbuotojai pritartų naujovėms* parodė, kad didžioji dauguma pritartų, nes „tai leistų aiškiau suvokti darbų seką“ (3), kadangi „darbuotojai dirba pagal pasenusią sistemą“ (1). Tokios inovacijos „skatintų tobulėti“ (4), teisingai sukurta valdymo sistema „sumažintų darbo krūvį“ (5). Tačiau gali išgąsdinti „vyresnio amžiaus darbuotojas“ (6) ir tuos, kurie „nemoka priimti naujovių“ (1). Tačiau naujovės skatintų „darbuotojų pasitenkinimą“ (2), „įgūdžių tobulinimą, motyvaciją“ (2) ir efektyvesnį darbą.

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *kuriant procesų valdymo modelį didžioji dauguma darbuotojų pritartų naujovėms*. Tai gali išgąsdinti tik vyresnio amžiaus darbuotojus ir tuos, kurie sunkiai priima naujoves.

Informantų nuomonė apie *skyriaus vadovų dalyvavimą organizacijos procesų valdyme* (žr. 23 pav.) atskleidė, kad „visada dalyvauja“ (4) organizacijos procesuose, „aktyviai dalyvauja procesų valdyme“ (3), dalyvauja tiek, kiek „reikalauja nustatytos tvarkos“ (2). Dažniausiai dalyvavimas procesų valdyme „žodinis“ (5) arba susirinkimų metu „perduodama informacija“ (6), todėl ne visada procesus galima „koordinuoti ir kontroliuoti“ (1).



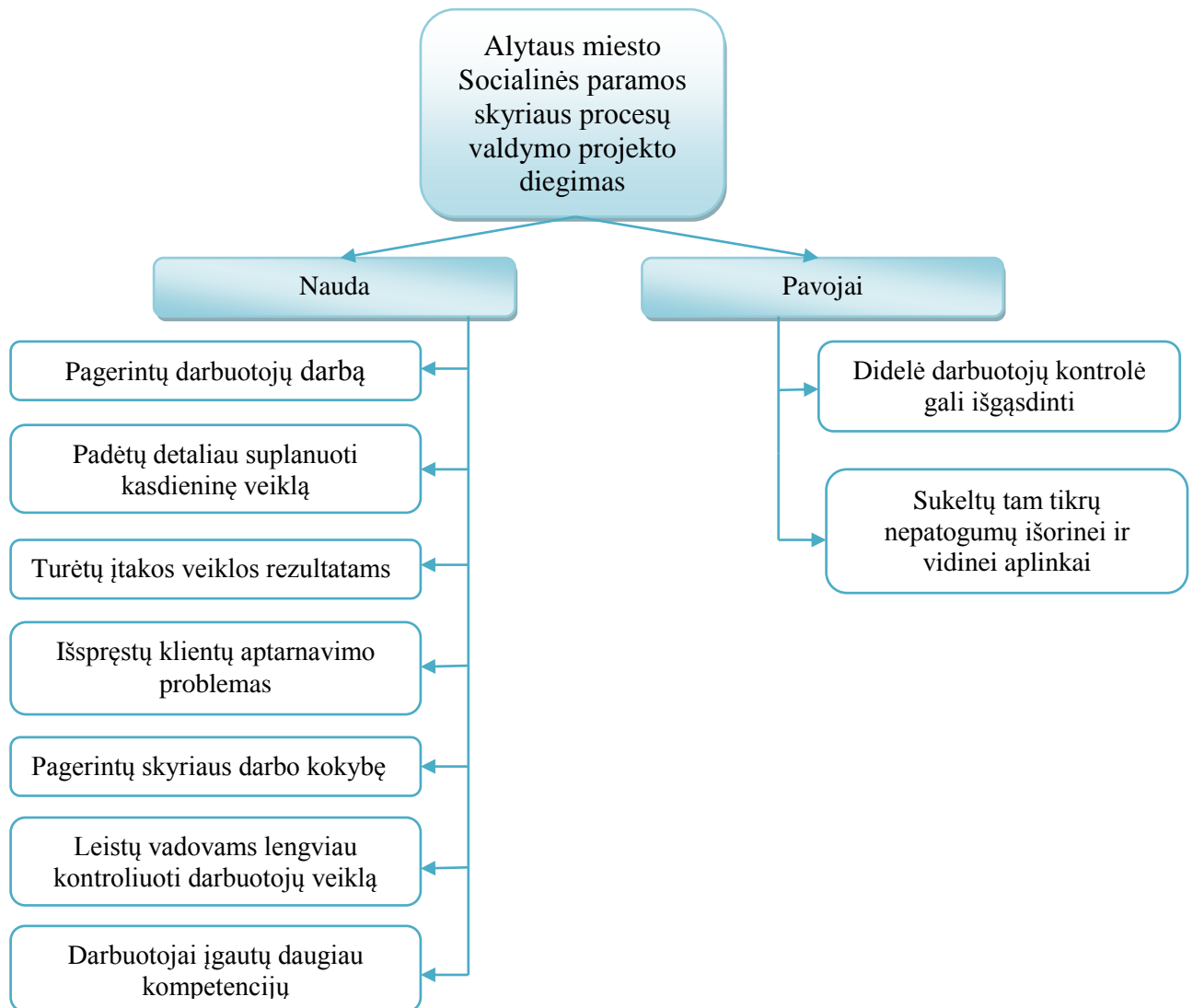
### 23 pav. Informantų nuomonė apie skyriaus vadovų dalyvavimą organizacijos procesų valdyme

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *skyriaus vadovai visada aktyviai dalyvavauja organizacijos procesų valdyme*.

Tyrimo duomenys apie *mokymų vykdymą susijusį su procesų valdymu* parodė, kad mokymai vyksta, „tačiau jie buvo skirti vadovams“ (1), „buvo siunčiami tik vadovai“ (2). Taip pat „teko

dalyvauti bendravimo su klientais seminare“ (5). Tačiau kitiems trims informantams mokymuose „neteko dalyvauti“ (6).

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *mokymų vykdymas susijęs su procesų valdymu dažniausiai skiriamas tik vadovams*.



**24 pav. Informantų nuomonė apie procesų valdymo projektą organizacijoje, jo naudą ir pavojus**

Tyrimo duomenys apie *procesų valdymo projektą organizacijoje, jo naudą ir pavojus* (žr. 24 pav.) atskleidė, kad „projektas reikalingas“ (3) ir „naudingas“ (6), kadangi „pagerintų tiek darbuotojų darbą, tiek išspręstų klientų aptarnavimo problemas“ (4), nes „padėtų detaliau suplanuoti kasdieninę veiklą“ (5), „išspręstų aptarnavimo kokybės problemas“ (2), „turėtų įtakos veiklos rezultatams“ (1), pagerintų „skyriaus darbo kokybę“ (6). Leistų vadovams „lengviau kontroliuoti darbuotojų veiklą“ (3). Procesų valdymo projekto dėka darbuotojai įgautų daugiau kompetencijų (2). Tačiau gali būti, kad

pernelyg didelė darbuotojų kontrolė „gali išgąsdinti“ (1) darbuotojus, „tiek išorinei, tiek vidinei aplinkai sukeltų tam tikrų nepatogumų“ (2).

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *procesų valdymo projektas organizacijoje reikalingas ir naudingas tuo, kad pagerintų skyriaus darbo kokybę ir išspręstų klientų aptarnavimo problemas. Pavojus gali kilti dėl per didelės darbuotojų kontrolės, kas sukeltų tam tikrus nepatogumus.*

Informantų nuomonė apie *procesų valdymo iniciatyvų naudą* atskleidė, kad tai naudinga „tiek darbuotojams, tiek klientams“ (3). Darbuotojams naudinga dėl „besidubliuojančių užduočių“ sumažėjimo (5), tai pagerintų „darbuotojų darbo kokybę“ (2), „kiekvienas jų žingsnis galėtų būti tobulinamas“ (1), didėtų jų „kompetencija“ (4). Klientai „gautų gerą aptarnavimo kokybę“ (1), vadovai „galėtų koordinuoti pavaldinių darbą“ (6), darbuotojai – geresnes darbo sąlygas.

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad *procesų valdymo iniciatyvos duos naudą visiems proceso dalyviams.*

Apibendrinant Alytaus miesto savivaldybės Socialinio skyriaus darbuotojų nuomones galima teigti, kad Socialinio skyriaus procesus galima suskirstyti į pagrindinius, pagalbinius ir vadybinius procesus. Jie atitinka socialinių paslaugų teikimo principus. Skyriaus vadovai visada aktyviai dalyvavauja organizacijos procesų valdyme, darbuotojai negalėjo tiksliai apibūdinti procesų kuriuose dalyvauja, o nurodė tik subprocesus arba procesų valdymo žingsnius. Vadinasi darbuotojams veiklos procesai nėra aiškūs, netvarkingi, nekoordinuojami, tačiau darbuotojai suvokia organizacijoje vykstančius procesus ir tinkamai juos apibūdina. Organizacijos procesų subtikslai dokumentaliai nėra nustatyti, dažniausiai jie nustatomi žodiniu susitarimu ir organizacijos vidaus dokumentais, kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo atliekamo proceso realizavimą. Nėra apibrėžti ir procesų tikslai bei laukiami rezultatai, trūksta procesų valdymui reikalingų resursų. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje procesų modelis nėra parengtas ir nėra diegiamas. Esamos procedūros atspindi veiklą, kuri valdoma, remiantis įsakymų forma, vidaus tvarkos taisyklėmis, žodiniu susitarimu. Procesų valdymui metodai taikomi atsižvelgiant į Alytaus miesto savivaldybės priimtas tvarkas. Procesų veika vertinama šiais vertinimo rodikliais: aptarnautų klientų skaičius, suteiktų paslaugų skaičius, skundų nagrinėjimo laikas, išmokų paskyrimo skaičius, aplankytojų klientų skaičius, gautų skundų skaičius, gautų pasiūlymų skaičius. Proceso aprašymo naudos negalima nustatyti, nes reglamentuoto ar kitaip įteisinto proceso aprašymo/procedūros nėra. Procesų trukdžiai nevaldomi, juos sunku įvardinti, sunku identifikuoti, sudėtinga valdyti. Išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai nėra aiškiai suprantami. Kuriant procesų valdymo modelį didžioji dauguma darbuotojų pritartų naujovėms. Organizacijos darbuotojų mokymų vykdymas, susijęs su procesų valdymu, dažniausiai skiriamas tik vadovams. Todėl procesų valdymo projektas organizacijoje reikalingas ir naudingas tuo, kad pagerintų skyriaus darbo kokybę ir išspręstų klientų aptarnavimo problemas. Pavojus gali kilti dėl per didelės



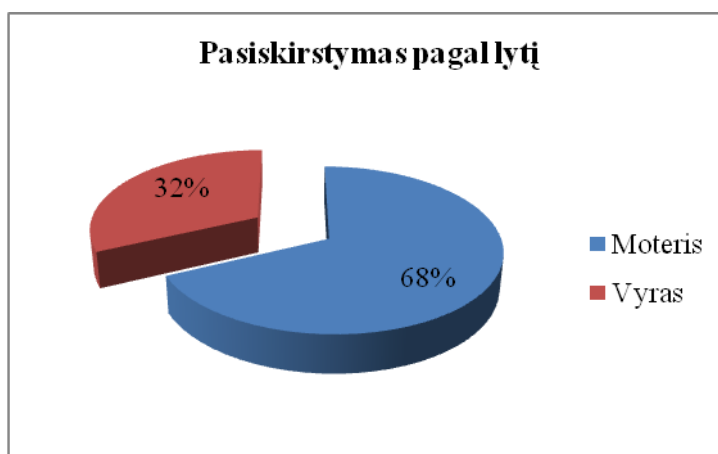
darbuotojų kontrolės, kas sukeltų tam tikrus nepatogumus. Tačiau procesų valdymo iniciatyvos duos naudą visiems proceso dalyviams.

Atlikus Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus interviu analizę ir nustatius organizacijos vidinių vartotojų nuomonę tikslinga išanalizuoti ir išorinių vartotojų nuomonę apie organizacijos veiklą.

### 3.4. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė

Siekiant ištirti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus klientų požiūrį į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje teikiamas paslaugas buvo atlikta antrinių duomenų analizė. Tyrimo metu išanalizuoti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus 2015 m. įvykdyto tyrimo rezultatai, kurio metu buvo apklausti skyriaus klientai ir išsiaiškinta jų nuomonė apie Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus veiklą.

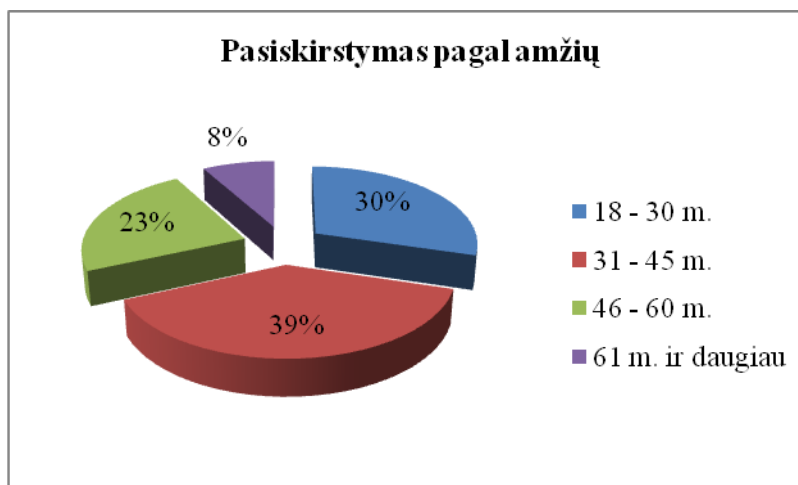
Atliktame tyrime dalyvavo 98 Socialinės paramos skyriaus klientų, iš kurių 68 proc. buvo moterys ir 32 proc. vyrai (žr. 25 pav.).



25 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį

Matyti, kad į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyrių *dažniausiai kreipiasi moterys*. Atliktame Alytaus miesto savivaldybės socialinių paslaugų poreikio tyrime 2012 m. patvirtinama, kad dėl socialinės paramos gavimo dažniausiai kreipiasi moterys.

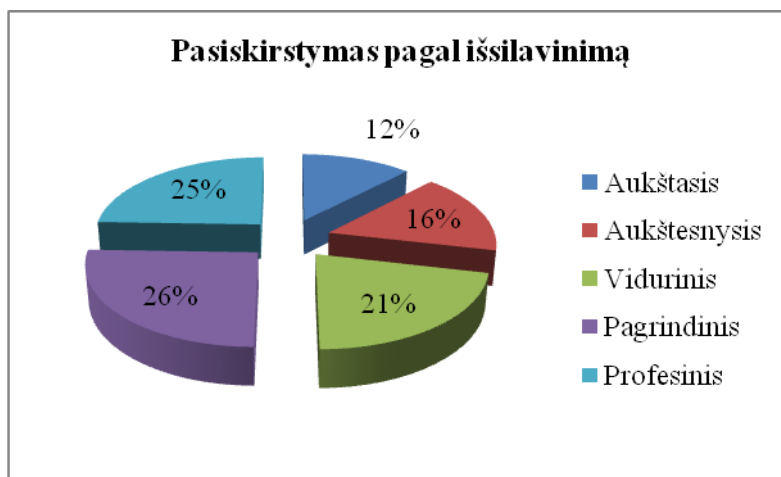
Analizuojant *tiriamųjų amžių* (žr. 26 pav.) amžiaus grupė nuo 18 iki 30 metų sudarė 30 proc. visų apklaustųjų. Amžiaus grupė nuo 31 iki 45 metų sudarė 39 proc. respondentų. Amžiaus grupė nuo 46 iki 60 metų sudarė 23 proc. respondentų, o vyresnių asmenų amžiaus grupėje virš 61 metų buvo 8 proc. respondentų.



**26 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių**

Pastebėta, kad į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyrių kreipiasi visų amžiaus grupių asmenys, tačiau didžiausia grupė nuo 31 iki 45 metų asmenų. Galima sakyti, kad *vidutinio amžiaus asmenys sudaro didesnę dalį besikreipiančiųjų.*

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal *išsilavinimą* (žr. 27 pav.) atskleidė, kad daugiausia respondentų sudarė turintys pagrindinį išsilavinimą, viso jų buvo 26 proc., šiek tiek mažiau, viso 25 proc., buvo turintys profesinį išsilavinimą ir 2 proc. pažymėjo turintys vidurinį išsilavinimą. Turintys aukštesnį išsilavinimą sudarė 16 proc., o aukštąjį išsilavinimą 12 proc.



**27 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

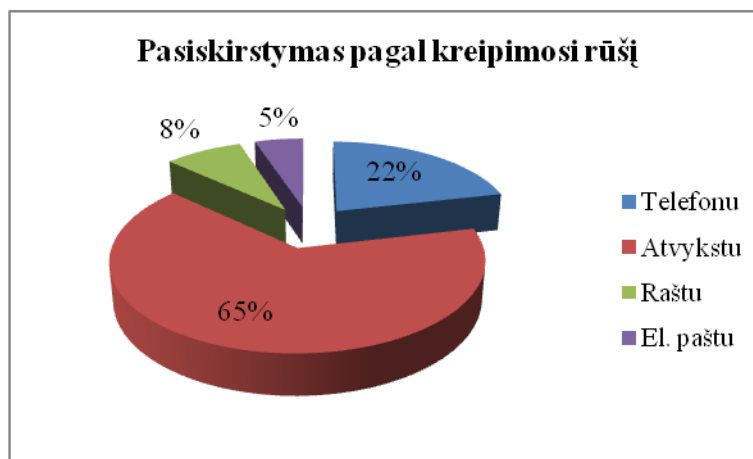
Pastebėta, kad į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyrių dažniausiai kreipiasi asmenys turintys *žemesnį išsilavinimą*, tačiau 28 proc. sudaro asmenys išsilavinę, galintys konkuruoti darbo rinkoje.

Galima teigti, kad *šie asmenys neturi darbinių įgūdžių* arba juos yra praradę dėl savo amžiaus (pvz., seni žmonės) ar gyvenimo būdo (pvz., alkoholiu ar narkotikais piktnaudžiaujantys asmenys,

ilgalaikiai bedarbiai), *nepasitiki savo jėgomis* (pvz., vaikų namų globotiniai (Žalimienė, Lazutka, 2009).

Tokios situacijos susidarymui įtaką gali daryti sunki situacija darbo rinkoje, sunki finansinė situacija šeimoje, prasta ekonominė šalies padėtis.

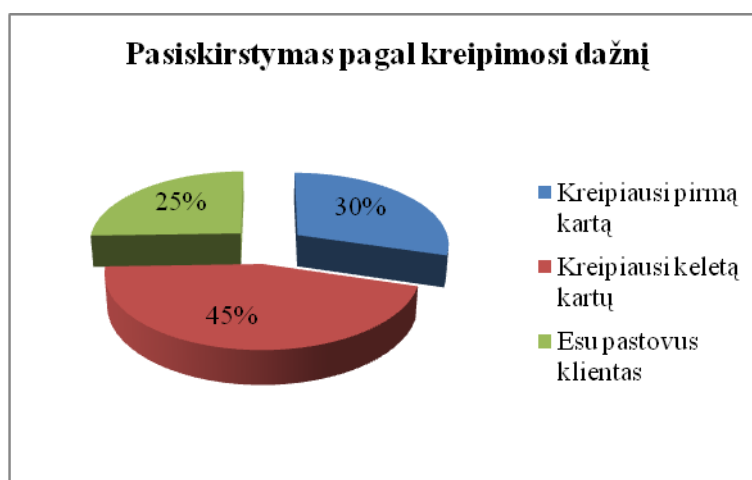
Tyrimo duomenys apie *pasiskirstymą pagal kreipimosi rūšį* (žr. 28 pav.) rodo, kad didžiausia dalis apklaustųjų, iš viso 65 proc. *atvyksta į Socialinės paramos skyrių*, 22 proc. kreipiasi telefonu. Mažiausiai respondentų kreipiasi raštu – 8 proc. ir el. paštu – 5 proc.



**28 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kreipimosi rūšį**

Pastebėta, kad į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyrių *dažniausiai kreipiasi atvykdami arba telefonu*. Galima teigti, kad šie asmenys neturi įgūdžių naudotis elektroninėmis ryšio priemonėmis arba neturi priėjimo prie jų.

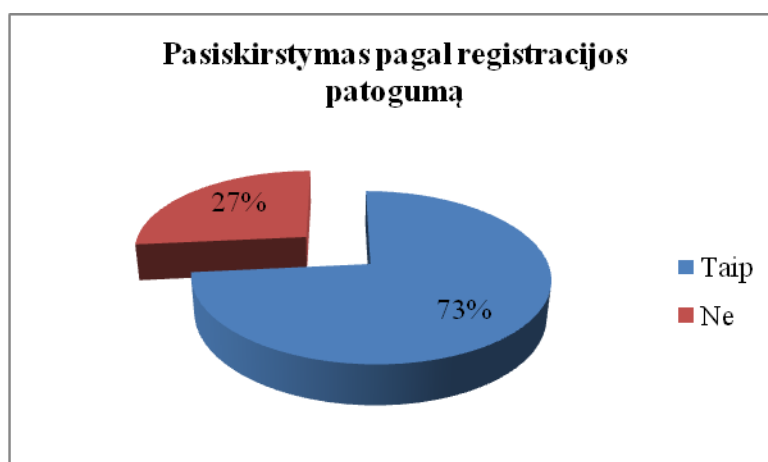
Tyrimo duomenys pagal respondentų *kreipimosi dažnį* į Socialinės paramos skyrių (žr. 29 pav.) rodo, kad daugiausiai respondentų, iš viso 45 proc., kreipėsi jau keletą kartų, besikreipusių pirmą kartą buvo 30 proc., o esantys pastovūs klientai nurodė 25 proc. respondentų.



**29 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kreipimosi dažnį**

Nustatyta, kad respondentai į Socialinės paramos skyrių *dažniausiai jau kreipėsi keletą kartų*, o taip pat *beveik trečdalį sudarė nuolatiniai klientai*. Galima teigti, kad socialinės paslaugos asmenims yra aktualios ir *didžioji dauguma yra kreipęsi jau ne vieną kartą*. Vadinasi kreipimosi dažnį pagal Zabarauskaitę ir Gruževskį (2015) nulemia socialinę paramą gaunančių asmenų pajamos, kurios yra nepakankamos svarbiausiems asmeniniams poreikiams patenkinti.

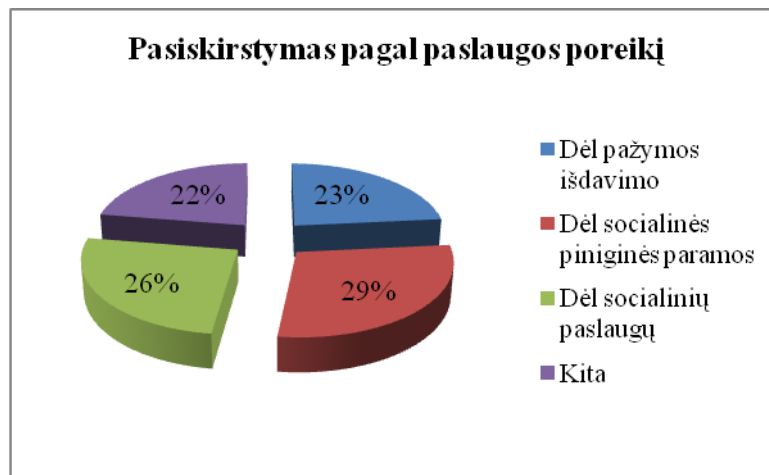
Tyrimo duomenys apie respondentų *pasiskirstymą pagal registracijos patogumą* (žr. 30 pav.) rodo, kad dažniausiai dėl socialinės paramos besikreipiantys asmenys nurodė, kad jiems patogi registracija pas specialistus naudojantis talonais, taip pažymėjo 73 proc. respondentų, kad tai nepatogu pažymėjo 27 proc. respondentų.



**30 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal registracijos patogumą**

Pastebėta, kad didžioji dalis respondentų yra *patenkinti esama registracijos sistema*. Galima teigti, kad tam įtaką daro neilgas laukimas pas specialistą ir eilių nebuvimas, lyginant prieš tai buvusią sistemą, kuomet pas specialistą patekti būdavo "gyva eilė". Nes kaip matyti daugiausiai respondentų yra ilgalaikiai paramos gavėjai, todėl tokia sistema jiems yra palanki laiko atžvilgiu.

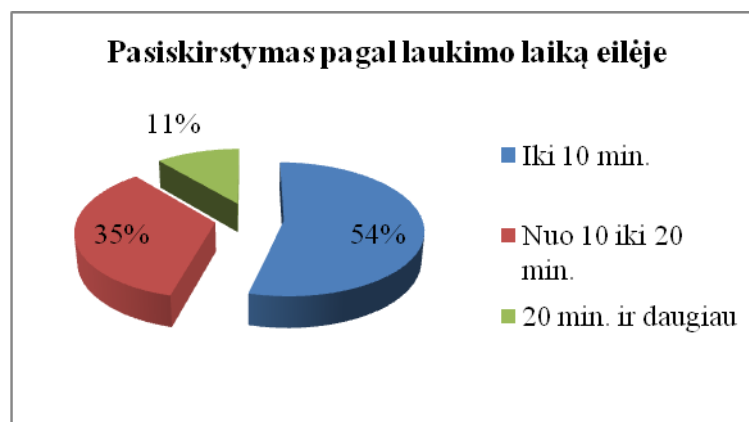
Tyrimo duomenys apie respondentų *pasiskirstymą pagal paslaugos poreikį* (žr. 31 pav.) rodo, kad 29 proc. respondentai pažymėjo, jog kreipėsi dėl socialinės piniginių paramos, 26 proc. nurodė, kad kreipėsi dėl socialinių paslaugų gavimo, 23 proc. kreipėsi dėl pažymų išdavimo ir 22 proc. dėl kitų priežasčių ir nurodė, kad dėl suaugusio žmogaus su negalia globos, mokinių nemokamo maitinimo, vienkartinės išmokos motinai, vienkartinės išmokos būstui, automobilio neįgaliajam įsigijimo, kompensacijos už šildymą.



**31 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal paslaugos poreikį**

Pastebėta, kad respondentai kreipiasi dėl įvairių paslaugų ir visų paslaugų poreikis yra panašus. Valentos (2000) teigimu, *socialinių paslaugų poreikis yra įvairus ir kiekvienu atveju priklauso nuo konkretaus žmogaus socialinės padėties, poreikių, turimų problemų, paramos būtinybės ir kitų dalykų.*

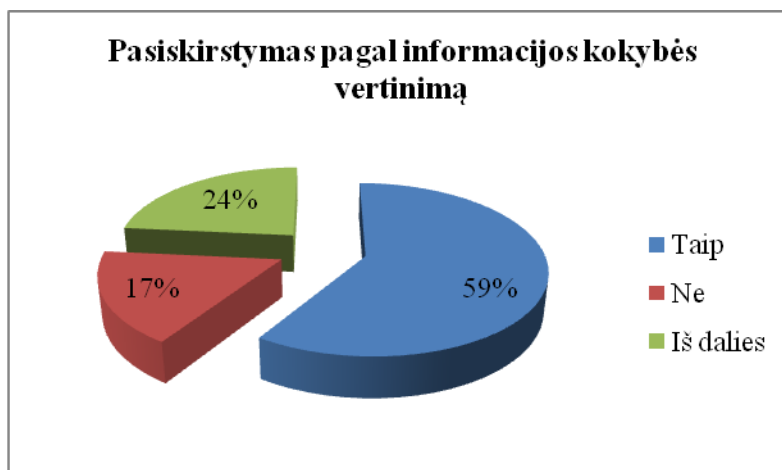
Tyrimo duomenys apie respondentų *pasiskirstymą pagal laukimo laiką eilėje* (žr. 32 pav.) rodo, kad respondentai dažniausiai eilėje laukia iki 10 min. taip nurodė 54 proc. respondentų. 35 proc. nurodė, kad eilėje laukia nuo 10 iki 20 minučių ir 11 proc., kad laukia 20 min. ir daugiau.



**32 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal laukimo laiką eilėje**

Nustatyta, kad respondentai *dažniausiai aptarnaujami yra greitai* ir eilėje jiems tenka laukti neilgai. Galima teigti, kad laukimo laikas eilėje nėra ilgas ir yra optimalus.

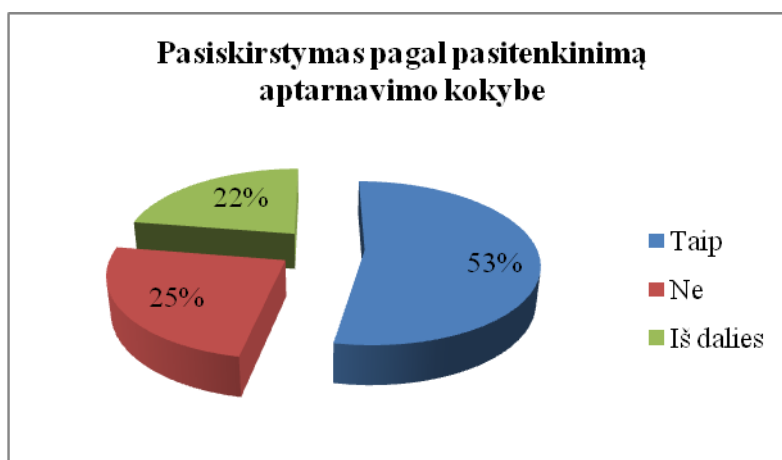
Tyrimo duomenys apie respondentų *pasiskirstymą pagal informacijos kokybės vertinimą* (žr. 33 pav.) rodo, kad daugiausiai, 59 proc. respondentų *lūkesčius atitiko informacijos aiškumas*, 24 proc. pažymėjo, kad informacijos suteikimu jie patenkinti iš dalies, o 17 proc. nurodė, kad *suteikta informacija nebuvo išsami.*



**33 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal informacijos kokybės vertinimą**

Nustatyta, kad dažniausiai respondentai buvo patenkinti išsamiu informacijos pateikimu, aiškiais atsakymais į respondentų klausimus. Galima teigti, kad Socialinio skyriaus darbuotojai pateikia išsamią informaciją apie klientams rūpimus klausimus, yra kompetentingi savo srities specialistai.

Tyrimo duomenys apie respondentų *pasiskirstymą pagal pasitenkinimą aptarnavimo kokybe* (žr. 34 pav.) rodo, kad 53 proc. respondentų nurodė, kad yra patenkinti aptarnavimo kokybe, 25 proc. nurodė, kad nepatenkinti aptarnavimo kokybe, o 22 proc. patenkinti iš dalies.



**34 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pasitenkinimą aptarnavimo kokybe**

Nustatyta, kad *dažniausiai respondentai nurodė, kad yra patenkinti specialistų aptarnavimo kokybe*, tačiau vis dėlto *beveik pusė yra nepatenkintų arba patenkintų iš dalies*. Galima teigti, kad paslaugų kokybei įtaką daro klientų lūkesčių neatitikimas.

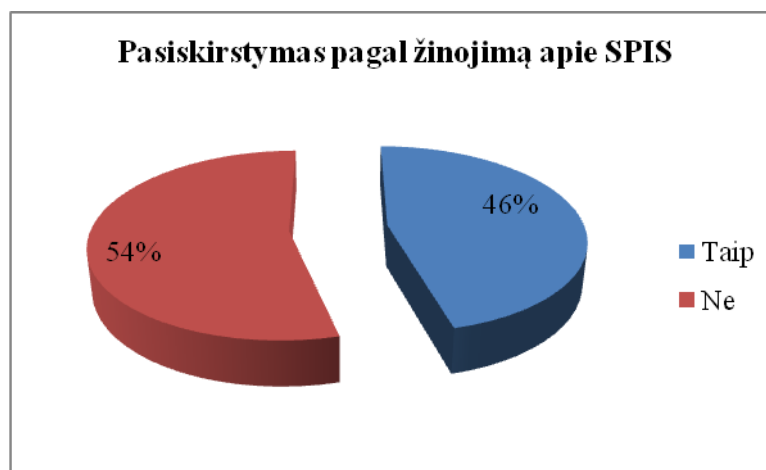
Tyrimo duomenys apie respondentų *susidūrimą su problemomis* (žr. 35 pav.) rodo, kad respondentai dažniau nesusiduria su problemomis, taip pažymėjo 56 proc. tačiau 44 proc. pažymėjo, kad susiduria su problemomis.



**35 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal susidūrimą su problemomis**

Nustatyta, kad respondentai *dažniausiai* nurodė, kad *nėra susidūrę su problemomis*. Tačiau pažymėję, kad *susiduria su problemomis* nurodė, kad problemos yra informacijos ir bendradarbiavimo stoka, netinkamas poreikių nustatymas, socialinio darbuotojo nesigilinimas į problemą, socialinio darbuotojo nekompetencija, nekokybiška pagalba. Galima teigti, kad šios *problemos susiję taip pat su klientų lūkesčių nepatenkinimu*.

Tyrimo duomenys apie respondentų *žinojimą apie SPIS sistemą* (žr. 37 pav.) rodo, kad 54 proc. respondentų nežino apie elektroninę socialinės paramos sistemą SPIS, tačiau 46 proc. respondentų apie ją žino.



**36 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal žinojimą apie SPIS**

Pastebėta, kad beveik *pusė respondentų nežino apie* elektroninę socialinės paramos sistemą *SPIS*. Galima teigti, kad žemesnio išsilavinimo klientams sunkiau suvokti šiuolaikinių technologijų integravimą į paslaugų teikimą ir šio proceso kokybę socialinės paramos teikimui.

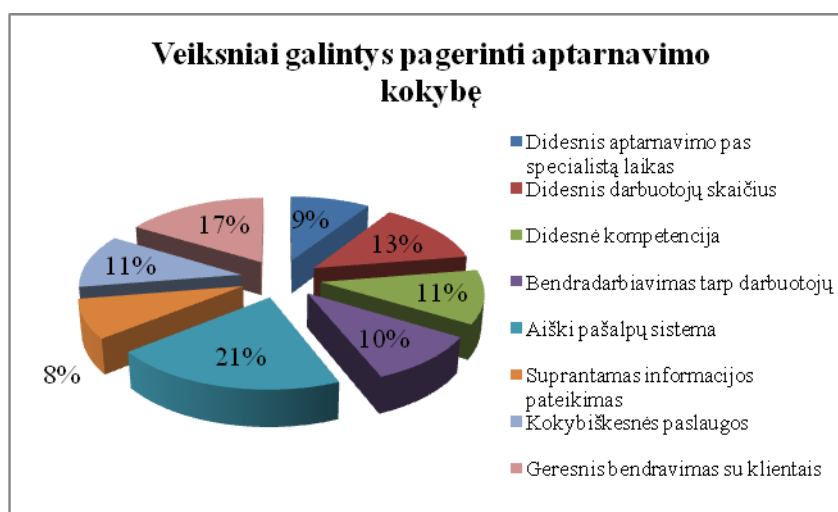
Tyrimo duomenys apie respondentų *pasitenkinimą aptarnavimo sistema* (žr. 38 pav.) rodo, kad 77 proc. respondentų patenkinti dabartine aptarnavimo sistema, o 23 proc. respondentų nurodė, kad nėra patenkinti aptarnavimo sistema.



**37 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pasitenkinimą aptarnavimo sistema**

Nustatyta, kad didžioji dauguma respondentų yra *patenkinti dabartine aptarnavimo sistema*. Galima teigti, kad aptarnavimo sistemos kokybė yra *tobulinama atsižvelgiant į klientų poreikius* ir nuomonę.

Tyrimo duomenys apie *veiksnius galinčius pagerinti aptarnavimo kokybę* (žr. 39 pav.) rodo, kad respondentų nuomone Socialinės paramos skyriuje aptarnavimo kokybę pagerintų aiški pašalpų sistema, tai pažymėjo 21 proc. respondentų, geresnis bendravimas su klientais, tai pažymėjo 17 proc. respondentų, didesnis darbuotojų skaičius – 13 proc., didesnė kompetencija ir kokybiškesnės paslaugos po 11 proc., bendradarbiavimas tarp darbuotojų – 10 proc., didesnis aptarnavimo pas specialistą laikas – 9 proc., suprantamas informacijos pateikimas – 8 proc.



**38 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal veiksnius galinčius pagerinti aptarnavimo kokybę**



Nustatyta, kad respondentai nurodė jog *labiausiai situaciją pagerintų aiški pašalpų sistema ir geresnis bendravimas su klientais*. Galima teigti, kad klientai nurodė jiems svarbias problemas paslaugų gerinimui. Vadinasi šie klausimai jiems ypač aktualūs.

Galima teigti, į Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyrių dažniausiai kreipiasi moterys, žemesnio išsilavinimo, praradę darbinius įgūdžius dėl amžiaus, gyvenimo būdo ar kitų priežasčių. Dažniausiai kreipiasi atvykdami arba telefonu, nes neturi įgūdžių naudotis elektroninėmis ryšio priemonėmis arba neturi priėjimo prie jų. Didžioji dauguma yra kreipęsi jau ne vieną kartą, dėl svarbiausių poreikių patenkinimo. Respondentai yra patenkinti esama registracijos sistema, kuri yra tobulinama. Socialinių paslaugų poreikis yra įvairus ir kiekvienu atveju priklauso nuo konkretaus žmogaus socialinės padėties, poreikių, turimų problemų, paramos būtinybės ir kitų dalykų ir lūkesčius atitiko informacijos aiškumas. Nors dalis respondentų nurodė, kad suteikta informacija nebuvo išsami. Nustatyta, kad dažniausiai respondentai nurodė, kad yra patenkinti specialistų aptarnavimo kokybe, tačiau vis dėlto beveik pusė yra nepatenkintų arba patenkintų iš dalies. Taip pat beveik pusė respondentų pažymėjo, kad susiduria su problemomis, kurios susiję su klientų lūkesčių nepatenkinimu. Beveik pusė respondentų nežino apie SPIS, nes žemesnio išsilavinimo klientams sunkiau suvokti šiuolaikinių technologijų integravimą į paslaugų teikimą ir šio proceso kokybę socialinės paramos teikimui. Labiausiai situaciją pagerintų aiški pašalpų sistema ir geresnis bendravimas su klientais. Tai svarbūs veiksniai paslaugų gerinimui.

Ištyrus Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus vidinių ir išorinių vartotojų nuomonę bei nustatius organizacijos procesų valdymo problemas, tikslinga nustatyti organizacijos problemas ir pateikti Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymo tobulinimo galimybes.

### **3.5. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų tobulinimo galimybės**

Išanalizavus Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus vidinių ir išorinių vartotojų nuomonę apie organizacijos procesų valdymą, paslaugų ir aptarnavimo kokybę, vartotojų poreikius bei organizacijos veiklos efektyvumą, galima nustatyti organizacijos procesų valdymo problemas, į kurias atsižvelgiant galima pateikti analizuojamos organizacijos procesų tobulinimo galimybes.

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus pagrindinė problema, kad nėra skiriama pakankamai dėmesio organizacijos procesų valdymui. Todėl buvo nustatyti sekantys organizacijos valdymo probleminiai aspektai:

- ✓ Nėra parengtos procesų valdymo procedūros, jos nėra diegiamos.

- ✓ Nėra diegiamas procesų valdymo modelis.
- ✓ Nevaldomi organizacijos veiklos procesai, neanalizuojami ir nevaldomi jų trukdžiai.
- ✓ Nėra apibrėžti organizacijos procesų tikslai bei rezultatyvumas.
- ✓ Neatliekamas organizacijos procesų valdymo efektyvumo vertinimas.
- ✓ Nėra aiškiai suprantami išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai.
- ✓ Mažai vykdoma mokymų darbuotojams susijusių su organizacijos procesų valdymu.

Atsižvelgiant į atlikto empirinio tyrimo rezultatus Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje bei išskirtus probleminius aspektus, galima nustatyti atitinkamas šioje organizacijoje vykdomų **procesų tobulinimo galimybes**:

*1. Parengti ir įdiegti procesų valdymo modelį:*

- ✓ Identifikuoti ir apibrėžti procesus, reikalingus pasiekti organizacijos tikslus;
- ✓ Nustatyti vidinių ir išorinių vartotojų poreikius;
- ✓ Nustatyti organizacijos procesų seką ir tarpusavio sąveiką bendroje organizacijos procesų grandinėje;
- ✓ Nustatyti vadovų atsakomybę už procesų valdymo modelio įdiegimą ir organizacijos tikslų pasiekimą;
- ✓ Nustatyti procesų rezultatyvumą, efektyvumo rodiklius ir vertinimo kriterijus;
- ✓ Reglamentuoti procesų valdymo sistemos darbą, jos stebėseną;
- ✓ Nustatyti trukdžių matavimo reglamentavimą ir valdymo aspektus;
- ✓ Įdiegti organizacijos procesus;
- ✓ Vertinti procesus pagal efektyvumą ir veiksmingumą;
- ✓ Nuolat tobulinti kiekvieną proceso žingsnį.

*2. Parengti šių procesų valdymo procedūras ir jas įdiegti:*

- ✓ Aprašyti esamus organizacijos procesus;
- ✓ Apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus;
- ✓ Užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir stebėsenai būtini ištekliai ir informacija;
- ✓ Aprašyti procesų stebėsenos, matavimo ir analizavimo rodiklius;
- ✓ Nustatyti atsakomybes už įgyvendinamų tikslų pasiekimą;
- ✓ Paskirti procesų šeimininkus;
- ✓ Nustatyti procesui reikalingus resursus;
- ✓ Nustatyti procesų valdymą aptikus nukrypimus ir neatitikimus procese.

Galima teigti, kad Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymo tobulinimo galimybės nustatytos atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus. Tobulinimo galimybės atitinka visus organizacijos procesų optimizavimo metodus, leidžiančius pasiekti optimalių rezultatų

gerinant vidinių bei išorinių procesų valdymą. Siekiant tobulinti procesus Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje būtų tikslinga atsižvelgti į du organizacijos veiklos tobulinimo aspektus:

1. Procesų valdymo modelio parengimas ir įdiegimas
2. Procedūrų šiems procesams valdyti parengimas ir įdiegimas.

Visa tai leistų išgryninti veiklos procesus, jie taptų aiškesni, leis dirbti kokybiškiau ir pasiekti geresnių rezultatų. Organizacijos veikla bus efektyvesnė, tai leis siekti optimaliai veiksmingo veiklos rezultato, greičiau reaguoti į pokyčius, koncentruotis ties kokybės gerinimu.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Organizacijos valdymo procesus galima apibrėžti kaip veiklos ar užduočių rinkinį, kurio pabaigoje bus pasiektas organizacijos tikslas. Procesų valdymo turinys išreiktas organizacijos procesų identifikavimu, procesų šeimininkų paskyrimu, procesų schemos sukūrimu, procesų optimizavimu, procesų efektyvumo rodiklių ir tikslų nustatymu bei nustatytų tikslų vykdymo kontrolės nustatymu ir procesų valdymo tobulinimu. Procesų valdymo svarba apibrėžiama organizacijos veiklos aiškumu, kuri leidžia sudėlioti organizacijos veiklos schemą, nustatant siekiamus tikslus ir pageidautinus rezultatus. Tai palengvina tarpusavyje susijusių procesų identifikavimą, nustatant jų vertę bei atsisakant nepridedančių vertės etapų ir leidžia organizacijai įsivertinti procesų valdymo efektyvumą bei nuolat tobulinti procesų valdymą.

2. Procesų valdymo poreikis Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje pasireiškia įvairiose organizacijos veiklos srityse. Labiausiai procesų valdymo poreikis pasireiškia klientų aptarnavimo, socialinių paslaugų teikimo organizavimo, paslaugų kokybės gerinimo, bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis, organizacijos specialistų motyvacijos bei kompetencijų kėlimo procesų valdymo srityse.

3. Procesų valdymo tobulinimo veiksniai yra įvairūs ir nustatomi orientuojantis į kiekvienos organizacijos veiklos sritį, jų klientų poreikius, finansinius rodiklius. Viešajame sektoriuje svarbiausi veiksniai yra tie, kurie yra nukreipti į klientų aptarnavimo kokybę bei jų poreikių patenkinimą. Tačiau vienas iš svarbiausių veiklos vertinimo veiksnių viešajame sektoriuje – būtinybė išsiaiškinti visų suinteresuotųjų pusių interesus ir į juos atsižvelgti. Procesų valdymo modeliai suteikia galimybes organizacijai struktūriškai analizuoti ir optimizuoti veiklą. Pagrindinės priežastys, kodėl organizacijoms reikalinga nuolat siekti procesų valdymo tobulinimo ir diegti savo veikloje procesų valdymo modelius, nes tai leidžia nuolat tobulinti ir gerinti darbo organizavimą, valdyti vidinius ir išorinius išteklius, teikti kokybiškas paslaugas bei siekti organizacijos veiklos efektyvumo.

4. Interviu tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos vadovai aktyviai dalyvauja organizacijos procesų valdyme, tačiau darbuotojai negali tiksliai apibūdinti procesų kuriuose dalyvauja. Organizacijos procesų subtikslai dokumentaliai nėra nustatyti, dažniausiai jie nustatomi žodiniu susitarimu. Nėra apibrėžti ir procesų tikslai bei laukiami rezultatai, trūksta procesų valdymui reikalingų resursų. Nėra parengtas ir diegiamas procesų valdymo modelis. Esamos procedūros atspindi veiklą, kuri valdoma, remiantis įsakymų forma, vidaus tvarkos taisyklėmis, žodiniu susitarimu. Procesų valdymui metodai taikomi atsižvelgiant į Alytaus miesto savivaldybės priimtas tvarkas. Procesų trukdžiai nevaldomi, juos sunku įvardinti, sunku identifikuoti, sudėtinga valdyti. Išorinių ir

vidinių vartotojų poreikiai nėra aiškiai suprantami. Kuriant procesų valdymo modelį didžioji dauguma darbuotojų pritartų naujovėms. Pavojus gali kilti dėl per didelės darbuotojų kontrolės, kas sukeltų tam tikrus nepatogumus. Tačiau procesų valdymo iniciatyvos duos naudą visiems proceso dalyviams.

Empirinio kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai dažniausiai kreipiasi atvykdami arba telefonu, daugiau nei vieną kartą, dėl svarbiausių poreikių patenkinimo. Socialinių paslaugų poreikis yra įvairus, informacijos aiškumas lūkesčius atitinka ne visada. Nustatyta, kad beveik pusė respondentų buvo nepatenkinti aptarnavimo kokybe bei paramos lūkesčių atitikimu. Beveik pusė respondentų nežinojo apie SPIS. Svarbūs veiksniai paslaugų gerinimui – aiški pašalpų sistema ir geresnis bendravimas su klientais.

5. Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriaus procesų valdymo tobulinimo galimybės nustatytos atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus. Organizacijos veiklos tobulinimui pasirinkti du aspektai: procesų valdymo modelio parengti ir įdiegimas bei procesų valdymo procedūrų parengimas ir įdiegimas. Šie tobulinimo aspektai leis išgryninti veiklos procesus, jie taps aiškesni, efektyvesni, leis dirbti kokybiškiau ir pasiekti geresnių rezultatų.

## REKOMENDACIJOS

Siekiant tobulinti procesus Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje būtų tikslinga atsižvelgti į du organizacijos veiklos tobulinimo aspektus:

1. Procesų valdymo modelio parengimas ir įdiegimas
2. Procedūrų šiems procesams valdyti parengimas ir įdiegimas.

Visa tai leistų išgryninti veiklos procesus, jie taps aiškesni, leis dirbti kokybiškiau ir pasiekti geresnių rezultatų. Organizacijos veikla bus efektyvesnė, tai leis siekti optimaliai veiksmingo veiklos rezultato, greičiau reaguoti į pokyčius, koncentruotis ties kokybės gerinimu.

## LITERATŪRA

1. Alytaus miesto savivaldybės 2012 metų socialinių paslaugų planas [interaktyvus]. Alyts: Alytaus miesto savivaldybė. Peržiūrėta 2015, spalio 28, adresu <http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=32031>.
2. Astromskienė A. Sirusienė R. (2007). Kaimo turizmas. Kaunas: Lietuvos kaimo turizmo asociacija.
3. Bitinas B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.
4. Bitinas A., Guogis A., Migun L., Važgytė G. Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai. Iš Socialinis darbas [interaktyvus]. 2010, nr. 9 (1). Peržiūrėta 2015, spalio 28, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/5fd/2\\_bitinas\\_guogis.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/5fd/2_bitinas_guogis.pdf).
5. Bosse J., Burnett M., Nielsen S. M., Rongione C., Scholtens H. The Public Sector as Partner for a Better Society [interactive]. European Institute of Public Administration, 2015 [cited 2015-11-10]. Available from Internet [http://www.epsa2015.eu/files/site/EPSA2015\\_PublicationFinal.pdf](http://www.epsa2015.eu/files/site/EPSA2015_PublicationFinal.pdf).
7. Butkus F. S. Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2002, nr. 1. Peržiūrėta 2015, spalio 29, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/ae3/5\\_f.s.butkus.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/ae3/5_f.s.butkus.pdf).
8. Čereška A., Pauža V. (2005). Kokybės analizė ir valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
9. Damirova I., Šnapštienė R. Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemos ir perspektyvos. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2005, Nr. 11. Peržiūrėta 2015, spalio 20, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/737/11\\_i.damirova%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/737/11_i.damirova%20ir%20kt..pdf).
10. Damanpour F., Schneider M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers // Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 3 (19), p. 495-522.
11. Diržytė A., Patapas A. Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2013, nr. 4. Peržiūrėta 2015, spalio 29, adresu <https://www.mruni.eu/upload/iblock/75f/VPA-13-12-4-03.pdf>.
12. Diržytė A., Patapas A., Mikelionytė R. (2010) Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2010, nr. 34. Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu <https://www.mruni.eu/upload/iblock/d4a/122-138.pdf>.
13. Domarkas V., Juknevičienė V. Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus].

- 2010, nr. 31. Peržiūrėta 2015, lapkričio 12, adresu <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z31/77-90.pdf>.
14. Domarkas V., Masionytė R. (2005). Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis. Iš Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus]. 2005, nr. 11. Peržiūrėta 2015, lapkričio 02, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/dd2/2\\_v.domarkas%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/dd2/2_v.domarkas%20ir%20kt..pdf).
15. Juškevičienė J. Informacijos valdymas ir procesų optimizavimas DNB banke [interaktyvus]. 2015, gegužė. Peržiūrėta 2015, lapkričio 02, adresu [http://www.doclogix.lt/uploads/2015/07/12\\_metu\\_kelione\\_pazangios\\_veiklos\\_kryptimi\\_informacijos\\_valdymas\\_ir\\_procesu\\_optimizavimas\\_DNB\\_banke\\_Jurgita\\_Juskeviciene.pdf](http://www.doclogix.lt/uploads/2015/07/12_metu_kelione_pazangios_veiklos_kryptimi_informacijos_valdymas_ir_procesu_optimizavimas_DNB_banke_Jurgita_Juskeviciene.pdf).
16. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius: MRU.
17. Galandere-Zīle I. The effective management approach: integration of business, quality management and knowledge management processes [online]. Scientific Journal of Riga Technical University. Computer Sciences. 2009, v. 38 [cited 2015-11-02]. Available from Internet <http://www.degruyter.com/view/j/acss.2009.38.issue-38/v10143-009-0011-0/v10143-009-0011-0.xml>. ISSN 1407-7493.
18. Gardner R. A. (2004). The Process-focused Organization - A Transition Strategy for Success. Wisconsin: ASQ.
19. Giedraitytė V., Raipa A. Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose Iš Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus]. 2012, nr. 4. Peržiūrėta 2015, lapkričio 02, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/022/005\\_Raipa.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/022/005_Raipa.pdf).
20. Guogis A. Socialinių paslaugų ekonominiai svertai Lietuvos savivaldybėse. Iš Socialinis darbas [interaktyvus]. 2005, nr. 12. Peržiūrėta 2015, lapkričio 20, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/9c3/7\\_guogis.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/9c3/7_guogis.pdf).
21. Guogis A., Gudelis D. Socialinių paslaugų sektoriaus plėtros galimybės Lietuvoje. Iš Viešojo politika ir administravimas [interaktyvus]. 2005, nr. 12. Peržiūrėta 2015, lapkričio 21, adresu <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152759428/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
22. Heintzman R., Marson B. People, Service and Trust: Key Links in Organizational Performance [interactive]. ICCS Symposium on Public Sector Service Value Chain Research and Implementation, 2010, May [cited 2015-11-10]. Available from Internet [http://www.iccs-isac.org/en/psvc\\_event/docs/SVC-Conference%20Report.pdf](http://www.iccs-isac.org/en/psvc_event/docs/SVC-Conference%20Report.pdf).
23. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value
24. chain? Iš International Review of Administrative Sciences [interactive]. 2005, vol. 71. [cited 2015-11-12]. Available from Internet <http://ras.sagepub.com/content/71/4/549.full.pdf+html>.

25. Hernaus T. Generic Process Transformation Model: Transition to Processbased Organization [interactive]. Working paper series, 2008, no. 08 - 07 [cited 2015-11-12]. Available from Internet [hrcak.srce.hr/file/201934](http://hrcak.srce.hr/file/201934).
26. Hines P., Found P., Griffiths G., Harisson R. Staying Lean [interactive]. Cardiff: Cardiff university, 2008, [cited 2015-11-02]. Available from Internet [www.leanenterprise.org.uk/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=94&Itemid=3](http://www.leanenterprise.org.uk/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=94&Itemid=3). ISBN 0 902810 11 1.
27. Hunt V. D. (1996). ProcessMapping: How to ReengineerYourBusinessProcesses. Canada: JohnWiley&Sons.
28. Kalibataitė G. Metaduomenys įmonės veiklos valdymo požiūriu. Iš Ekonomika ir vadyba [interaktyvus]. 2009, Nr. 14. Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu [www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/9580/4845](http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/9580/4845).
29. Kardelis K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus. Kaziliūnas A. Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2004, nr. 8. Peržiūrėta 2015, spalio 26, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/bdc/3\\_a.kaziliunas.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/bdc/3_a.kaziliunas.pdf).
30. Kaziliūnas A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius: MRU.
31. Kaziliūnas A. (2007). Kokybės vadyba. Vadovėlis. Vilnius: MRU.
32. Kosinskienė A., Ruževičius J. Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui. Iš Visuomenės sveikata [interaktyvus]. 2011, nr. 1. Peržiūrėta 2015, rugsėjo 26, adresu [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1%2852%29/Sveik\\_1%2852%29\\_Ruzevicius\\_M.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1%2852%29/Sveik_1%2852%29_Ruzevicius_M.pdf).
33. Kundelienė K. Apskaitos kokybė: kaip apibrėšime ir kuo matuosime? Iš Ekonomika ir vadyba [interaktyvus]. 2009, nr.14. Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9253/4680>.
34. Kvedaravičius J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: VDU.
35. Kvedaravičius J., Zakarevičius P., Augustauskas T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU.
36. Leliūgienė I. (2003). Socialinė pedagogika. Vadovėlis. Kaunas Technologija.
37. LEAN 2015: verslo strategija – efektyvumas. Iš Lean.lt [interaktyvus]. 2015. Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu <http://lean.lt/lean-2015-verslo-strategija-efektyvumas/>.
38. Lietuvos Respublikos Socialinių paslaugų įstatymas [interaktyvus]. Vilnius: Valstybės žinios. 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493. Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=270342&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=270342&p_query=&p_tr2=).



39. Lodienė D. Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje. 2008. Iš Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development [interaktyvus]. 2008, nr. 13 (2). Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu <http://vadyba.asu.lt/107.pdf>.
40. Luobikienė I. (2010). Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
41. Marčiulionytė M., Oržekauskas P., Junevičius A. Valstybinių verslo organizacijų valdymo tobulinimo galimybės. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2013, t. 12, nr.1. Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu [www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/download/4003/2423](http://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/download/4003/2423).
42. Mikulis J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba: mokomoji knyga. Vilnius: Ciklonas.
43. Mikulis J. Procesinis įmonės valdymas. Iš Seo-marketing.lt [interaktyvus]. 2012. Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu <http://www.seo-marketing.lt/kas-yra-vadyba/procesinis-imonės-valdymas.html>.
44. Morkevičius V., Telešienė A., Žvaliauskas G. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas [interaktyvus]. Kaunas, 2008. Peržiūrėta 2015, spalio 28, adresu [http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA\\_20080914\\_esfui.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA_20080914_esfui.pdf).
45. Ohno T. (2005). Toyota gamybos sistema. Tolyne nuo masinės gamybos. Vilnius: UAB Rgrupė.
46. Palidaukaitė J. (2007) Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2007, nr. 19. Peržiūrėta 2015, spalio 18, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4\\_j.palidaukaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/360/4_j.palidaukaite.pdf).
47. Prakapas R., Butvilas T. (2011). Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Vilnius: MRU.
48. Procedūrų diagramos. Iš itSM.lt [interaktyvus]. 2008, vasaris. Peržiūrėta 2015, lapkričio 22, adresu [http://www.itsm.lt/index.php/Main/Proced%C5%ABr%C5%B3\\_diagramos](http://www.itsm.lt/index.php/Main/Proced%C5%ABr%C5%B3_diagramos)
49. Procesinis valdymas. Iš ITSM.lt [interaktyvus]. 2008, vasaris. Peržiūrėta 2015, lapkričio 22, adresu [http://www.itsm.lt/index.php/Main/Procesinis\\_valdymas](http://www.itsm.lt/index.php/Main/Procesinis_valdymas).
50. Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės. Iš VRM [interaktyvus]. 2014. Peržiūrėta 2015, spalio 19, adresu [vakokybe.vrm.lt/index.php?id=527](http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=527).
51. Puškorius S., Raipa A. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2002, nr. 2. Peržiūrėta 2015, spalio 28, adresu [www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=5589&id=1121](http://www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=5589&id=1121).
52. Raipa A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2002, nr. 1. Peržiūrėta 2015, spalio 19, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/a41/1\\_a.raipa.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/a41/1_a.raipa.pdf).

53. Raipa, A. Iš Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2011, nr. 10(2). Peržiūrėta 2015, lapkričio 08, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/b5d/13641%20VPA%202011%20T%2010\\_2%201.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/b5d/13641%20VPA%202011%20T%2010_2%201.pdf).
54. Raipa, A. Viešojo administravimo sistemos tobulinimas ir perspektyvos. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2006. nr. 16. Peržiūrėta 2015, lapkričio 08, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/e43/11\\_a.raipa.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/e43/11_a.raipa.pdf).
55. Raipa A., Petukienė E. Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2009, nr. 27. Peržiūrėta 2015, spalio 15, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/2e5/6\\_a.raipa%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/2e5/6_a.raipa%20ir%20kt..pdf).
56. Rimkutė E., Kirstukaitė I. Šiugždinienė J. Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2015, nr. 1. Peržiūrėta 2015, spalio 18, adresu <http://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/11412/6451>.
57. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [interaktyvus]. 2004. Kaunas: KTU biblioteka. Peržiūrėta 2015, spalio 29, adresu <http://www.lvb.lt/primolibrary/libweb/action/search.do?fn=search&ct=search&initialSearch=true&mode=Basic&tab=default>.
58. Ruževičius J. (2007). Kokybės vadybos metodai ir modeliai: vadovėlis. Vilnius: VU.
59. Ruževičius J. Kokybės vadybos aprėpties plėtra. Iš VRM [interaktyvus]. 2010 [http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui\\_J.Ruzevicius\\_2010.pdf](http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf)
60. Serafinas D. (2009). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Vilnius: VU.
61. Segalovičienė I. Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2011, nr. 3. Peržiūrėta 2015, spalio 15, adresu [www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/download/643/875](http://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/download/643/875).
62. Sinclair D., Zairi M. (1995). Effective process management through performance measurement: Part III-an integrated model of total quality-based performance measurement / Business Process Re-engineering & Management Journal. Vol. 1, p. 50 - 65. ISSN: 1355-2503.
63. Singh P. K. Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. Iš International Management Review [interactive]. 2012, april. [cited 2015-12-02]. Available from Internet <https://www.questia.com/read/1P3-2821636961/management-of-business-processes-can-help-an-organization>.
64. Skrudupaitė A. „Lean“ organizacinės inovacijos Lietuvoje. Iš Inovacijos [interaktyvus]. 2009. Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu [http://www.inovacijos.lt/inopagalba/lt/lean\\_inovacijos/](http://www.inovacijos.lt/inopagalba/lt/lean_inovacijos/).

65. Skrudupaitė A. LEAN valdymas: procesų inovacijos pelningumui didinti. Iš Inovacijos [interaktyvus]. 2011, balandis. Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu [http://www.inovacijos.lt/inopagalba/lt/lean\\_inovacijos/](http://www.inovacijos.lt/inopagalba/lt/lean_inovacijos/).
66. Skrudupaitė A., Jucevičius R. Critical Success Factors for the Implementation of the Synchronized Production System. Iš Socialiniai mokslai [interaktyvus]. 2011, nr. 2 (72). Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367184104635/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>. ISSN 1392 – 0758.
67. Slatkevičienė G., Vanagas P. Veiklos kokybės, pasiekimų ir tobulinimų matavimo sistemos pagrindimas. Iš Socialiniai mokslai [interaktyvus]. 2000, nr. 1 (22). Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367175177259/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
68. Slatkevičienė G., Vanagas P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Kaunas: Technologija.
69. Smalskys V., Skietrys E. Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2008, nr. 24. Peržiūrėta 2015, spalio 30, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/d1d/6\\_v.smalskys%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/d1d/6_v.smalskys%20ir%20kt..pdf).
70. Socialinės atskirties (skurdo) mažinimo politikos įgyvendinimo tyrimas. Iš Socmodelis.lt [interaktyvus]. 2014. Peržiūrėta 2015, spalio 30, adresu [www.socmodelis.lt/wp-content/uploads/II-5.pdf](http://www.socmodelis.lt/wp-content/uploads/II-5.pdf).
71. Sudnickas T. Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų
72. tobulinimo sistemomis galimybės. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2008, nr. 26. Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/519/2\\_t.sudnickas.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/519/2_t.sudnickas.pdf).
73. Staponkienė J. Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai
74. ir skirtumai. Iš Socialiniai tyrimai [interaktyvus]. 2004, nr. 4. Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu
75. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367181213484/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
76. Šaulinskas L. Tilvytienė R. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. Iš Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos [interaktyvus]. 2013, nr. 1 (29). Peržiūrėta 2015, lapkričio 12, adresu [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN\\_1648-9098.N\\_1\\_29.PG\\_152-165/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_1_29.PG_152-165/DS.002.0.01.ARTIC).

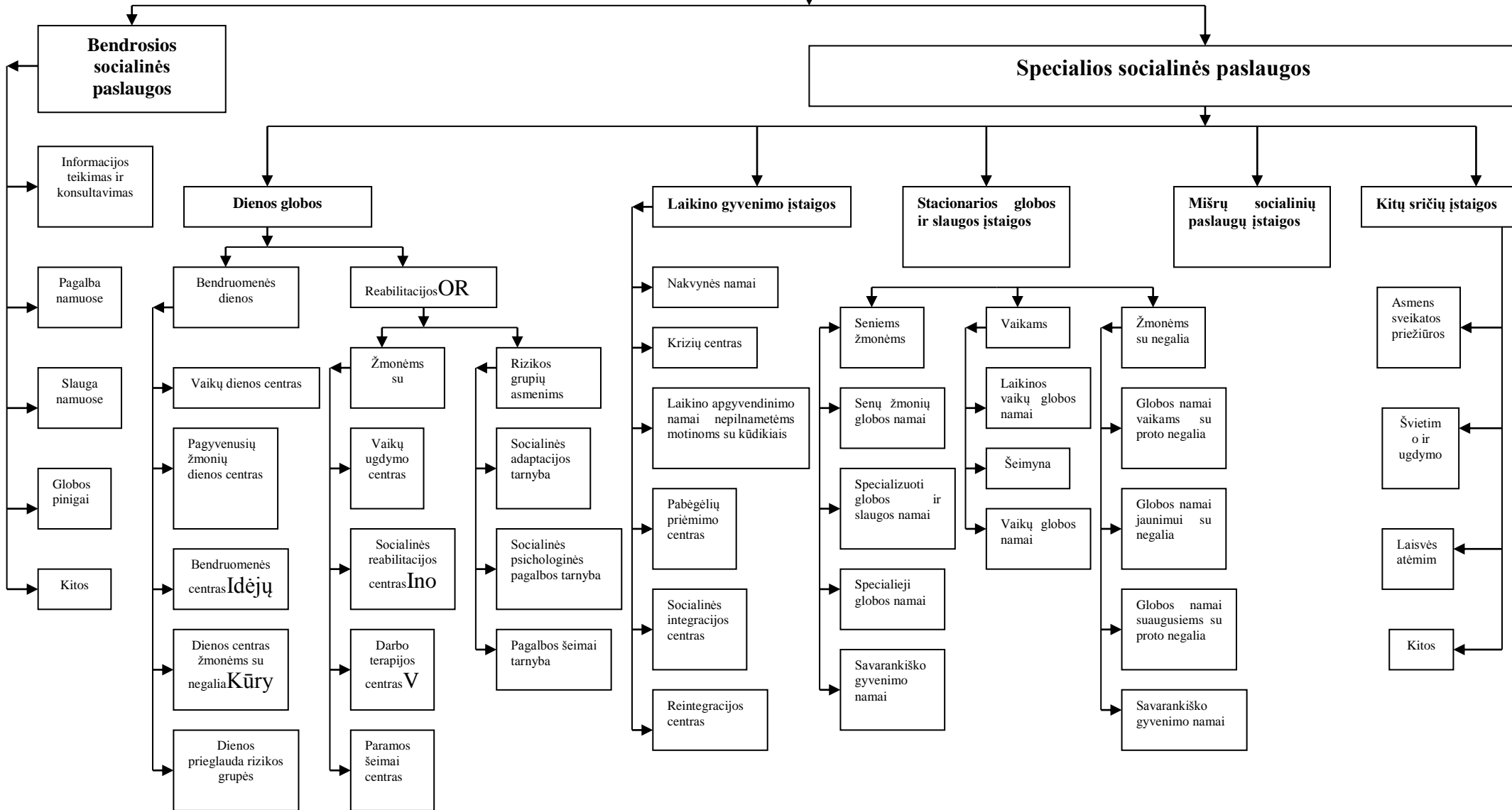
77. Šaulinskas L., Tilvytienė R., Dieninis J. Kokybės valdymo procesų modeliavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* [interaktyvus]. 2013, nr. 2 (30). Peržiūrėta 2015, lapkričio 12, adresu [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN\\_1648-9098.N\\_2\\_30.PG\\_15-26/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_2_30.PG_15-26/DS.002.0.01.ARTIC).
78. Šiugždinienė J. Vadovas viešajame sektoriuje - silpnoji grandis? Iš *Delfi* [interaktyvus]. 2013, balandis. Peržiūrėta 2015, spalio 22, adresu <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/jsiugzdiniene-vadovas-viesajame-sektoriuje-silpnoji-grandis.d?id=61095597>.
79. Šiugždinienė J. Ar išugdysime naują viešojo sektoriaus lyderių kartą? Iš *Delfi* [interaktyvus]. 2015, liepa. Peržiūrėta 2015, spalio 22, adresu <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/j-siugzdiniene-ar-isugdysime-nauja-viesojo-sektoriaus-lyderiu-karta.d?id=68382212>.
80. Korsakienė R., Tvaronavičius V., Tvaronavičienė M. Incorporating Innovations into Organizations Functioning: Virtual Versus Traditional Firm. Iš *Verslas: teorija ir praktika* [interaktyvus]. 2006, nr. 7(1). Peržiūrėta 2015, spalio 27, adresu [www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=bb4cb2b39f0c46d4b80129c9b459d4b8](http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=bb4cb2b39f0c46d4b80129c9b459d4b8).
81. Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. Iš *Socialinių mokslų studijos* [interaktyvus]. 2012, nr. 4(1). Peržiūrėta 2015, spalio 27, adresu [https://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id...](https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id...)
83. Žydžiūnaitė V. (2007) Tyrimo dizainas: Struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.
84. Vitkauskas R. Kokybės vadybos sistemų tobulinimas žinių vadybos aspektu. Iš *Mokslas - Lietuvos ateitis* [interaktyvus]. 2011, nr.3. Peržiūrėta 2015, lapkričio 21, adresu [http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.078/pdf\\_1](http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.078/pdf_1).
85. Verner L. (2004) The Challenge of Process Discovery [interactive]. *BPTrends*, 2004, may [cited 2015-11-02]. Available from Internet <http://www.bptrends.com/publicationfiles/05-04%20WP%20Process%20Discovery%20-%20Verner1.pdf>.
86. Weerakkody V., Currie W. L., Ekanayake Y. Re-engineering business process through application service providers: challenges, issues and complexities. Iš *Business Process Management* [interactive]. 2003. Vol. 9, no. 6. [cited 2015-11-12]. Available from Internet <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14637150310506693>.
87. Quinless J. The Public Sector Service Value Chain [interactive]. Public Sector Service Delivery Council & Public Sector Chief Information Officers Council Research Committee, 2012, may [cited 2015-11-02]. Available from Internet [http://www.iccs-isac.org/library/2013/10/Service\\_Value\\_Chain\\_Scan\\_-\\_May\\_2012\\_-\\_Final\\_Report.pdf](http://www.iccs-isac.org/library/2013/10/Service_Value_Chain_Scan_-_May_2012_-_Final_Report.pdf).
88. Uleckas E. Lean vadybos koncepcija ir taikymas įmonėje. Iš *Mokslas - Lietuvos ateitis. Transportas* [interaktyvus]. 2007, gegužė. Peržiūrėta 2015, lapkričio 15, adresu

[http://leidykla.vgtu.lt/conferences/JMK\\_TRANSPORTAS\\_2007/Pagalbiniai/PDF/VGTU-Transportas-450-454.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/JMK_TRANSPORTAS_2007/Pagalbiniai/PDF/VGTU-Transportas-450-454.pdf).

89. Urvikis M. Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. Iš Viešoji politika ir administravimas [interaktyvus]. 2014, nr. 2. Peržiūrėta 2015, spalio 28, adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/04a/8\\_Urvikis.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/04a/8_Urvikis.pdf).
90. Valenta A. Socialinės paslaugos – dabartis ir rytdiena. Iš Mūsų žodis [interaktyvus]. 2000, nr. 12 (2). Peržiūrėta 2015, lapkričio 18, adresu <http://www.musuzodis.lt/mz/200003/str04.htm>.
91. Vareikytė A., Kaziliūnas A., Guogis A., Gudelis D., Mickus J. (2006). Socialinių paslaugų tobulinimas Lietuvos savivaldybėse. Vilnius, MRU.
92. Zabarauskaitė R. Gruževskis B. Skurdo kultūros apraiškos socialinės paramos gavėjų grupėje. Iš Filosofija. Sociologija [interaktyvus]. 2015, Nr. 2. Peržiūrėta 2015, lapkričio 15, adresu <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2015/2/99%E2%80%9393112.pdf>.
93. Žalimienė L. Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. Iš Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika [interaktyvus]. 2001, Nr. 1. Peržiūrėta 2015, lapkričio 15, adresu <http://www.zurnalai.vu.lt/socialine-teorija-empirija-politika-ir-praktika/article/view/8504/6375>.
94. Žalimienė L. (2003). Socialinės paslaugos. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
95. Žalimienė L. (2007). Vaikų socialinės globos kokybė ir jos vertinimas. Metodinė priemonė. Vilnius.
96. Žalimienė L., Lazutka R. Socialinės globos paslaugos Lietuvoje: nuo hierarchinio prie mišrios globos ekonomikos modelio. Iš Pinigų studijos, Ekonomikos teorija ir praktika [interaktyvus]. 2009, Nr. 2. Peržiūrėta 2015, lapkričio 15, adresu <http://www.lbank.lt/zalimiene>.

## **PRIEDAI**

**SOCIALINĖS PASLAUGOS**



### Interviu klausimai

Gerbiamas(-a) interviu dalyvi, esu Inga Pečiukonienė, Kauno Technologijos Universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto studentė, šiuo metu rašau magistro darbą tema " Procesu valdymo tobulinimas Alytaus miesto savivaldybės socialinės paramos skyriuje" ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - nustatyti procesų valdymo tobulinimo kryptis Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyriuje.

Prašau Jūsų atsakyti į interviu klausimus. Interviu yra anoniminis, gauti duomenys bus naudojami tik mokslinei rezultatų analizei rašant magistro darbą. Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus.

#### *Įžanga*

5. Kokios Jūsų pareigos ir atsakomybė organizacijoje?
6. Kokias pagrindines funkcijas Jūs atliekate kasdien?
7. Kokio proceso ar procesų dalyvis jūs esate?
8. Trumpai apibūdinkite šį procesą. Kaip jis vyksta, kas yra jo dalyviai?

#### *Samprata*

9. Kaip suvokiate organizacijoje vykstančius procesus?
10. Ar yra nustatyti atitinkami procesų subtikslai?
11. Jūsų požiūris į Alytaus socialinės paramos skyriaus procesų valdymą?
12. Jūsų nuomone, ar parengtas proceso modelis/procedūra atspindi, kaip iš tikro ši veikla vyksta?

#### *Valdymas*

13. Jūsų požiūris į procesų valdymo modelį diegiamą organizacijoje?
14. Kokiais metodais procesų valdymas yra vykdomas?
15. Jūsų nuomone, ar kiekvienam procesų valdymui organizacijoje yra skirti pakankami resursai?
16. Kokiais rodikliais yra vertinama proceso kuriame jūs dalyvaujate veika?
17. Ar proceso aprašymas/procedūra duoda naudos? Jei taip kokia tai nauda?
18. Ar proceso modelis/ procedūra nevaržo jūsų veiklos?

#### *Tobulinimo kryptys*

19. Kaip yra valdomi trukdžiai tarp procesų žingsnių?
20. Kaip aiškiai yra suprantami išorinių ir vidinių vartotojų poreikiai procesų valdyme?
21. Ar kuriant procesų valdymo modelį, darbuotojai pritartų naujovėms? Ar tai jų neišgąsdintų?
22. Kokia jūsų nuomonė apie skyriaus veiklos vadovų dalyvavimą organizacijos procesų valdyme?



*Bendri klausimai*

23. Ar vyko mokymai susiję su procesų valdymu? Kiek jie truko ir ko juose buvo mokoma?
24. Ką jūs manote apie procesų valdymo projektą Jūsų organizacijoje? Jūsų nuomone, kokia jo nauda ir kokie pavojai?
25. Kam labiausiai naudinga procesų valdymo iniciatyva? Darbuotojams, klientams, vadovybei?  
Kodėl?

### APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO ANKETA

*Siekiant įvertinti paslaugų teikimo ir aptarnavimo kokybę, išsiaiškinti trūkumus ir ieškoti būdų, kaip pagerinti šį darbą, prašo atsakyti į anketos klausimus. Prašome pažymėti, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą.*

**1. Jūsų lytis?**

- Moteris
- Vyras

**2. Jūsų amžius?**

- 18 - 30 m.
- 31 - 45 m.
- 46 - 60 m.
- 61 m. ir daugiau

**3. Jūsų išsilavinimas?**

- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Vidurinis
- Pagrindinis
- Profesinis

**4. Koku būdu kreipiatės į Socialinės paramos skyrių?**

- Telefonu
- Atvykstu
- Raštu
- El. paštu

**5. Kaip dažnai tenka kreiptis į Socialinės paramos skyrių?**

- Kreipiausi pirmą kartą
- Kreipiausi keletą kartų
- Esu pastovus klientas

**6. Ar Jums patogi registracija (talonai) pas specialistus?**

- Taip
- Ne

**7. Koku klausimu teko kreiptis?**

- Dėl pažymos išdavimo
- Dėl socialinės piniginių paramos
- Dėl socialinių paslaugų
- Kita.....

**8. Kaip ilgai teko laukti eilėje?**

- Iki 10 min.
- Nuo 10 iki 20 min.
- 20 min. ir daugiau

**9. Ar aptarnaujantis specialistas pateikė išsamią informaciją, aiškiai atsakė į Jūsų pateiktus klausimus?**

- Taip
- Ne

*Iš dalies*

**10. Ar esate patenkinti aptarnavimo kokybe?**

*Taip*

*Ne*

*Iš dalies*

**11. Ar susiduriate su problemomis kreipdamiesi į Socialinės paramos skyrių?(Jei pažymėjote "Taip" nurodykite kokiomis)**

*Taip*.....

*Ne*

**12. Ar žinote apie elektroninę socialinės paramos sistemą SPIS?**

*Taip*

*Ne*

**13. Ar tenkina dabartinė aptarnavimo sistema?**

*Taip*

*Ne*

**14. Jūsų pasiūlymai, pastabos ir komentarai, kaip Socialinės paramos skyrius galėtų pagerinti aptarnavimo kokybę:**

.....  
.....  
.....  
.....

***Dėkojame už nuoširdžius atsakymus!***

**Duomenų, apie socialinių paslaugų organizavimą, kategorijos ir subkategorijos**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>
Informantų dalyvavimas procesuose	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Darbuotojų darbo koordinavimas.</li> <li>✓ Klientų priėmimas.</li> <li>✓ Klientų konsultavimas.</li> <li>✓ Klientų aptarnavimas.</li> <li>✓ Socialinių programų rengimas.</li> <li>✓ Socialinių paslaugų teikimo inicijavimas.</li> <li>✓ Paslaugų skyrimas.</li> <li>✓ Nevyriausybinių organizacijų koordinavimas.</li> <li>✓ Bendradarbiavimo su organizacijomis.</li> <li>✓ Tarybos sprendimų rengimas.</li> <li>✓ Tarybos sprendimų projektų rengimas.</li> <li>✓ Socialinės paramos skyrimo.</li> <li>✓ Išmokų vaikams skyrimo.</li> <li>✓ Išmokų kontrolės ir skyrimo teisėtumo.</li> </ul>
Informantų proceso, kuriame dalyvauja apibūdinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Klientų registravimas.</li> <li>✓ Klientų konsultavimas ir aptarnavimas.</li> <li>✓ Dokumentų pildymas, spausdinimas.</li> <li>✓ Įrašų į duomenų bazę įvedimas.</li> <li>✓ Organizacijų bendradarbiavimas.</li> <li>✓ Organizacijų, su kuriomis bendradarbiaujama, ataskaitų koordinavimas.</li> <li>✓ Organizacijų, su kuriomis bendradarbiaujama, veiklos koordinavimas.</li> <li>✓ Išvados skyrimas.</li> <li>✓ Piniginės socialinės paramos skyrimas.</li> <li>✓ Išmokų skyrimas.</li> <li>✓ Išmokų skyrimo teisėtumo kontrolė.</li> <li>✓ Paskirtos socialinės paramos kontrolė.</li> <li>✓ Skyriaus darbuotojų veiklos koordinavimas.</li> <li>✓ Tarybos sprendimų projektų rengimas.</li> </ul>
Informantų proceso, kuriame dalyvauja, dalyviai	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pavaduotoja.</li> <li>✓ Skyriaus darbuotojai.</li> <li>✓ Organizacijos.</li> <li>✓ Klientai.</li> </ul>
Informantų procesų suvokimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atliekamo darbo veiksmų grandinė.</li> <li>✓ Sukurta organizacijos veiklos sistema.</li> <li>✓ Darbų visuma, kuri koordinuojama siekiant nustatytų tikslų.</li> <li>✓ Veiksmų visuma, kuriais bandoma pasiekti tam tikrą rezultatą.</li> <li>✓ Koordinuojami ir tobulinami veiksmai.</li> <li>✓ Numatyta veiksmų eiga ir koordinavimas.</li> </ul>
Procesų subtikslų nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kuo efektyvesnis klientų aptarnavimas.</li> <li>✓ Padėti klientui išspręsti problemą.</li> <li>✓ Nėra nustatyti.</li> <li>✓ Nėra apibrėžti rašytiniu būdu.</li> </ul>
Informantų požiūris į procesų valdymą organizacijoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesai vyksta, tačiau procesų valdymo sistema neparengta.</li> <li>✓ Procesai nėra valdomi ir koordinuojami.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Darbuotojai dirba vadovaudamiesi skyriaus veiklos nuostatais, bei pareigybių aprašymais.</li> <li>✓ Nėra tiksliai įvardintų procesų.</li> <li>✓ Darbuotojai yra atsakingi už procesų realizavimą.</li> <li>✓ Kiekvienas darbuotojas atsako už savo veiklos procesą, pagal pareigybes.</li> </ul>
Informantų nuomonė apie parengtą organizacijos proceso modelį ir jo realų veikimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso modelis neparengtas.</li> <li>✓ Proceso modelis nėra įdiegtas.</li> <li>✓ Procesų valdymas vyksta įsakymų forma arba žodiniu susitarimu.</li> <li>✓ Jei modeli būtų parengtas, atspindėtų veiklą.</li> </ul>
Informantų požiūris į procesų valdymo modelį/procedūras diegiamą organizacijoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelis nėra įdiegiamas.</li> <li>✓ Modelis suteiktų konkretumo.</li> </ul>
Procesų valdymo metodai organizacijoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vykdomi remiantis: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pareigybinėmis instrukcijomis;</li> <li>- įstatymais, teisės aktais;</li> <li>- vidaus tvarkos taisyklėmis;</li> <li>- skyriaus veiklos nuostatais;</li> <li>- žodiniu susitarimu.</li> </ul> </li> </ul>
Informantų nuomonė apie procesų valdymui skiriamus resursus	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resursai neskiriami.</li> <li>✓ Trūksta resursų.</li> <li>✓ Neaišku kokie jie turi būti skiriami.</li> </ul>
Informantų dalyvavimo procesuose veikos vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vertinama pagal: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aptarnautų klientų skaičių ar suteiktas paslaugas;</li> <li>- suteiktų paslaugų skaičių;</li> <li>- išmokų paskyrimo skaičiumi;</li> <li>- aplankytų klientų skaičiumi;</li> <li>- gautų skundų skaičius;</li> <li>- skundų nagrinėjimo trukmė.</li> </ul> </li> </ul>
Proceso aprašymo nauda	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kadangi nėra aprašymo, negalima nustatyti naudos.</li> <li>✓ Aprašyto proceso nauda suteiktų aiškumą vykdant procesą.</li> </ul>
Informantų nuomonė apie jų veiklos suvaržymą esant procesų modeliui/procedūroms	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Veiklos nevaržytų.</li> <li>✓ Padėtų vykdant veiklą.</li> <li>✓ Veikla "susistytuota".</li> <li>✓ Proceso modelio nebuvimas varžo veiklą.</li> </ul>
Trukdžių valdymas tarp proceso žingsnių informantų požiūriu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trukdžių valdymas neįdiegtas, nes neapibrėžti proceso žingsniai.</li> <li>✓ Trukdžiai nevaldomi.</li> <li>✓ Trukdžius sunku įvardinti.</li> <li>✓ Trukdžius sunku identifikuoti.</li> <li>✓ Trukdžius sudėtinga valdyti.</li> </ul>
Vartotojų poreikių supratimas procesų valdyme informantų požiūriu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poreikiai aiškūs.</li> <li>✓ Esant procesų valdymui būtų lengviau juos identifikuoti.</li> <li>✓ Įdiegtas procesų valdymo modelis leistų aiškiau suprasti poreikius.</li> <li>✓ Supratus poreikius būtų galima gerinti paslaugų kokybę.</li> <li>✓ Poreikiai nėra aiškūs.</li> </ul>
Informantų požiūris į procesų valdymo modelio diegimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teigiamas.</li> <li>✓ Darbuotojai pritarę.</li> <li>✓ Leistų aiškiai suvokti darbų seką.</li> <li>✓ Skatintų tobulėti.</li> <li>✓ Skatintų įgūdžių tobulinimą, motyvaciją.</li> <li>✓ Neigiamai reaguotų tie, kurie sunkiai priima naujoves, vyresnio amžiaus darbuotojai.</li> </ul>
Informantų požiūris į vadovų dalyvavimą procesų valdyme	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aktyviai dalyvauja.</li> <li>✓ Dalyvauja tiek, kiek reikalauja nustatytos tvarkos.</li> <li>✓ Ne visada juos gali koordinuoti ir kontroliuoti.</li> <li>✓ Dažniausiai dalyvavimas procesų valdyme žodinis.</li> </ul>
Mokymų susijusių su procesų	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mokymai buvo skirti vadovams.</li> </ul>

valdymu vykdydas informantų požiūriu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mokymai buvo vykdomi mažai daliai darbuotojų.</li> </ul>
Informantų nuomonė apie procesų valdymo projektą organizacijoje, jo naudą ir pavojus	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projektas reikalingas.</li> <li>✓ Būtų naudingas visiems vartotojams.</li> <li>✓ Pagerintų veiklos rezultatus.</li> <li>✓ Padidintų darbo kokybę.</li> <li>✓ Padėtų išspręsti aptarnavimo kokybės problemas.</li> <li>✓ Padėtų suprasti vartotojų poreikius.</li> <li>✓ Padėtų suprasti darbų seką.</li> <li>✓ Padėtų suplanuoti kasdieninę veiklą.</li> <li>✓ Padėtų pertvarkyti esamus veiklos procesus, kurie pasenę.</li> <li>✓ Darbuotojai įgautų daugiau kompetencijų.</li> <li>✓ Vadovai galėtų lengviau kontroliuoti darbuotojus.</li> <li>✓ Gali darbuotojams suteikti diskomforto.</li> <li>✓ Ne visi proceso dalyviai gali priimti naujoves dėl papildomų funkcijų.</li> </ul>
Informantų nuomonė apie procesų valdymo iniciatyvų naudą	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Naudinga visiems proceso dalyviams.</li> <li>✓ Pagerintų darbo kokybę.</li> <li>✓ Pagerintų darbo efektyvumą su visais vartotojais.</li> <li>✓ Sumažintų užduočių dubliavimąsi.</li> <li>✓ Padėtų vadovui stebėti ir kontroliuoti darbuotojų darbą.</li> <li>✓ Darbuotojams būtų vykdomi mokymai, kas didintų kompetenciją.</li> <li>✓ Darbuotojai įgautų didesnę vadovų pasitikėjimą.</li> <li>✓ Leistų kokybiškai, profesionaliai ir kompetentingai aptarnauti klientus.</li> <li>✓ Leistų tobulinti organizacijos veiklą.</li> <li>✓ Padėtų suprasti organizacijos problemas.</li> </ul>

## INTERVIU DUOMENYS

**Informantas Nr. 1**

1. Vedėjo pavaduotoja, koordinuojanti skyriaus darbuotojų (tarnautojų) veiklą, inicijuojanti socialinių paslaugų teikimą, rengianti socialinių programų projektus, dalyvaujanti komisijų, darbo grupių veikloje, pavaduojanti skyriaus vedėją, jai nesant darbe.
2. Organizuoju socialinių paslaugų teikimą gyventojams, koordinuoju skyriaus darbuotojų ir tarnautojų organizuojančių socialinių paslaugų veiklą. Konsultuoju įstaigas, organizacijas socialinių paslaugų klausimais. Skyriaus vedėjui teikiu pasiūlymus dėl skyriaus darbo organizavimo ir inovacijų diegimo.
3. Darbuotojų darbo organizavimo, klientų konsultavimo, įstaigų, organizacijų koordinavimo procesų dalyvė.
4. Darbuotojų darbo koordinavimas, palankių darbo sąlygų užtikrinimas, kad būtų geresni darbo rezultatai. Viešųjų įstaigų konsultavimas socialinių paslaugų klausimais, įvairių sutarčių, dokumentų rengimas, koordinavimas, rezultatų įvertinimas. Šio proceso dalyviai, pavaduotojas, atsakingi skyriaus darbuotojai, organizacijų ir įstaigų atstovai, socialinių paslaugų gavėjai.
5. Organizacijos procesai – tai veiksmai, arba atliekamo darbo veiksmų grandinė kai įstaigos siekiamas tikslas virsta konkrečiu rezultatu.
6. Organizacijos procesai turi nustatytus tikslus, tačiau nėra nustatyti subtikslai.
7. Nėra įdiegtos procesų valdymo sistemos. Darbuotojai dirba pagal pareigybių aprašus, o papildomas darbų paskirstymas, nesant procesų valdymo sistemai, tampa problematiškas. Paskyrus papildomus darbus jaučiamas darbuotojų nepasitenkinimas.
8. Proceso modelis nėra parengtas.
9. Procesų modelis kol kas organizacijoje nediegiamas.
10. Procesai vykdomi vadovaujantis teisės aktais, organizacijos tvarkos aprašu, pagal pareigybinius aprašus.
11. Resursai skiriami nepakankami, nėra konkretaus resursų paskirstymo procesų valdymui.
12. Įstaiga turi nemažai vidinių veikos vertinimo rodiklių, kurie apima rezultatus susijusius su įstaiga – tai gautų skundų skaičius, jų nagrinėjimo trukmė, gautų pasiūlymų gerinti darbo veiklą skaičius, naujų ir novatoriškų bendravimo su klientais/piliečiais būdų mastas ir pritaikymas, grįžtančių taisyti bylų su klaidomis kai prašoma kompensacijų ar kitų išmokų, skaičius taip pat pastangų gerinant informacijos prieinamumą, tikslumą mastas.

13. Reglamentuoto ar kitaip įteisinto proceso aprašymo/procedūros nėra, todėl apie naudą pasakyti negalima.
14. Procesų modelis nėra įdiegtas (varžo mano veiklą procesų modelio nebuvimas).
15. Procesai vyksta pagal atliekamų veiksmų seką, kadangi nėra konkrečiai apibrėžtų žingsnių, proceso eigą galima pakreipti atitinkama linkme pagal situaciją, išvengiant trukdžių.
16. Poreikiai yra aiškūs, tačiau nesant procesų valdymo sistemai sunku jus identifikuoti.
17. Manau darbuotojai pritartų, kadangi skyrius dirba pagal seną nusistovėjusią, ne visada efektyvią sistemą, išgąsdintų nebent tuos, kurie nemoka priimti naujovių, kuriems trūksta, kompetencijos, arba vyresnio amžiaus darbuotojai.
18. Skyriaus vadovai visada dalyvauja organizacijos procesuose, stengiasi juos pagal galimybes tobulinti, tačiau ne visada procesus gali kontroliuoti, koordinuoti.
19. Mokymai vyko, tačiau jie buvo skirti vadovams, darbuotojai/tarnautojai, į panašaus pobūdžio mokymus nesiunčiami.
20. Procesų valdymo projektas turėtų įtakos geriems veiklos rezultatams, veiklos efektyvumui, pagerinus veiklos procesus suteiktumėme klientui kokybiškesnes paslaugas, tačiau pernelyg kontroliuojant darbuotojų veiklą, gali išgąsdinti kaip kuriuos darbuotojus.
21. Tai naudinga visai procesų dalyvių grandinei: vadovui, nes jis galėtų stebėti darbo tėkmę taip galėdamas geriau įžvelgti trūkumus, kiekvienas žingsnis galėtų būti tobulinamas. Darbuotojai būtų tobulinami seminaruose, mokymuose. Klientas gautų geresnę aptarnavimo kokybę.

## **Informantas Nr. 2**

1. Vedėjo pavaduotoja, atsakinga už projektus, sutarčių bei susitarimų su įstaigomis ir organizacijos rengimą, tarybos sprendimų ruošimą, atsakinga už biudžeto planavimą.
2. Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis dėl socialinių paslaugų. Sutarčių susitarimų rengimas.
3. Koordinavimas nevyriausybinių viešųjų įstaigų, organizacijų, tarybos sprendimų rengimas. Bendradarbiavimas su organizacijomis, socialinių paslaugų klausimais įvairių sprendimų priėmimas.
4. Sutarties galiojimo laikotarpiu organizacijų ataskaitų bei veiklos proceso koordinavimas.
5. Pagrindinis paslaugų teikimas, bendradarbiavimas su išorine aplinka, biudžeto planavimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai: priėmimas, apmokymas, tobulinimas ir vertinimas 5. darbų visuma, kuri koordinuojama siekiant nustatytų tikslų.
6. Subtikslai nėra nustatyti.
7. Valdomi vadovaujantis skyriaus veiklos nuostatais bei pareigybių aprašymais, vidaus taisyklėmis, bei pareigybinėmis nuostatomis, procesai nėra stebimi ir koordinuojami, nėra reglamentuotos procesų tobulinimo sistemos.



8. Specialiai parengto valdymo modelio skyriuje, neturime. Veikla vyksta remiantis įsakymų forma.
9. Nėra įdiegtas procesų valdymo modelis.
10. Procesų valdymas vykdomas, pagal teisės aktus, skyriaus veiklos nuostatus ir remiantis kitais teisiniais organizacijos dokumentais.
11. Konkrečiai procesų valdymo sistemai resursai neskiriami, kadangi nėra įdiegtos procesų valdymo sistemos.
12. Vertinama pagal aptarnautų klientų skaičių ar suteiktas paslaugas, skundų bei jų nagrinėjimo laiką.
13. Konkretaus veiklos proceso aprašymo nėra. Vadovaujames pareigybių aprašymais.
14. Veiklos modelis nėra įdiegtas, tačiau dabartinis veiklos modelis veiklos nevaržo.
15. Trukdžių tarp procesų žingsnių yra, tačiau kadangi nėra įdiegtos procesų valdymo sistemos, trukdžius šalinti yra sudėtingiau.
16. Poreikiai aiškūs, išoriniai vartotojai nori gauti gerą paslaugų kokybę, darbuotojai tobulėti profesinėje srityje. Įdiegus procesų valdymo modelį būtų galima poreikius aiškiai matyti, nes jie būtų tiriami.
17. Kalbant apie įstaigos darbuotojų pasitenkinimą, veiklą, įgūdžių tobulinimą, motyvaciją ir dalyvavimą organizacijos gyvenime, darbuotojai pritartę.
18. Vadovai visada dalyvauja skyriaus veiklos procesuose, dalyvauja tiek, kiek reikalauja nustatytos tvarkos.
19. Vyko seminaras apie bendravimo su klientais, konfliktų valdymą, į kuriuos buvo siunčiami tik vadovai. Tokių mokymų, seminarų vyksta mažai. Jie yra naudingi, tačiau tokie mokymai nėra organizuojami darbuotojams/tarnautojams, mokymams neskiriamos lėšos.
20. Procesų valdymo projektas reikalingas, tai pagerintų aptarnavimo kokybės problemas, išsiaiškinus veiklos trūkumus, būtų galima juos tobulinti. Procesų valdymo projekto dėka darbuotojai įgautų daugiau kompetencijų. Tačiau kadangi tvarka yra nusistovėjusi, naujovės tiek išoriniai tiek vidinei aplinkai sukeltų tam tikrų nepatogumų.
21. Vadovams, darbuotojams kadangi būtų nustatytos atitinkamos atsakomybės, sukurtos tinkamos sąlygos komandiniam darbui, kurios pagerintų darbuotojų darbo kokybę.

### **Informantas Nr. 3**

1. Vyriausioji specialistė, karjeros valstybės tarnautoja, atsakinga už socialinių paslaugų skyrimą, koordinavimą.
2. Prašymų priėmimas, registravimas dėl socialinių paslaugų. Sprendimų, atsakymų projektų rengimas, organizuojami socialinių paslaugų teikimą.
3. Dalyvauju klientų priėmimo procese.

4. Socialinės paslaugos tikimo procesas, kurios dalyviai: klientas, darbuotojas, skyriaus vedėjas, įstaigos, organizacijos.
5. Organizacijoje vykstantis procesas, tai atitinkamų veiksmų visuma, kuriais bandoma pasiekti tam tikrą rezultatą.
6. Organizacija turi nustatytus tikslus, subtiksiai nėra nustatyti arba jie yra nustatyti tik žodiniu susitarimu.
7. Procesai vyksta, tačiau nėra tiksliai įvardintų procesų, kiekvienas darbuotojas atsako už savo veiklos procesą, pagal pareigybės.
8. Praktinis modelis nėra diegiamas.
9. Teigiamas, modelis suteiktų konkretumo, dėl darbo ir atsakomybės.
10. Atsižvelgiant į teisės aktus, nuostatas, priimtas tvarkas, pareigybės aprašymus, taip pat procesai vykdomi remiantis vidaus tvarkos taisyklėmis.
11. Jų trūkumo negalima vertinti, nes nėra sukurto procesų valdymo modelio, todėl resursai nėra aiškūs.
12. Pagal suteiktų paslaugų skaičių.
13. Konkretaus procesų aprašymo nėra sukurto oficialiai.
14. Nevaržo, nes vadovaujasi esamais teisiniais dokumentais.
15. Trukdžiai nevaldomi, sunku identifikuoti trukdžius, kaip nėra procesų valdymo sistemos įteisintos.
16. Poreikiai aiškiai suprantami, tačiau norint įvertinti juos reikalinga juos išanalizuoti.
17. Pritariu, tai leistų aiškiau suvokti darbų seką, neišgąsdintų, naujovės reikalingos, dėl efektyvesnio darbo.
18. Manau, jog skyriaus vadovai aktyviai dalyvauja procesų valdyme.
19. Nedalyvavau jokiuose panašaus pobūdžio mokymuose.
20. Projektas reikalingas, tai padėtų aiškiau suprasti vadovų, darbuotojų, klientų poreikius, vadovai galėtų aiškiau matyti, sistemos spragas, jas tobulinti, lengviau kontroliuoti darbuotojų veiklą.
21. Naudinga visiems proceso dalyviams, sekant veiklą, identifikavus problemas, įvertinus poreikius būtų skatinamas visapusiškas pasitikėjimas, pagarba, komandinis darbas.

#### **Informantas Nr. 4**

1. Vyriausioji specialistė, atsakau už socialinės paramos skyrimo teisėtumo kontrolę.
2. Vykdanti piniginės, pasirašau paramos skyrimo sprendimuose, konsultuoju darbuotojus, įstaigas, organizacijas, klientus socialinės paramos klausimais.
3. Konsultacijos socialinės paramos klausimais, vykdu paramos skyrimo teisėtumo kontrolę. Tarybos sprendimų projektų rengimas, kontroliuoju išmokų vaikams skyrimo teisėtumą.

4. Proceso dalyviai, darbuotojai skiriantys soc. paramą, paskirtų išmokų tikrintojas, kuris kontroliuoja, tikrina paskirtos socialinės paramos teisėtumą.
5. Organizacijoje vykstantys procesai sukurta organizacijos veiklos sistema, kuri turi būti tobulinama.
6. Nėra konkrečiai nustatyti.
7. Darbuotojai dirba, pagal pareigybes, skyriaus veiklos nuostatus. Procesai kaip ir vyksta, tačiau jie nėra tinkamai valdomi.
8. Proceso modelis neparengtas, veikla vyksta remiantis žodiniu susitarimu.
9. Procesų modelis nėra įdiegtas.
10. Atsižvelgiant į tvarkos aprašus, pareigybės aprašymus, taip pat procesai vykdomi remiantis žodiniu susitarimu.
11. Procesų valdymo sistemai pakankami resursai neskiriami.
12. Nevertinama, nes vertinimo sistema nėra įdiegta.
13. Nėra aprašymo.
14. Nevaržo, tačiau įdiegus proceso modelį veikla tik dar labiau susistygutų.
15. Kadangi nėra procesų valdymo sistemos, sunku įvardinti trukdžius, tarp procesų žingsnių.
16. Tik įdiegus procesų valdymo sistemą, išryškėtų išoriniai ir vidiniai vartotojų poreikiai.
17. Manau neišgąsdintų, naujovės, inovacijos "skatintų tobulėti.
18. Vadovai visada dalyvauja procesų valdyme.
19. Tokio pobūdžio mokymuose nedalyvavau.
20. Procesų valdymo projektas, padėtų išspręsti klientų aptarnavimo problemas, skatintų darbuotojų bei vadovų tobulėjimą. Identifikavus trūkumus, galima būtų gerinti klientų aptarnavimo kokybę.
21. Naudinga tiek darbuotojui tiek vadovui, tiek klientui, nes tai leistų analizuoti procesus, vertinti jų rezultatus ir nuolat juos gerinti, stiprintų orientaciją į vartotojus. Didėtų darbuotojų kompetencija.

#### **Informantas Nr. 5**

1. Vyresnioji specialistė, atsakinga už klientų aptarnavimą, išmokų skyrimą.
2. Klientų aptarnavimas, konsultavimas. Darbas išmokų skyrimo programa „Parama“
3. Klientų priėmimas, klientų konsultavimas.
4. Patikrinus kliento registrų duomenis nustatoma teisė į piniginę socialinę paramą, paramos skyrimo dokumentų spausdinimas, paramos paskyrimas (arba neskyrimas).
5. Procesai koordinuojama organizacijos veikla, kuria yra pasiekiamas rezultatas.
6. Yra siekiama subtikslų, tačiau jie nėra konkrečiai įvardinti, svarbiausi subtikslai - kuo efektyviau aptarnauti klientus.
7. Procesai vyksta, tačiau, nėra koordinuojami.

8. Nėra parengto procesų modelio, darbuotojai vadovaujasi vidaus tvarkos taisyklėmis.
9. Organizacijoje procesų modelis kol kas nediegiamas.
10. Vykdomas remiantis vidaus tvarkos taisyklėmis, pareigybės aprašymu, taip pat procesai vykdomi skyriaus nustatyta tvarka, kiekybiniu kokybiniu aspektu.
11. Resursų trūksta, mano nuomone skiriami per maži.
12. Klientų aptarnavimo skaičiumi, išmokų paskyrimo skaičiumi.
13. Procesų aprašymo nėra, neįdiegta procesų sistema neleidžia nustatyti naudos. Tačiau jeigu būtų aprašytas kiekvienas procesas, tai suteiktų aiškumo tiek darbuotojui, tiek klientui.
14. Nevaržo, nes procesų modelis neįdiegtas.
15. Procesų žingsniai nėra nustatyti, trukdžius sudėtingiau valdyti.
16. Poreikių negalima tiksliai nustatyti, kadangi nesukurta proceso valdymo sistema
17. Naujovėms pritarčiau, manau teisingai sukurta valdymo sistema, sumažintų darbo krūvį, tačiau vyresnio amžiaus darbuotojus išgąsdintų, jiems sunkiau priimti naujoves.
18. Vadovai dalyvauja pagal galimybes skyriaus veiklos procesų valdyme, stengiasi bendrauti su darbuotojais. Procesų valdymas dažniausiai žodinis arba įsakymais.
19. Teko dalyvauti bendravimo su klientais seminare, labai patiko, davė daug naudos, pasinaudojau patarimais, sudėtingose situacijose, išmokė išlikti ramiai, adekvačiai reaguoti į sudėtingas situacijas.
20. Manau tai labai pagerintų skyriaus darbo kokybę, padėtų detaliau suplanuoti kasdieninę veiklą. Problema gali iškilti dėl finansinių resursų.
21. Visiems procesų dalyviams. Kadangi reikalingas ne tik darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, reikalingi mokymai seminarai, keliant darbuotojo kompetenciją, profesionalumą, kokybiškam ir efektyviam darbui atlikti. Taip pat naudinga dėl besidubliuojančių užduočių darbuotojams sumažėjimo.

### **Informantas Nr. 6**

1. Vyresnioji specialistė, atsakinga už klientų aptarnavimą, išmokų skyrimą.
2. Klientų aptarnavimas, konsultavimas. Darbas išmokų skyrimo programa „Parama“
3. Klientų priėmimas, klientų konsultavimas.
4. Patikrinus kliento registrų duomenis nustatoma teisė į piniginę socialinę paramą, paramos skyrimo dokumentų spausdinimas, paramos paskyrimas (arba neskyrimas).
5. Procesai numatyta organizacijos darbų eiga.
6. Subtikslai nėra konkrečiai įvardinti, svarbiausia kuo efektyviau aptarnauti klientus.
7. Procesai vykdomi, tačiau, išskyrus pareigybės aprašus, dokumentaliai nėra valdomi. Kiti papildomi darbai bei jų paskirstymas, niekur neaprašyti.
8. Procesų modelis nėra įdiegtas.

9. Organizacijoje procesų modelis kol kas neįdiegtas.
10. Remiantis teisės aktais, tvarkos aprašu, pareigybinėmis instrukcijomis, taip pat procesai vykdomi skyriaus nustatyta tvarka.
11. Nėra skirti, nes neįdiegtas procesų valdymas.
12. Klientų aptarnavimo skaičiumi, išmokų paskyrimo skaičiumi, aplankytų klientų skaičiumi. Tačiau tai nėra dokumentaliai nustatyta.
13. Procesų aprašymo nėra, nauda nėra apibrėžta.
14. Negali varžyti, nes nėra sukurtų draudimų.
15. Proceso žingsniai nėra nustatyti, trukdžiai nevaldomi.
16. Poreikių negalima tiksliai nustatyti, kadangi nesukurta proceso valdymo sistema
17. Naujovėms pritariu, tačiau manau, kad tai gali išgąsdinti vyresnio amžiaus darbuotojas.
18. Vadovai dalyvauja skyriaus veiklos procesų valdyme, bendrauja su darbuotojais, rengiami susirinkimai perduodama informacija, supažindinama su naujovėmis.
19. Neteko dalyvauti.
20. Projektas būtų naudingas, nustačius procesų modelio tikslus, trūkumus, problemas būtų galima pagerinti skyriaus darbo kokybę.
21. Procesų valdymo iniciatyva, būtų naudinga visiems dalyviams, vadovui, kuris galėtų geriau kontroliuoti skyriaus darbą, darbuotojui, kuris šiuo metu kartais dirba viršvalandžius dėl aptarnavimo sistemos spragų, kurių šiuo metu nieks neanalizuoja.