

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**Ilona PAPŠELIENĖ**  
*Kokybės vadybos programa*

**MAGISTRO DARBAS**

**VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMĘ LEMIANČIŲ  
VEIKSNIŲ MODELIS**

**A MODEL OF FACTORS INFLUENCING THE BUSINESS  
PROCESS MANAGEMENT SUCCESS**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)  
Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)  
Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)  
Lektorius dr. **D. Klimas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

**Vilnius, 2016**

## TURINYS

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IVADAS.....</b>                                                              | <b>3</b>  |
| <b>TERMINŲ PAAIŠKINIMAI.....</b>                                                | <b>5</b>  |
| <b>1. VERSLO PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>                       | <b>6</b>  |
| 1.1. VERSLO PROCESŲ VALDYMO SAMPRATA.....                                       | 6         |
| 1.2. VERSLO PROCESŲ VALDYMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI .....                           | 21        |
| <b>2. VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMĘ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS....</b>           | <b>29</b> |
| 2.1. PIRMINĖ TYRIMO METODIKA .....                                              | 29        |
| 2.2. ŽVALGOMOJO TYRIMO METODIKA IR REZULTATŲ ANALIZĖ .....                      | 34        |
| 2.3. PATIKSLINTA TYRIMO METODIKA .....                                          | 39        |
| 2.4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....                                              | 44        |
| 2.5. VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMĘ LEMIANČIŲ VEKSNIŲ MODELIS .....               | 51        |
| <b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....</b>                                              | <b>54</b> |
| <b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>                                                 | <b>58</b> |
| <b>SANTRAUKA.....</b>                                                           | <b>61</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>                                                            | <b>63</b> |
| <b>PRIEDAI .....</b>                                                            | <b>65</b> |
| 1 priedas. Žvalgomojo tyrimo anketa .....                                       | 66        |
| 2 priedas. Tyrimo apklausos anketa .....                                        | 72        |
| 3 priedas. Pažyma dėl Ilonos Papšlienės magistro darbo rezultatų sklaidos ..... | 77        |
| 4 priedas. Ilonos Papšlienės parengtas ir publikuotas straipsnis .....          | 78        |

## IVADAS

Organizacijos, norėdamos užsitikrinti konkurencinį pranašumą, siekia padidinti savo veiklos efektyvumą. Veiklos efektyvumo didinimo būdai gali būti skirtingi: verslo procesų optimizavimas, kokybės vadybos standartų diegimas, veiklos valdymo ir stebėsenos sistemų diegimas, informacinių sistemų diegimas ir kiti. Šiuolaikinė verslo aplinka yra labai dinamiška ir konkurencinga. Norint išlaikyti turimą padėtį ir plėsti rinkos dalį, svarbus kokybės didėjimas, siekiant geriau patenkinti klientų poreikius. Paprastai tai sukelia kaštų augimą, papildomo kapitalo poreikį. C. Ranganathan ir J. S. Dhaliwal (2001) teigia, kad besikeičianti ekonominė aplinka lėmė padidėjusį susidomėjimą gerinti organizacinius verslo procesus siekiant pagerinti organizacijos veiklos našumą (cituojama iš Trkman, 2009). Tuo tarpu A. Kaziliūnas (2004) teigia, kad viena iš įdomiausių ir perspektyviausių idėjų, atveriančių naujas kryptis vadybinės minties ir mokslo vystymuisi, yra procesinis požiūris į organizacijos veiklą.

D. Lodienė (2008) teigia, kad sąvoka „procesų vadyba“ yra tam tikra prasme naujadaras pasaulinėje vadyboje, tai viena iš naujausių organizacijos valdymo sričių, todėl dar nėra nusistovėjusių teorinių pagrindų. Pasak P. Trkman (2009), nors įvairūs empiriniai tyrimai rodo, kad yra teigiamas ryšys tarp procesų valdymo ir verslo sėkmės, nėra išsamios teorijos, kuri gali pateisinti identifikuotą verslo procesų valdymo koncepciją. Taip pat P. Trkman (2009) teigia, kad praktinė patirtis parodė daug nepavykusių verslo procesų valdymo projektų, todėl keletas autorių bandė nustatyti kritinius verslo procesų valdymo sėkmės veiksnius. Pasak P. Trkman (2009), dauguma šių autorių dokumentų nepasiteisino, nes juose nebuvo teorinių pagrindų, todėl verslo procesų valdymas tebėra daugiau be teorijos pagrindų. Pasak P. Zakarevičiaus (2010), verslo procesų valdymo tyrimai yra fragmentiški, nepakankamai išanalizuotas veiklos procesų ir valdymo procesų sąveikos organizacinis mechanizmas. Tai rodo, kad verslo procesų valdymo apibūdinimas ir jų parametrų nustatymas yra aktuali teorinė vadybos mokslo problema. Šiame magistro darbe (toliau – darbas) apibrėžiama **mokslinė darbo problema** – nepakankamai išanalizuoti verslo procesų valdymo sėkmę lemiantys veiksniai.

**Darbo tikslas** – parengti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelį.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų verslo procesų valdymo tema apžvalgą ir analizę.
2. Nustatyti aktualiausius verslo procesų valdymo sėkmę lemiančius veiksnius.
3. Apibrėžti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimo tikslą, apimtį, objektą bei tyrimo metodiką.

4. Atlikti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimą.
5. Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimo metu nustatyti tris svarbiausius verslo procesų valdymo sėkmę lemiančius veiksnius.
6. Atlikti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimo gautų duomenų analizę ir pateikti tyrimo rezultatų interpretacijas.

**Darbo metodologija.** Darbe buvo taikyti tokie metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė – atlikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų verslo procesų valdymo tema apžvalga ir analizė.
2. Anketinės apklausos metodas – atlikta Lietuvos organizacijų darbuotojų apklausa.
3. Statistinė analizė – tyrimo anketos vidiniam nuoseklumui nustatyti paskaičiuotas Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) koeficientas, naudojant PSPPIRE statistinę programą.
4. Sintezės metodas – iš apibendrintos mokslinės literatūros analizės ir tyrimo duomenų analizės parengtas verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelis.

**Tyrimo apribojimai:**

1. Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimo metu, naudojant anketinės apklausos metodą, surinkta informacija atspindi tik tyrimo metu pateiktą respondentų nuomonę. Keičiantis ekonominei, demografiniai situacijai, veikiant kitiems išorės veiksniams, respondentų vertinimai gali kisti.
2. Nepagristas verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimo imties dydis, nes nėra duomenų, reikalingų tyrimo populiacijai nustatyti. Norint apskaičiuoti tyrimo populiaciją reikia turėti statistinę informaciją apie Lietuvoje veikiančias organizacijas, kurios yra sėkmingai vykdančios verslo procesų valdymą, tačiau tokie duomenys nėra kaupiami.

## TERMINŲ PAAIŠKINIMAI

Remiantis mokslinės literatūros verslo procesų valdymo tema analizės metu, darbo autorės nustatyti ir darbe vartojami terminai:

**Verslo procesų valdymas** – verslo procesų valdymas, kuris susideda iš keturių etapų: planavimas, valdymas, kontrolė, tobulinimas.

**Verslo procesų valdymo sėkmė** – efektyvus verslo procesų valdymas: efektyvus planavimas, efektyvus valdymas, efektyvi kontrolė ir efektyvus tobulinimas.

**Veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę** – veiksniai, kurie daro įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

**Aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę** – verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrime nagrinėti veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę.

**Svarbiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę** – verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimo metu, remiantis respondentų atsakymais, nustatyti veiksniai, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

# 1. VERSLO PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. VERSLO PROCESŲ VALDYMO SAMPRATA

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje vis didesnis dėmesys skiriamas verslo procesams ir jų valdymui. Remiantis Lietuvos mokslininkų D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009), procesinio valdymo ištakos ir esminis filosofinis pamatas yra visuotinė kokybės vadyba. Visuotinė kokybės vadyba – tai struktūrizuota organizacijų ir jos veiklos tobulinimo filosofija, kuri pareikalauja kiekvieno organizacijos nario, lygiai taip pat ir partnerių (bei kitų suinteresuotųjų šalių) įsitraukimo ar įtraukimo, besifokusuojanti į visus organizacijos veiklos procesų aspektus, siekiant įgyvendinti bei viršyti klientų poreikius. Žiūrint globaliau, visuotinė kokybės vadyba galima apibrėžti kaip mokslą ir organizacijos valdymo meną bei vadybos praktiką, kuriančius pridėjamąją vertę ir vertybes darniai vystomai organizacijai ir visuomenei.

Pagal D. J. Elzingą (1995), „procesų vadybos“ terminas paprastai yra susijęs su struktūrizuotais, sisteminiais tyrimais, kuriuos taiko organizacijos, siekdamos realizuoti, gerinti ir koncentruoti savo procesus. Autoriaus teigimu, dauguma organizacijų ieško tokių būdų, kuriais jų produktyvumas, produktų kokybė, ir operacijos gali būti pagerintos. Gana nauja šio gerinimo sritis yra verslo procesų vadyba (angl. business process management). Kaip matyti, pagal D. J. Elzingą., (1995), verslo procesų vadyba būtų organizacijos sėkmės siekiamybė, kadangi gerinama pati veikla. Nors I. De Toro ir T. McCabe (1997) teigia, jog tai yra nauja sritis, tačiau sutinka su D. J. Elzinga et al. (1995), kad tai yra: „naujasis įvertinimas, kuris atitinka visus poreikius ir keliamus reikalavimus“.

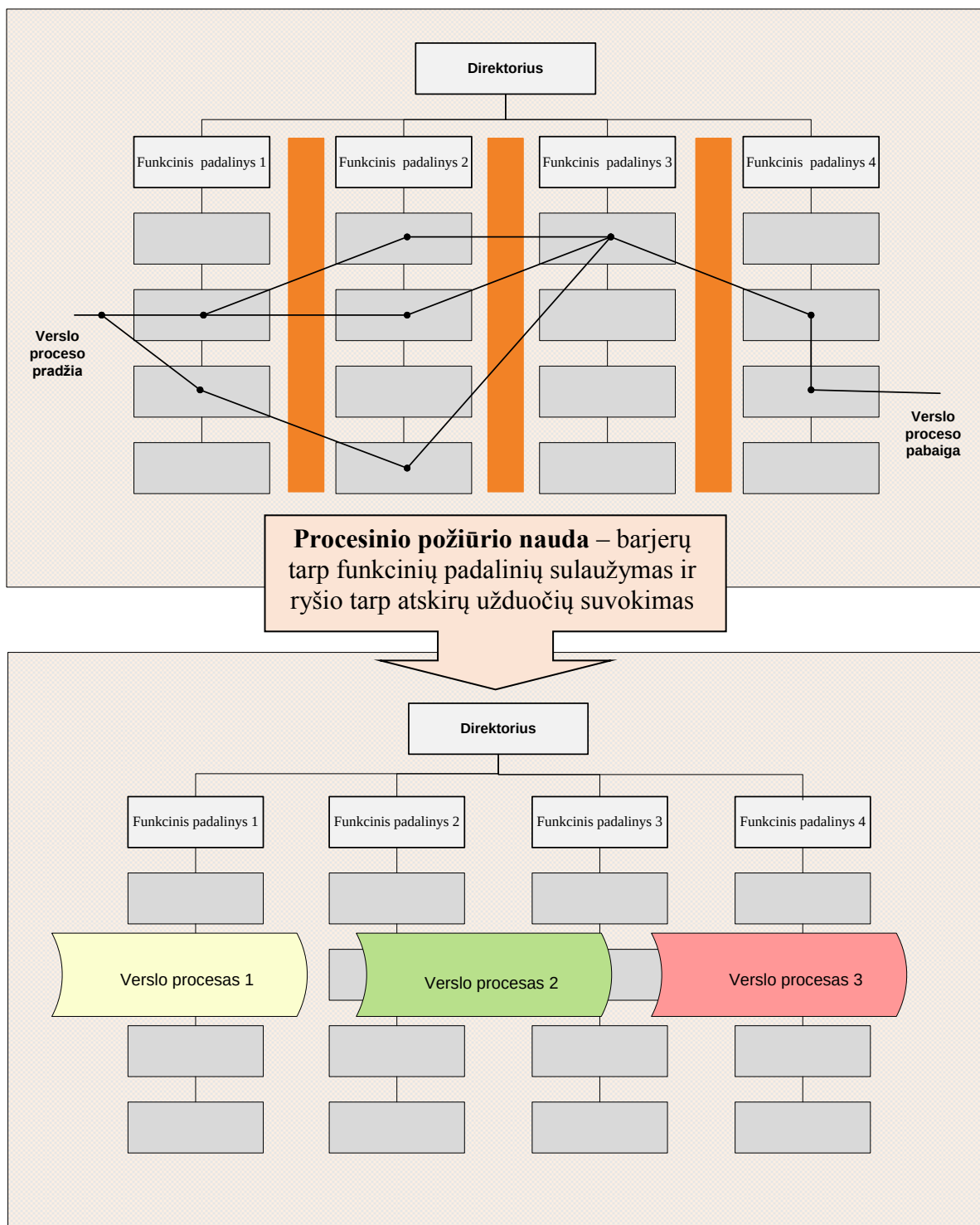
Pasak J. Kvedaravičiaus (2006), bendrinė vadybos terminologija apima tris procesus: organizavimą, vadovavimą ir valdymą. Vadyba bendrine prasme susideda iš pastarosios triados. Tačiau procesų vadyboje ši triada lyg ir išnyksta, nes organizavimo ir vadovavimo procesai „sukrenta“ į valdymą, tai yra į valdymo procesą. Taigi, procesų vadyba susideda iš diados: procesų valdymo ir valdymo proceso (cituojama iš Lodienė, 2008). Analizuojant JAV vadybos literatūrą, neretai aptinkame dar dviejų sąvokų tapatinimą: verslo procesų vadyba ir verslo procesų perprojektavimas, teigia D. Lodienė (2008). Autorės manymu, šioje vietoje visiškos lygybės nėra – verslo procesų perprojektavimas būtų verslo procesų vadybos atmaina, tai yra vienas iš procesų valdymo būdų, tačiau niekaip neapimantis visų valdymo būdų ir formų.

Tuo tarpu A. Kaziliūnas (2004) teigia, kad viena iš įdomiausių ir perspektyviausių idėjų, atveriančių naujas kryptis vadybinės minties ir mokslo vystymuisi, yra procesinis požiūris į organizacijos veiklą. Daugelio organizacijų sėkmė patvirtina, kad norimas rezultatas pasiekiamas daug veiksmingiau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas, nes toks valdymas

šalina barjerus ir prieštaravimus tarp funkcinių skyrių, hierarchijos lygių, gamybos ar paslaugų teikimo linijų.

Analizuojant verslo procesų valdymo sampratą, darbo autorė pastebėjo, kad mokslinėje literatūroje vartojami skirtingi pavadinimai: verslo procesų valdymas, verslo procesų vadyba, procesų vadyba, procesinis valdymas ir procesinis požiūris, verslo procesų vadyba. Tačiau verslo kalboje būtina vartoti vienodą sąvoką, tikslu eliminuoti nesusikalbėjimo barjerą ir su tuo išskylančias pasekmes. Verslo procesų valdymas tarsi panaikina barjerus tarp organizacijos struktūrinių padalinių, nes verslo procesas apjungia skirtingu struktūrinių padalinių vykdomas funkcijas į bendrą sistemą.

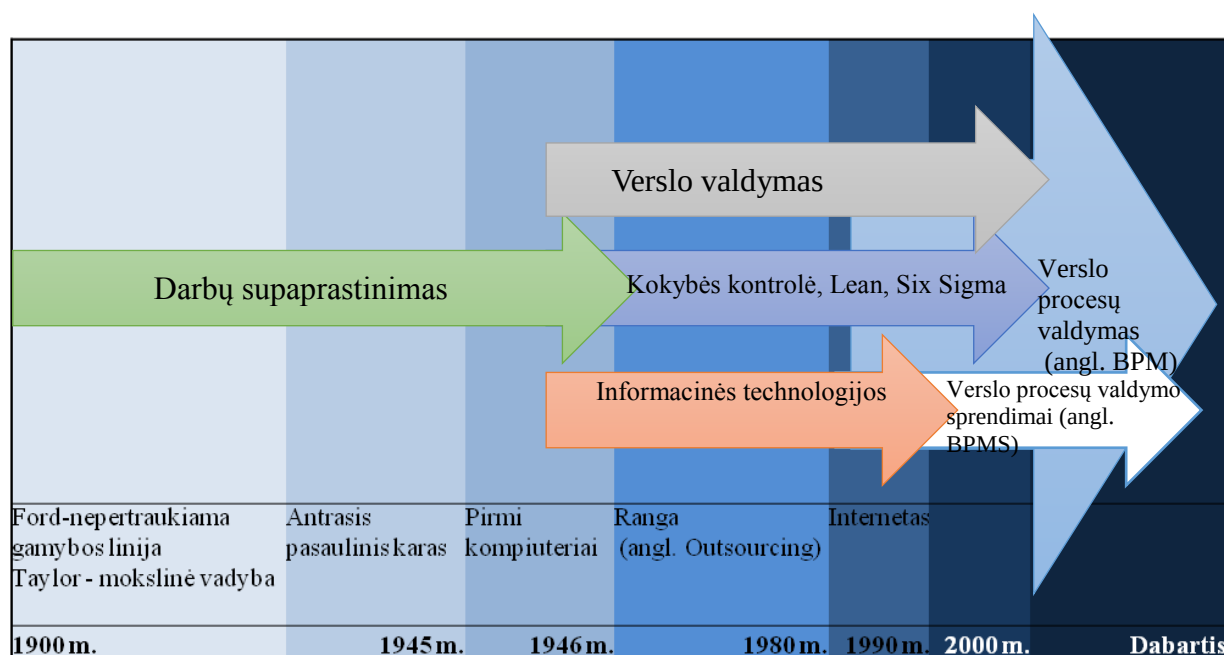
Procesinis požiūris padeda atskleisti, suvokti ir valdyti ryšį tarp atskirų padalinių atliekamų užduočių. Suvokiama, kad padalinio darbas gali būti vertinamas pagal tai, kiek efektyviai jis prisideda prie visos vertės grandinės (Mikulis, 2007). Todėl autorius teigia, kad funkcinis ir procesinis požiūris neprieštarauja vienas kitam. Funkcinio požiūrio nauda – specializacija. Procesinio požiūrio nauda – barjerų tarp funkcinių padalinių sulaužymas ir ryšio tarp atskirų užduočių suvokimas. Taikant funkcinį įmonės valdymą maksimaliai panaudojami specializacijos privalumai, pagal funkcijas matuojamas įmonės veiklos efektyvumas. Tačiau čia slypi ir pavojus, nes vienas ar kitas organizacijos struktūrinis padalinys gali iškelti savo veiklos tikslus aukščiau organizacijos ar kitų struktūrinių padalinių tikslų. Tačiau organizacijos tikslas nėra geras marketingas, gerai organizuota apskaita, pirkimas ar paslaugų teikimas atskirai. Svarbiausia yra tarpusavyje susijusių veiksmų seka, kuri veda prie pagrindinio organizacijos tikslo. Esmė yra ne funkcijos, o tie darbai ir veiksmai, kurių visuma apjungiama ir pavadinama viena ar kita funkcija – verslo procesas. (Mikulis, 2007). Būtina žinoti savo verslo procesus, pastoviai juos analizuoti ir tobulinti, nes tik optimizuoti procesai veda prie optimalaus rezultato. Taip pat kiekvienas organizacijos darbuotojas privalo žinoti kokiame verslo procese, kokį darbą, kokios kokybės ir iki kada šį darbą reikia atlikti, kad verslo procesas, kuriame jis dalyvauja, pasiektų tinkamą rezultatą. Visi darbuotojų veiksmai turi būti paremti įgaliojimais ir atsakomybe. Kiekviena darbo vieta turi būti subalansuota bei pašalinti visi barjerai tarp įvairių organizacijos struktūrinių padalinių, tarp skirtingų veiklos sričių specialistų, tam, kad jie galėtų dalintis žiniomis ir patirtimi organizacijos viduje, nes vieno proceso rezultatas dažnai tampa sekančio proceso gaviniu. Procesinio požiūrio schema atvaizduota 1 pav.



1 pav. **Procesinio požiūrio schema** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Mikulis, 2007)

Remiantis P. Harmon, verslo procesų valdymo istorija siekia 1900 metus, kai pradėtas skirti dėmesys ir pastangos darbų supaprastinimui. Vėliau sekė verslo procesų valdymo sistemų kūrimas ir vystymas, kas įtakojo verslo proceso valdymo kaip atskiros disciplinos atsiradimą (žr. 2 pav.) (cituojuama iš Šilingas, 2013).



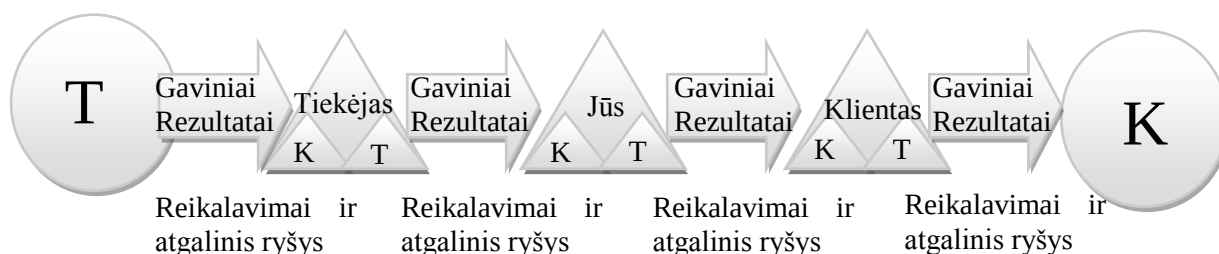


2 pav. Verslo procesų valdymo raidos schema (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis P. Harmon)

Mokslinėje literatūroje minimi įvairūs verslo proceso apibrėžimai. Pasak D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009), verslo procesas tai tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių organizacijos veiksmų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais (produktu). Įmonių praktikoje procesas suprantamas kaip veiksmų grandinė (daliniai žingsniai darbo rezultatui pasiekti) su apibrėžta pradžia ir pabaiga. Procesas sujungia materialinius, finansinius ir intelektualius išteklius (tarp jų ir žmogiškuosius) bei veiklas, reikalingus rezultatui pasiekti. V. Adomėnas (2011) teigia, kad bet kuri veikla ar veiklų visuma, naudojanti išteklius gaviniams paversti produkcija, gali būti nagrinėjama kaip procesas. Kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 teigiama, kad veikla ar visuma veiklų, naudojančių išteklius ir valdomos, kad gaviniai būtų paversti rezultatais, gali būti nagrinėjama kaip procesas. Tarptautinių žodžių žodynas (1985) procesą apibrėžia taip – eiga, vyksmas, vystymasis, būvių kaita, veiksmas. R. Burlton (2012) naudoja sekantį verslo proceso apibrėžimą – organizacijos verslo procesai aiškiai apibūdina darbus, kuriuos atlieka visi ištekliai, įtraukti į vertės rezultatų kūrimą proceso klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims. M. Hammer ir J. Champy, (1993) teigia, kad verslo procesas yra veiklų rinkinys, kuris ima vienokius ar kitokius įėjinius duomenis, išteklius ir sukuria išeitinius duomenis, išteklius, kurie yra vertingi pirkėjui. V. Davidavičienė (2012) teigia jog verslo procesas – yra veiklos rūšių seka,

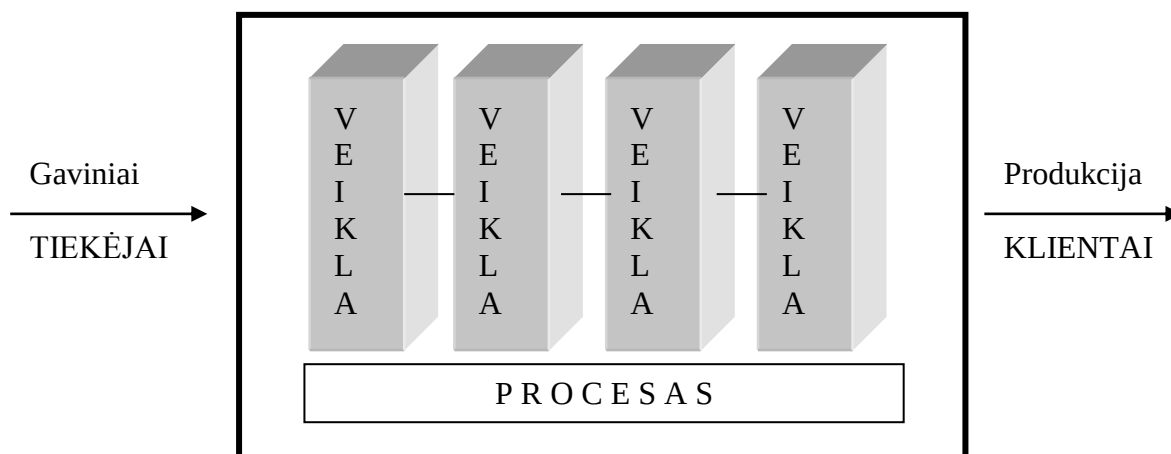
skirta vertei kurti (pvz., produktui, paslaugoms, informacijai), įgyvendinant verslo tikslus. Autorė taip pat teigia, jog verslo procesai taip pat gali būti vertinami kaip pakopinis taisyklių rinkinys, skirtas specifinei verslo problemai spręsti. Verslo proceso klientai gali būti galutiniai vartotojai arba toliau dar vyks kiti procesai – tai priklauso nuo proceso vietos verslo cikle. D. Šilingas ir A. Laugaitis pritaria V. Davidavičienės (2012) teiginiui, kad verslo procesas tai susijusių veiksmų seka, kurianti vertę bei įgyvendinanti verslo tikslus. P. Zakarevičius (2010) teigia, kad funkcijos vykdymo praktinis rezultatas ir yra veiklos procesas.

Skirtingi autoriai vaizduoja verslo procesą schematiškai. Pagal J. Mikulį (2007), verslo būtų procesą galima pavaizduoti taip (žr. 3 pav.):



3 pav. **Verslo proceso tiekėjo-kliento grandis** (šaltinis: Mikulis, 2007)

Panašiai proceso ir veiklų sąveiką vaizduoja ir V. Adomėnas (2011) (žr. 4 pav.):



4 pav. **Verslo proceso ir veiklų sąveika** (šaltinis: Adomėnas, 2011)

Remiantis aukščiau pateiktais skirtingų autorių verslo proceso apibrėžimais ir traktavimais, galima pastebėti ir pabrėžti, kad verslo procesas turi pagrindines bendras charakteristikas, kurias mini skirtingi autoriai:

1. Veiksmai (žingsniai, veikla).
2. Gaviniai (ištekliai).
3. Rezultatas (produkcija, išeiga).

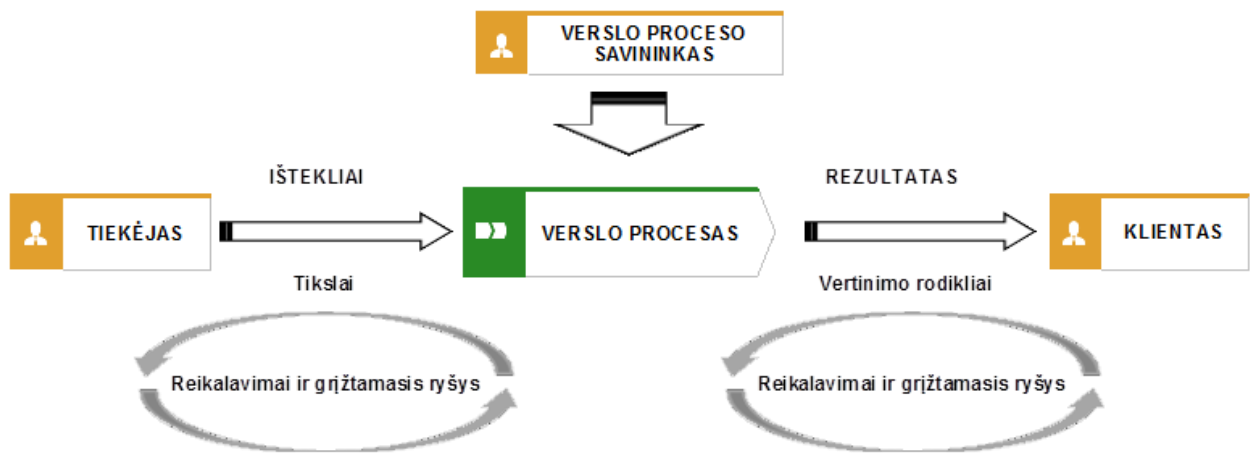
A. Svaravičius (2005) teigia, kad pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos principas – valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti. Vadinasi, tik žinant, kokie rezultatai yra pasiekiami, galima imtis vienokių ar kitokių priemonių pagerinti situaciją.

Mokslininkas Ch. Gilkey (2012) kalbant apie veiklos matavimą išskyrė pagrindinius terminus – kritinis sėkmės faktorius (angl. Critical Success factor (CSF)) ir pagrindinius veiklos rodiklis (angl. Key performance Indicator (KPI)). Kritinis sėkmės faktorius yra savybė būtina konkrečiam tikslui pasiekti. Pagrindinis veiklos rodiklis – tai matuojamos charakteristikos, leidžiančios įvertinti kritinio sėkmės faktoriaus pasiekimą. Pagrindinio veiklos rodiklio matavimo rezultatas turi būti susietas su konkrečiu tikslu – padidinti/sumažinti dabartinį rezultatą konkrečiu ar sąlyginiu dydžiu arba pasiekti konkretų nustatytą rezultatą. Pasak D. Zahorsky, nustatant matuojamus tikslus svarbu įsitikinti, kad jie atitinka SMART metodiką, pagal kurią teigiamą, kad kiekvienas tikslas turi atitikti 5 (penkis) kriterijus. Tikslas turi būti:

1. Konkretus (angl. Specific) – aiškiai apibrėžta, ką reikia padaryti.
2. Išmatuojamas (angl. Measurable) – apibrėžti rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama, ar tikslas yra pasiektas.
3. Pasiekiamas (angl. Attainable) – tikslo pasiekimas kelia tam tikrus iššūkius, tačiau ne per daug sudėtingus; tikima, kad įmanoma jį pasiekti.
4. Aktualus (angl. Relevant) – tikslo pasiekimas yra svarbus.
5. Apibrėžtas laike (angl. Time-based) – nurodytas terminas iki kada reikia pasiekti apibrėžtą tikslą.

P. Harmon (2008) rekomenduoja formuojant veiklos rodiklius pradėti nuo galutinių verslo proceso rezultatų matavimo – apibrėžti kokie rodikliai yra svarbūs ir kokie tikslai jiems keliami. O tada nustatyti verslo proceso veiklas – kontrolinius taškus, kurių matavimas leistų įvertinti, ar verslo procesas vyksta taip, kad būtų galima tikėtis sėkmingo galutinio rezultato.

Atsižvelgiant į skirtingų autorių pateiktas bendras verslo proceso charakteristikas ir nuomones apie verslo proceso vertinimo kriterijus, darbo autorė sudarė verslo proceso schemą, kuri pateikta 5 pav.



5 pav. **Verslo proceso schema** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Klimas ir Ruževičius, 2009; Adomėnas, 2011; Mikulis, 2007)

Analizuojant 5 paveikslą išryškėja tokia verslo proceso sąvoka: verslo procesas – tarpusavyje susijusių veiksmų (funkcijų) visuma, kuri išteklius (gavinius) paverčia rezultatais. Taip pat svarbu pabrėžti, kad verslo procesas gyvuoja apibrėžtoje verslo aplinkoje ir laike:

- verslo procesas turi turėti apibrėžtas aiškias ribas –pradžią ir pabaigą;
- turi būti paskirtas verslo proceso savininkas, kuris užtikrintų, kad verslo procesas pasiektų numatytus rezultatus;
- kiekvienas verslo procesas turi savo tiekėjus, kurie tiekia išteklius (gavinius) verslo procesui;
- kiekvienas verslo procesas turi savo klientus, kurie naudojami verslo proceso rezultatu;
- atsižvelgiant į verslo proceso tikslus ir kliento keliamus reikalavimus rezultato kokybei, verslo proceso savininkas gali kelti reikalavimus tiekėjams dėl reikalingų išteklių kokybės;
- verslo procesas baigiamas, kai pasiekiamas numatytas rezultatas arba kai priimamas sprendimas nebesiekti numatyto rezultato;
- turi būti sukurta ir naudojama verslo procesų vertinimo rodiklių sistema, kuri įvertintų verslo proceso atlikimą, nes kitaip nebus pasiekti norimi rezultatai.

Pagal standartą ISO 9004:2009, kiekvienam verslo procesui organizacija turėtų paskirti valdytoją (dažnai vadinamą proceso šeimininku), suteikdama jam įgaliojimus sukurti, prižiūrėti, valdyti ir tobulinti procesą bei jo sąveiką su kitais procesais ir atsakomybę už šį procesą. Proceso valdytojas gali būti asmuo ar komanda, atsižvelgiant į proceso pobūdį ir organizacijos kultūrą. Organizacija turėtų užtikrinti, kad proceso valdytojo atsakomybė, įgaliojimai ir vaidmuo

organizacijoje būtų pripažįstami ir kad darbuotojai, susiję su atskirais procesais, turėtų reikiamą kompetenciją numatytoms užduotims ir veikloms atlikti.

P. Gupta (2005) teigia, jog būtina, kad procesų savininkai, ne tik nuolat gerintų procesus, bet ir kad valdytų procesus, jie turi kontroliuoti resursus, vidaus procesą (proceso eigą) ir išėigą.

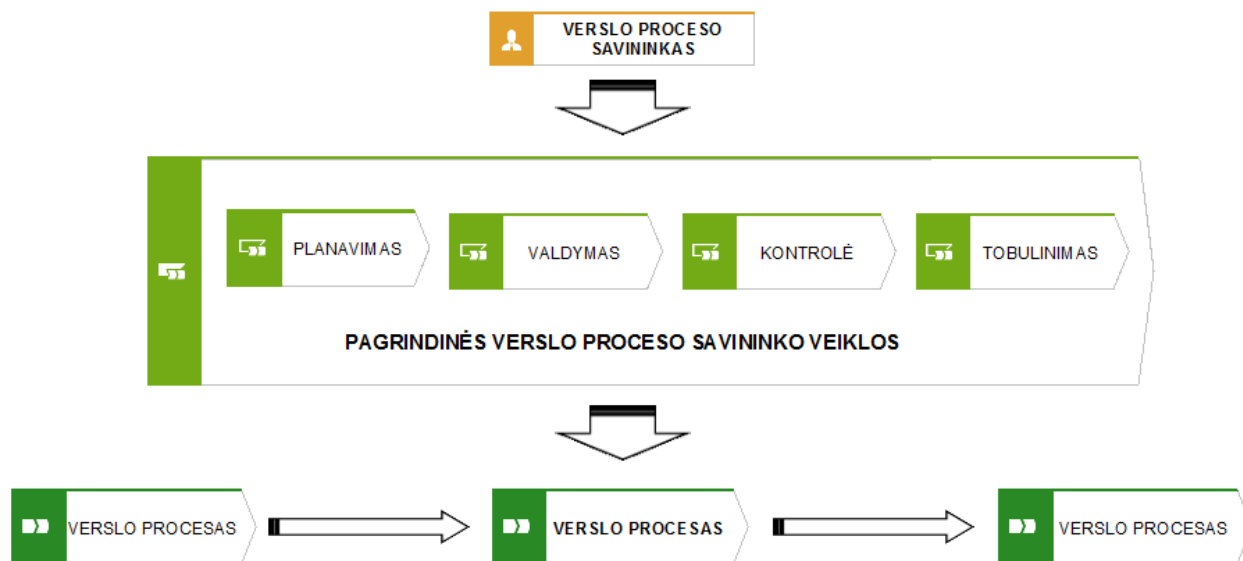
Darbo autorė išskyrė pagrindines verslo proceso savininko funkcijas ir atsakomybes, kurios pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. **Verslo proceso savininko funkcijos ir atsakomybės** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Gupta, 2005; ISO 9004:2009)

| Eil. Nr. | Verslo proceso savininko funkcijos ir atsakomybės                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Nustato verslo proceso funkcijų vykdymo seką.                                                                |
| 2        | Valdo ir prižiūri verslo procesą.                                                                            |
| 3        | Nustato verslo proceso rodiklius.                                                                            |
| 4        | Kontroliuoja verslo proceso rodiklius.                                                                       |
| 5        | Priima sprendimą dėl verslo proceso tobulinimo.                                                              |
| 6        | Atlieka verslo proceso vykdymo, tinkamo rezultato ir intervencijų kontrolę.                                  |
| 7        | Užtikrina tinkamą verslo proceso vykdymą.                                                                    |
| 8        | Siekia numatyto verslo proceso rezultato.                                                                    |
| 9        | Atsako už verslo proceso rezultatą.                                                                          |
| 10       | Reikalauja išteklių (žmogiškųjų, gamybinių, materialinių, finansinių ir kt.) būtinų verslo proceso vykdymui. |
| 11       | Gauna informaciją apie verslo proceso vykdymą iš proceso dalyvių.                                            |

Pažymėtina, kad skirtinguose šaltiniuose verslo proceso savininkas (angl. Process owner) vadinamas skirtingai – proceso valdytojas, proceso šeimininkas. Svarbu, kad organizacijos viduje būtų vartojamas vienodas pavadinimas, ir visi vienodai suprastų verslo proceso savininko sampratą ir atsakomybes.

Verslo proceso savininkas turi užtikrinti efektyvų verslo proceso veikimą, rezultatą bei tobulinimą. Pagrindinės verslo proceso savininko veiklos pavaizduotos 6 paveiksle.

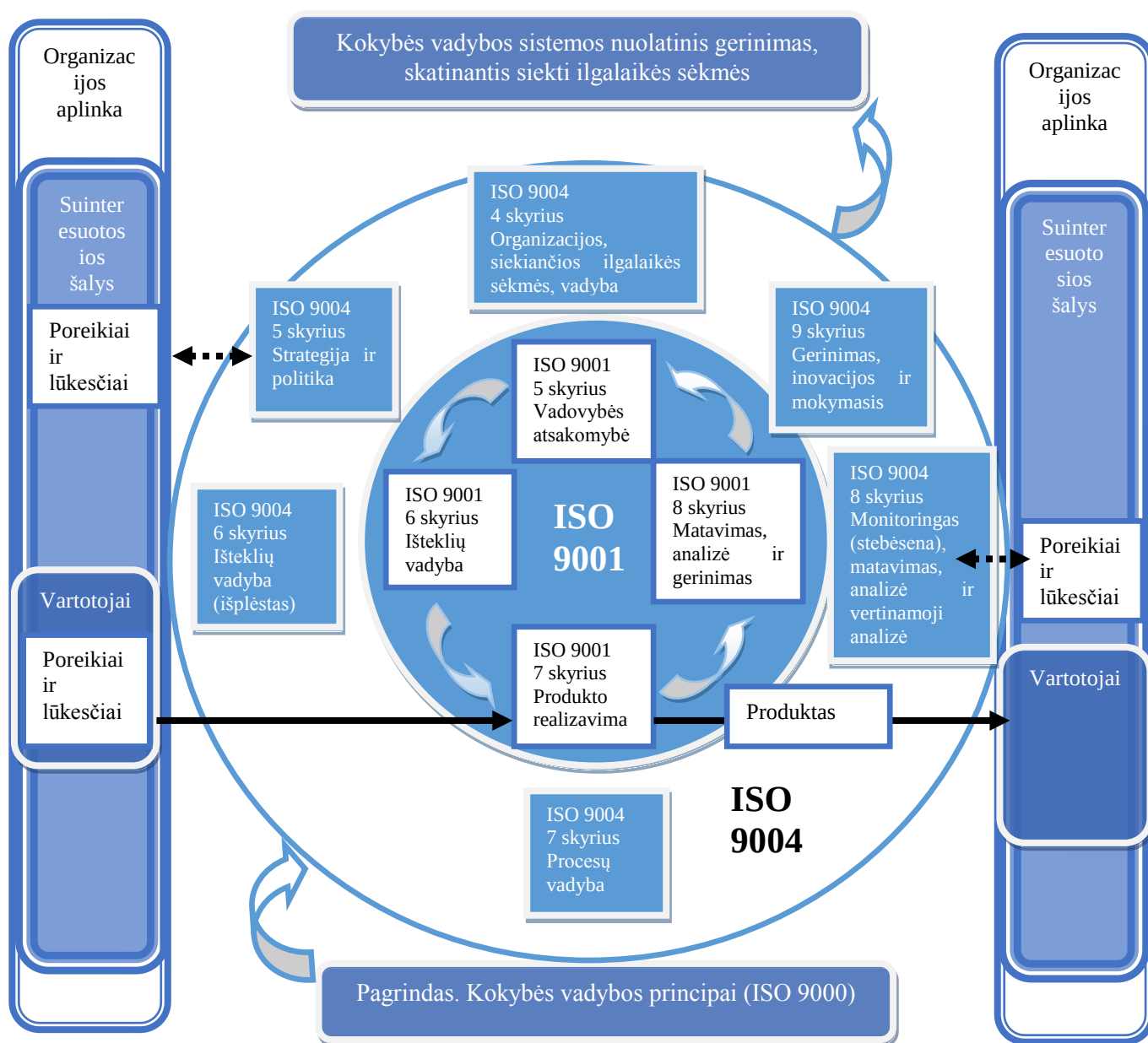


6 pav. **Pagrindinės verslo proceso savininko veiklos** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Gupta, 2005; ISO 9004:2009)

Skirtingi vadybos autoriai skirtingai interpretuoja verslo procesų valdymo sąvokas ir teorijas, nes verslo procesų valdymo teorija dar nėra galutinai susiformavusi. Tačiau daugelis autorių pripažįsta, kad dabartinėje rinkoje ir ekonomikoje, organizacijos taikančios procesinį valdymą turi didesnių šansų išlikti, konkuruoti ir laimėti. Procesiškai orientuota organizacija yra valdoma kaip integruota verslo procesų visuma, o tai leidžia organizacijoms lengviau valdyti jose egzistuojančius verslo procesus, paskirti procesų savininkus, kurie prižiūri ir kontroliuoja verslo procesų vykdymą bei rezultatų kokybę.

Lietuvos mokslininkai D. Klimas ir J. Ruževičius (2009) teigia, kad verslo procesų valdymas apima proceso kūrimą (pertvarkymą), modeliavimą, vykdymą, priežiūrą ir optimizavimą. Tai užtikrina optimalų procesų visumos, kaip valdymo sistemos funkcionavimą ir sąveiką. Itin svarbus dėmesys yra teiktinas tinkamam procesų modeliavimui, kadangi jis laiduoja pagrindo ar bendro vaizdo, leidžiančio lengviau identifikuoti procesų trūkumus, sukūrimą. Identifikavimui taikytini tinkamai parinkti metodai ir priemonės, kurių pagalba ne tik randamos silpnosios procesų vietos, bet ir ugdoma darbuotojų savimonė kokybės srityje. Pagrindiniai procesų tobulinimo ar pertvarkymo principai apima procesų matavimo idėjas ir inicijuojamus pokyčius turint konkretų rezultatą. Procesais paremto valdymo integravimas įmonėje įgyvendinamas įtraukiant verslo procesų valdymą į organizacijos strategijas, ugdant naujo lygmens kompetencijas, kuriant procesų visumos žinių bazę, įtvirtinant požiūrį, kad verslo procesų valdymas yra ilgalaikis įmonės tikslas, ir kt.

Standarte ISO 9004:2009 pateikiamas platesnis požiūris į kokybės vadybą negu ISO 9001:2008, jame kalbama apie visų suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių tenkinimą ir pateikiami nurodymai dėl visų organizacijos veiklų sistemiško ir nuolatinio gerinimo. Išplėstas kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesais pateiktas 7 pav.



Paaikškinimas:

- > - informacijos srautas;
- > - vertę kuriančios veiklos.

7 pav. Išplėstas kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesais (šaltinis: ISO 9004:2009)

Tuo tarpu D. J. Elzinga et al. (1995) verslo procesų vadybos modelį išskiria į šešis pagrindinius etapus:

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

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

3. Apibūdinimas (angl. Description). Aprašant darbo eigas, apsisistojama ties paprastu verslo proceso apibrėžimu.

4. Kiekybinis įvertinimas (angl. Quantification). Verslo proceso apibūdinimas kaštų, kokybės ir laiko įgyvendinimo terminais.

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

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

Verslo procesų vadybos ir nustatymų modelyje, pagal D. Sinclair ir M. Zairi (1995), išskiriami šie pagrindiniai verslo procesų valdymo aspektai:

1. Verslo procese nustatyti vartotojus ir tiekėjus, vartotojo poreikius, pagrindines veiklas, matavimo taškus ir grįžtamąjį ryšį.

2. Apibrėžti verslo proceso įgyvendinimo matmenis, atsižvelgiant į vartotojo reikalavimus.

3. Apibrėžti verslo proceso įgyvendinimo tikslus.

4. Nustatyti atsakomybes už iškeltų tikslų įgyvendinimą.

5. Sudaryti veiksmų planus tikslams pasiekti.

6. Išdėstyti matavimus ir parinkti matuoklius, tikslus, planus ir paskirstyti įgaliojimus bei atsakomybes visiems subprocesų dalyviams.

7. Paleisti verslo procesus.

8. 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 verslo procesus.

R. E. Melan (1992) remiasi pagrindais ir teigia, jog verslo procesų vadybos pagrindus galima geriausiai suvokti remiantis šiomis trimis fazėmis:

1 fazė – verslo proceso inicijavimas;

2 fazė – verslo proceso apibrėžimas;

3 fazė – verslo proceso kontrolė.



V. V. Repin ir V. G. Eliferov (2004) nurodo sekančius 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 verslo procese arba produkte, pokyčius išorinėje aplinkoje (iš jų ir užsakovo reikalavimuose).

V. D. Hunt (1996) siūlo keturis efektyvios verslo procesų vadybos komponentus:

1. Verslo procesų tikslų valdymas.
2. Įvykdymo valdymas.
3. Resursų valdymas.
4. Verslo proceso trikdžių valdymas.

Taip pat V. D. Hunt (1996) rekomenduoja užduoti tokius klausimus, norint geriau suvokti bei užtikrinti verslo procesų valdymą praktiniu aspektu:

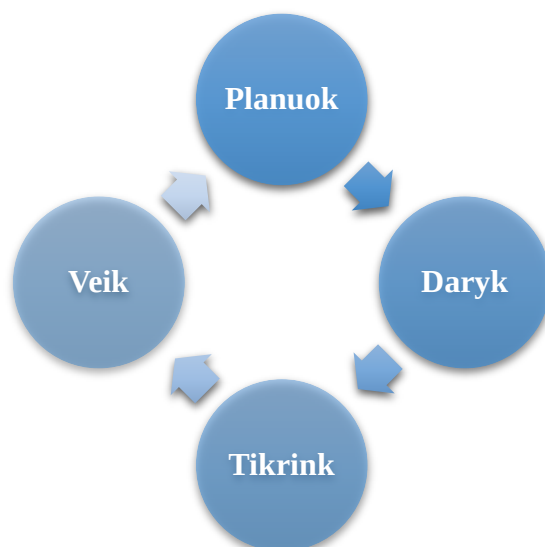
- Ar suvokiate organizacijoje vykstančius verslo procesus?
- Ar yra nustatyti atitinkami verslo procesų subtikslai?
- Ar verslo procesų įvykdymas yra valdomas?
- Ar kiekvienam verslo procesui yra paskirti pakankami resursai?
- Ar yra valdomi trikdžiai tarp verslo procesų žingsnių?

Visi autoriai procesų vadybą suvokia savaip – vieni labai smulkiai detalizuoja procesų vadybos sudėtį, tuo tarpu kiti nesismulkina ir pateikia tik pagrindines procesų vadybos gaires ir formatą. D. Lodienė (2008) teigia, jog žvelgiant į visas pateiktas sąvokas ir apibrėžimus matyti, jog verslo procesų vadyba apima procesų planavimą, valdymą ir kontrolę.

Darbo autorės nuomone kurti ir valdyti verslo procesus taip pat padeda W. E. Demingo ratas: „planuok – daryk – tikrink – veik“, kuris dar vadinamas Demingo kokybės tobulinimo ciklu (žr. 8 pav.):

1. Planuok (angl. Plan) – sukurk tikslus ir verslo procesus, reikalingus rezultatų, remiantis vartotojų reikalavimais ir organizacijos politika, pateikimui.
2. Daryk (angl. Do) – įgyvendink verslo procesą.
3. Tikrink (angl. Check) – prižiūrėk ir vertink verslo procesų ir produktų atitikimą politikai, tikslams ir produktų reikalavimams ir pranešk apie rezultatus.

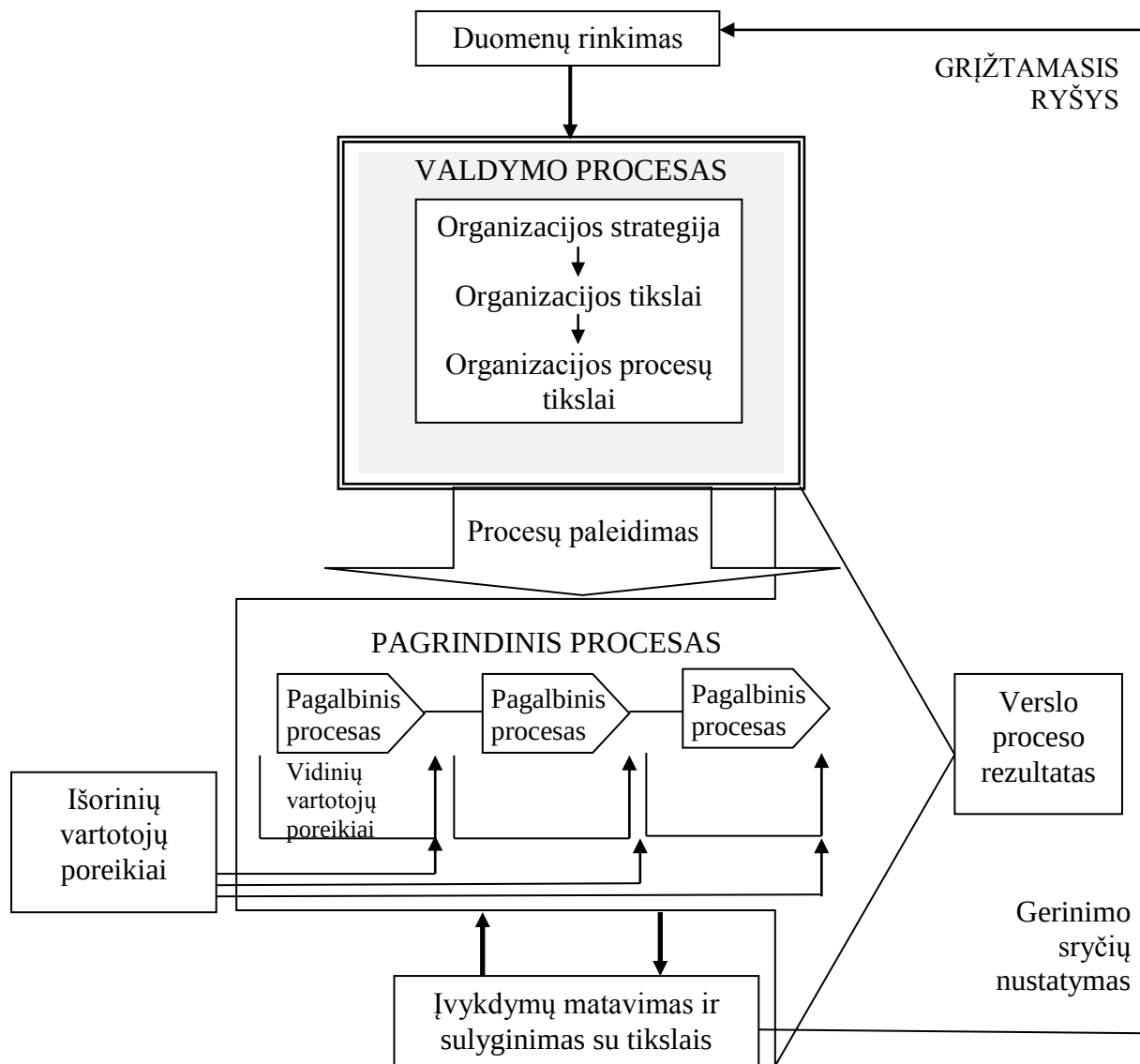
4. Veik (angl. Act) – imkis veiksmų nuolatinio tobulinimo proceso vykimui ir sutelk dėmesį į produkto ar paslaugos kokybę (Arveson, 1998).



8 pav. **E. Demingo kokybės ratas** (šaltinis: Arveson, 1998)

Organizacija, pritaikiusi Demingo kokybės rato nuostatą, įgyja pasitikėjimo savo verslo procesu ir produktų kokybę, taip pat sukuria pagrindus nuolatiniam verslo proceso gerinimui. Tai gali padidinti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą bei įmonės sėkmę. Kokybės vadybos sistema pagal standartą ISO 9001:2008 aprašo ir standartizuoja visus pagrindinius vykstančius verslo procesus organizacijoje. Kokybės vadybos sistema užtikrina nuolatinį gerinimą, palaiko kiekvieną verslo procesą ir skatina kiekvieną organizacijos darbuotoją prisidėti prie nuolatinio tobulinimo. Nuolat stebint rezultatus ir suprantant bendrąsias ir specifines tų rezultatų priežastis, pastoviai kryptingai valdomi verslo procesai, kad kokybė įmonėje visada gerėtų. Pasak J. Ruževičiaus (2007), kokybė turi būti planuojama kiekvienam veiklos procesui, taip kaip yra planuojamos išlaidos ar terminai. Kita vertus, būtina turėti išmatuojamus kokybės tikslus.

Pasak D. Lodienės (2008) pateiktame procesų vadybos modelyje (žr. 9 pav.) matyti, jog procesų vadyba apima viską: tiek strategiją ir tikslus, tiek matuoklius ir matavimus, projektavimą bei įgyvendinimą ir, be abejo, visybišką valdymą.



9 pav. **Procesų vadybos modelis** (šaltinis: Lodienė, 2008)

Valdant procesus negalima pamiršti dviejų pakankamai svarbių priemonių – tai organizacijos strategijos ir struktūros. Kuo stambesnė organizacija ir kuo stambesnis procesas, tuo jis turės glaudesnę 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. 9 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. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog pagrindiniam procesui įtakos turi išorinių

vartotojų poreikiai, o pagalbiniais procesams – vidinių vartotojų poreikiai. Kai tikslai būna suformuluoti, procesai paleisti, tuomet būtina įgyvendinti kontrolės etapą, kurio metu yra matuojamas veiklų įvykdymas ir jų atitiktis iškeltiems tikslams. Vėliau sudaromi ir atliekami korekcijos žingsniai. Taip formuojamas išbaigtas procesų vadybos ciklas. Bet kuris ciklas turi pasikartojamumą, todėl ir šiame cikle egzistuoja grįžtamasis ryšys. Tai reiškia, kad po tam tikro laiko reikia iš naujo surinkti duomenis apie organizacijos veiklos būklę, atlikti rodiklių analizę ir nustatyti gerinimo sritis, kurioms būtina kelti naujus tikslus (Lodienė, 2008).

Organizacijos verslo procesų valdymo modelis susideda iš priemonių skirtų planavimui, organizavimui, vykdymui, kontrolei ir analizei. Organizacijos analizė apima: verslo procesus „kaip turi būti“, verslo procesų žemėlapi, verslo procesų reglamentavimą, verslo procesų rodiklių, verslo procesų vertinimą ir kt. (Bubnov, 2008).

Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais darbo autorė išskirė pagrindinius verslo procesų valdymo etapus: planavimas, valdymas, kontrolė ir tobulinimas (žr. 10 pav.)



10 pav. **Verslo procesų valdymo etapai** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Lodienė, 2008; ISO 9001:2008, Arveson, 1998)

Analizuojant 10 pav. ir apibendrinus autorių suvokimą apie verslo procesų valdymo modelį, darbo autorė dalinai sutinka su D. Lodienės (2008) apibendrinimu, kad verslo procesų vadyba apima procesų planavimą, valdymą ir kontrolę, tačiau tikslinga būtų paminėti, dar vieną svarbų etapą verslo procesų valdyje, kurį įvardija daugumą autorių, – tai verslo procesų tobulinimas.

Darbo autorė, tiriant verslo procesų valdymą lemiančius veiksnius, tolimesnio tyrimo metu verslo procesų valdymą analizuoja, kaip verslo procesų valdymą, kuris susideda iš keturių etapų: planavimas; valdymas; kontrolė; tobulinimas.

## 1.2. VERSLO PROCESŲ VALDYMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Organizacijos siekdamas veiklos efektyvumo didinimo turi nepamiršti vystyti organizacinius procesus. Tam tikslui reikalingi procesų vadybos pagrindai. Be to, teoretikai ir praktikai nustatė, jog taikant verslo procesų valdymą, gaunama didelė nauda. V. Weerakkody et al. (2003) mini keletą teigiamų aspektų:

1. Padeda sukoncentruoti 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.

Organizacijos vadovas, remdamasis verslo proceso valdymu, gali stebėti darbų tėkmę, kaip organizacija teikia gaminį ar paslaugą. Kiekvienas verslo proceso etapas ir žingsnis gali būti analizuojamas, tvarkomas, gerinamas, perplanuojamas ir perprojektuojamas. Tokia eiga turi tiesioginį poveikį visai organizacijai. Kiekvienas skyrius veiks geriau ir efektyviau, kiekvieno skyriaus produkcija bus geresnė, o didžiausia sėkmė ta, jog įmonės vienas iš pagrindinių tikslų bus pasiektas – didesnis pelnas.

Nors teorijoje, kuri buvo apžvelgta, yra skelbiama, kad vadyboje procesinio valdymo taikymas yra vienas iš svarbiausių sėkmės faktorių, tačiau praktikoje ne visada taip atsitinka. Vienokiu ar kitokiu atveju, valdant procesus, gali kilti įvairių problemų. S. Biazzo (2003) teigia, jog organizacijos, kurios įgyvendina vieną iš procesų vadybos formų, susiduria su pagrindiniais sunkumais vien tik dėl to, kad nėra aiški paties proceso koncepcija. V. V. Repin ir V. G. Eliferov (2004) teigia, jog bet kokios valdymo sistemos organizacijoje diegimo pagrindinė problema yra tai, kad vadovybė nori greitai gauti ženklių rezultatą, neįdėjusi atitinkamų pastangų. Kaip rodo praktika, dauguma projektų buvo nesėkmingi dėl to, kad: pirma – aukščiausio lygmens vadovai buvo nesuinteresuoti, o antra – iš jų pusės buvo taikoma silpna procesinio valdymo sistemos diegimo kontrolė. Pagrindinė nesėkmės priežastis yra ta, jog vadovybė neskiria pakankamai dėmesio projektui arba nesuvokia projekto tikslų (cituojama iš Lodienė, 2008).

N. Smirnova pažymi, kad diegiant procesinį valdymą, gali kilti sunkumų, kurie būdingi naujų požiūrių ar metodologijų diegimui organizacijose:

1. Aukščiausios vadovybės nesuinteresuotumas.
2. Nepakankamas darbuotojų informavimas apie diegiamą naują požiūrį.

3. Prastas komunikavimas.
4. Greitų rezultatų trūkumas vertinamas, kaip nesėkmė.
5. Darbuotojų motyvacijos trūkumas.
6. Informacijos prieinamumas, kuris būtinas darbo grupei, kuri diegia naują požiūrį.

A. Pautienius mano, kad dažniausios verslo procesų valdymo kliūtys yra nenoras keisti darbo kultūrą, kova su kasdienine rutina, įtakos turi ir informacijos apie procesinį valdymo modelį trūkumas, darbuotojų išsilavinimo stoka. Dažniau tai pastebima užsienio arba mišraus kapitalo organizacijose, lietuviško kapitalo įmonėse didesnis barjeras yra darbuotojų išsilavinimas, nenoras rizikuoti. Su nenoru keisti darbo kultūrą labiau susiduriama paslaugų sektoriuje.

Pasak J. Ruževičiaus (2009), organizacijos aukščiausios vadovybės apsisprendimas ir aktyvus tiesioginis ar tinkamai deleguotas dalyvavimas naujos kokybės kultūros, veiklos tobulinimo, grįžtamojo ryšio ir koregavimo procesų kūrimo yra lemiamas veiksnys kuriant veiksmingą studijų kokybės vadybos sistemą. Taip pat šis autorius teigia, kad, jeigu per kokybės sistemos diegimo laikotarpį organizacijos narių požiūris į kokybės svarbą ir jos šiuolaikinių instrumentų taikymo įtaką veiklos rezultatyvumui nepakito, pastebimai nepasikeitė darbo santykiai, kokybės kultūra ir veiklos metodai bei struktūros, didelė tikimybė, kad nepagerės ir veiklos kokybė bei efektyvumas. Kitas autorius M. A. Sandhu (2004) irgi sutinka, kad vadovybės įsitraukimas valdant procesus labai svarbus. Jis teigia, jog jei aukščiausioji organizacijos vadovybė nori sėkmingai valdyti procesus, tada reikia:

1. Įtraukti visą personalą.
2. Suformuoti procesų vystymo grupes.
3. Užtikrinti informacinių technologijų suderinamumą.

P. K. Singh (2012) nurodo tokius veiksmus, kurie skirti nustatyti ir pagerinti organizacijos verslo procesus:

1. Ištyrinkite ir pašalinkite kliūtis kylančias dėl organizacinės kultūros, valdymo procesų ir pagalbinės infrastruktūros neatitikimo.
2. Mokykite darbuotojus (verslo proceso dalyvius), kokie yra pagrindiniai organizacijos verslo procesai, kodėl jie naudingi jų darbo sričiai ir pasirinkite metodiką kaip nustatysite ir identifikuosite tuos procesus.
3. Nesistenkite nustatyti visų procesų vienu metu. Formuokite fazes bei pereinamojo laikotarpio strategiją.

D. Lodienė (2008) teigia, jog sėkmingam procesų valdymui procesų vadybos plotmėje įtakos turi:

1. Aiškiai nustatyti ir įvardinti tiek procesų, tiek pačios organizacijos tikslai.

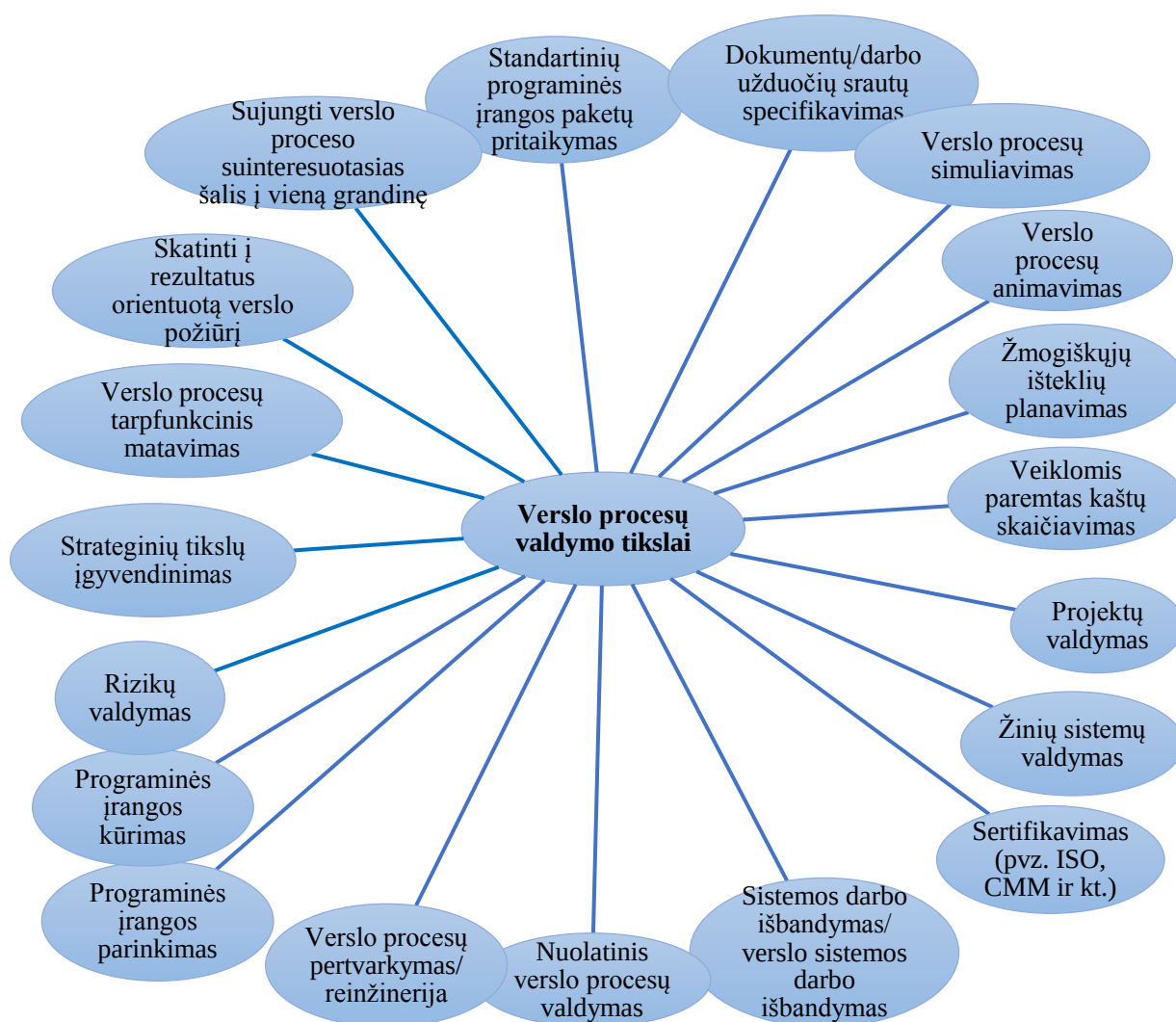
2. Stiprūs ir pakankami įsipareigojimai ir iš vadovybės, ir iš organizacijos personalo.
3. Puikiai įdiegtas pokyčių valdymas, kuris turi įtakos pasiūlytų procesų pokyčių priėmimui.

V. Ivlev ir T. Popova (2006) tvirtina, kad procesinio valdymo organizacijos, turi orientuoti veiklą į verslo procesų valdymą, valdymo modelius, kokybės valdymą bei rizikų valdymą.

Pasak V. Ciemnulonskio, verslo procesų sistemos bei modeliai gali būti naudojami įvairiausiais tikslais:

1. Kaip planavimo įrankiai (darant pakeitimus įmonės veikloje).
2. Kaip reikalavimų dokumentai (diegiant naujas sistemas).
3. Orientuoti kolektyvą į bendrą tikslą ir pagrindines veiklas.
4. Pasirenkant, kuriant ar pritaikant standartinės programinės įrangos paketus.
5. Planuojant personalo poreikį, technologinių linijų pajėgumus.
6. Skaiciuojant kaštus pagal vykdomas veiklas (angl. Activity-based costing).
7. Valdyti projektus, naujas iniciatyvas, naujas verslo veiklas bei kompanijų susijungimus.
8. Valdyti žinias (angl. Knowledge management).
9. Simuliuoti, animuoti situacijas prieš bandant „gyvai“.
10. Sertifikuojantis kokybės valdymo, kompanijos brandumo srityse.
11. Nenutrūkstamai tobulinti veiklas.

11 pav. atvaizduoti galimi verslo procesų valdymo tikslai.



11 pav. **Verslo procesų valdymo tikslai** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Ciemnulonskis, Ivlev ir Popova, 2006; Weerakkody et al., 2003)

Verslo procesų valdymas yra sudėtinė įmonės valdymo dalis. Vadovams svarbu įsisąmoninti, kad nėra finišo linijos verslo procesų tobulinime. Tai veikla, kuri vykdoma nuolat, dėka kurios pasiekiami organizacijos tikslai.

Atlikus mokslinės literatūros analizę verslo procesų valdymo ir jo sėkmę lemiančių veiksnių temomis, darbo autorė identifikavo ir tolimesniam tyrimui išskyrė aktualiausius veiksniai lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę. 2 lentelėje pateikti aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę, jų apibūdinimas ir pasirinkimo argumentavimas, remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais.



2 lentelė. **Aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Weerakkody et al., 2003; Biazzo, 2003; Repin ir Elifirov, 2004; Lodienė, 2008; Ruževičiaus, 2009; Smirnova; Pautienius; Sandhu, 2004; Singh, 2012; Jucevičienė, 1996; Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005; Sakalas ir Šilingienė, 2000)

| Eil. Nr. | Aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę              | Aktualiausių veiksmų lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę apibūdinimas ir pasirinkimo argumentavimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai.                         | Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai – tai visiems organizacijos darbuotojams prienami ir darbuotojų suvokiami nustatyti tikslai, kurių organizacija siekia diegiant ir/arba vykdamas verslo procesų valdymą organizacijoje. Orientacija į ilgalaikį tikslą apsaugo nuo laikinų sprendimų, kurie gali prieštarauti suplanuotiems pirminiams verslo procesų valdymo tikslams. Taip pat aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai eliminuoja nesusikalbėjimą tarp organizacijos darbuotojų.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2        | Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas).               | Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama suvokiama, kaip vadovų palaikymas, kuris išreikštas vadovų įsitraukimu į verslo procesų valdymą bei rodoma iniciatyva verslo procesų valdymo srityje. Labai svarbus nuolatinis ir nepertraukiamas aukščiausio lygio vadovų įsitraukimas į verslo procesų valdymą, nes verslo procesų valdymas – tai veikla, kuri vykdoma nuolat, dėka kurios pasiekiami organizacijos tikslai.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3        | Verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus. | Verslo procesais paremto valdymo integravimas organizacijoje įgyvendinamas įtraukiant verslo procesų valdymą į organizacijos strategijas, įtvirtinant požiūrį, kad verslo procesų valdymas yra ilgalaikis įmonės tikslas. Strategijos tikslai – tai konkreti būklė atskirų organizacijos charakteristikų, kurių pasiekimas yra pageidautinas ir kurių ji siekia per tam tikrą laikotarpį.<br>Verslo procesų valdymas ilgalaikė veikla, todėl svarbu, kad strateginiai tikslai neprieštarautų verslo procesų valdymo koncepcijai. Taip pat svarbu paminėti, kad verslo procesų tikslai ir uždaviniai yra skirti organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti. Akivaizdu, kad verslo procesų valdymo ir organizacijos strateginiai tikslų įtaka yra abipusė. |

2 lentelės tęsinys. **Aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Weerakkody et al., 2003; Biazzo, 2003; Repin ir Elifirov, 2004; Lodienė, 2008; Ruževičiaus, 2009; Smirnova; Pautienius; Sandhu, 2004; Singh, 2012; Jucevičienė, 1996; Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005; Sakalas ir Šilingienė, 2000)

| Eil. Nr. | Aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę | Aktualiausių veiksmų lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę apibūdinimas ir pasirinkimo argumentavimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4        | Organizacijos valdymo struktūra.                             | Organizacijos valdymo struktūra – tai organizacijos veiklų padalijimo, sugrupavimo bei santykių tarp vadovų ir darbuotojų koordinavimo būdas (pvz., funkcinis, linijinis ir kt.). Mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyta, kad procesinis valdymas neprieštarauja kitom valdymo struktūroms (pvz., funkciniam, linijiniam ir kt.) tačiau buvo pabrėžti procesinio valdymo privalumai prieš kitus valdymo būdus, o tai gali sukelti trikdžius.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5        | Teigiama ir lanksti organizacijos kultūra.                   | Organizacijos kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui bei veiklai ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais (Jucevičienė, 1996). Tinkama organizacijos kultūra gali skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, gerinti sprendimų priėmimo procesą, taip didindama verslo procesų valdymo efektyvumą. Teigiama organizacijos kultūra suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi ir verslo proceso dalimi. Kadangi organizacijos kultūros pagrindas – palyginti stabilūs elementai (vertybės, nuostatos, normos), jos kaita – labai sudėtingas ir ilgas procesas. Taip pat nenoras keisti darbo kultūrą gali būti trikdžiu verslo procesų valdyme. |
| 6        | Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių.           | Mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyta, kad pagrindiniai verslo procesų tobulinimo ar pertvarkymo principai apima procesų matavimo idėjas ir inicijuojamus pokyčius turint konkretų rezultatą. Itin didelę reikšmę verslo procesų valdyme turi pokyčio įgyvendinimo vadyba, t.y. organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, kuriuos sukelia nuolatinis verslo procesų valdymo tobulinimas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

2 lentelės tęsinys. **Aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Weerakkody et al., 2003; Biazzo, 2003; Repin ir Eliferov, 2004; Lodienė, 2008; Ruževičiaus, 2009; Smirnova; Pautienius; Sandhu, 2004; Singh, 2012; Jucevičienė, 1996; Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005; Sakalas ir Šilingienė, 2000)

| Eil. Nr. | Aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę | Aktualiausių veiksmų lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę apibūdinimas ir pasirinkimo argumentavimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7        | Pažangi vidinė organizacijos komunikacija.                   | Vidinė organizacijos komunikacija - tai pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo (Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005). Vidinė organizacijos komunikacija – sudėtinga informacijos kanalų sistema, kuria teka didžiuliai duomenų kiekiai. Silpna vidinė komunikacija gali sutrukdyti įgyvendinti verslo procesų tobulinimą ir pokyčių diegimą. Pilnavertis organizacijos verslo procesų tobulinimas įmanomas tik tuo atveju, kai ji palaiko ir stengiasi įgyvendinti visi be išimties darbuotojai – pradedant aukščiausiais vadovais ir baigiant žemiausiomis grandimis. Todėl svarbus dėmesys teiktinas organizacijos vidinei komunikacijai. |
| 8        | Efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema.        | Organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema – tai vieninga motyvavimo priemonių sistema, jungianti visus pagrindinius organizacijos darbuotojų motyvavimo aspektus, kuri patenkina darbuotojų lūkesčius ir mintis, tuo pačiu motyvuodama juos siekti organizacijos keliamų tikslų (Sakalas ir Šilingienė, 2000). Procesinis organizacijų valdymo modelis yra tampriai susijęs su sprendimus priimančių asmenų motyvacija, darbo grupės diegiančios procesų valdymą motyvacija ir organizacijos darbuotojų įtraukimu ir motyvavimu.                                                                                                                                                                                                       |
| 9        | Informacinės technologijos.                                  | Tinkamas verslo procesų valdymo įrankių (informacinių technologijų, kurios skirtos verslo procesų valdymui- planavimui, dokumentavimui, vykdymui, kontrolei, tobulinimui) naudojimas gali suteikti organizacijai galimybę efektyviai planuoti, valdyti, kontroliuoti ir tobulinti verslo procesus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 10       | Verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis.            | Verslo procesų valdymas yra tęstinis procesas, todėl svarbu pabrėžti, kad organizacija turi suplanuoti ir investuoti į verslo procesų tobulinimą ilgalaikėje perspektyvoje. Verslo procesų valdymui reikia skirti nuolatinę dėmesį ir lėšas, nes netikslinga žlugdyti verslo procesų valdymo iniciatyvas organizacijoje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Analizuojant skirtingų autorių pozicijas verslo procesų valdymo klausimais, darbe buvo nustatyta, kad verslo procesų valdymas, kuris skirtas nustatyti, valdyti, kontroliuoti ir tobulinti pagrindinius organizacijos verslo procesus gali skirtis priklausomai nuo įvairių veiksnių, pvz. organizacijos valdymo struktūros, organizacijos kultūros, organizacijos strateginių tikslų vykdant verslo procesų valdymą ir kt. Taip pat labai svarbus vaidmuo atitenka organizacijos vadovybei: tik esant vadovybės palaikymui valdant procesus, galima pasiekti organizacijos veiklos efektyvumo didinimo. Darbo autorė pažymi, kad verslo proceso valdymo metu kylančių sunkumų galima išvengti, jei prieš diegiant procesinę požiūrį informuoti organizacijos darbuotojus apie diegiamo procesinio valdymo naudą bei suformuluoti aiškų verslo procesų valdymo tikslą, taip pat svarbu sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą.

## 2. VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMĘ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS

Darbe daroma prielaida, kad verslo procesų valdymas, kuris skirtas planuoti, valdyti, kontroliuoti ir tobulinti pagrindinius organizacijos verslo procesus gali skirtis priklausomai nuo įvairių veiksnių. Mokslinės literatūros verslo procesų valdymo tema analizės metu darbo autorė identifiko ir tyrimui išskyrė tokius veiksnius, lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę:

1. Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai.
2. Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas).
3. Verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus.
4. Organizacijos valdymo struktūra.
5. Teigiama ir lanksti organizacijos kultūra.
6. Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių.
7. Pažangi vidinė organizacijos komunikacija.
8. Efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema.
9. Informacinės technologijos.
10. Verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis.

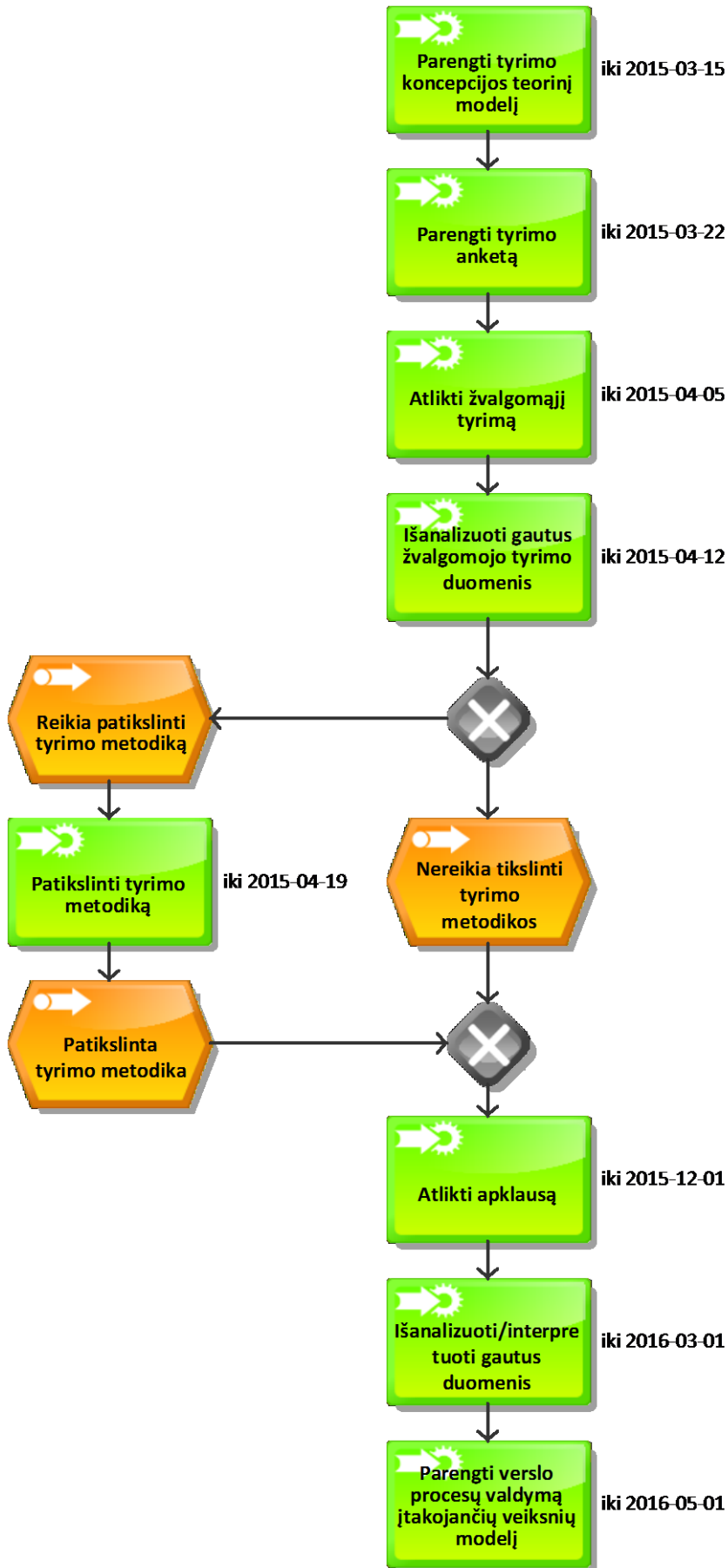
### 2.1. PIRMINĖ TYRIMO METODIKA

**Tyrimo objektas** – veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti svarbiausius veiksnius, lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę.

#### **Uždaviniai:**

1. Nustatyti, kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro:
  - 1.1. Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai.
  - 1.2. Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas).
  - 1.3. Verslo procesų valdymo įtraukimas į organizacijos strateginius tikslus.
  - 1.4. Organizacijos valdymo struktūra.
  - 1.5. Organizacijos kultūra.
  - 1.6. Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių.
  - 1.7. Organizacijos vidinė komunikacija.
  - 1.8. Organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema.
  - 1.9. Verslo procesų valdymo priemonių (informacinių technologijų) naudojimas.
  - 1.10. Verslo procesų valdymui skirtos investicijos.
2. Remiantis tyrimo rezultatais, parengti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelį.

12 pav. pateiktas **pirminis tyrimo planas**:12 pav. **Pirminis tyrimo planas** (šaltinis: parengta darbo autorės)

Remiantis mokslinės literatūros analizės metu surinkta informacija, parengtas **pirminis tyrimo koncepcijos modelis** (žr. 13 pav.). Siekiant atlikti veiksnių lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę analizę, planuojami vertinti 13 pav. išvardinti veiksniai ir, atsižvelgiant į tolimesnio tyrimo (apklausos) rezultatus, planuojama sudaryti veiksnių lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę modelį. Veiksnių lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę modelį planuojama rengti naudojant spindulinę (voratinklio) diagramą (angl. Radar chart). Spindulinę diagramą sudaro iš vieno centro nubrėžtos ašys, kurios atitinka veiksnius lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę. Vertinimo skalė ašyse rodo veiksnių įtakos verslo procesų valdymo sėkmei lygį. Planuojama pasirinkti vertinimo skalę, kuri atitiktų 10 įtakos lygius nuo -5 iki 5, kur: -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką.



13 pav. **Pirminis tyrimo koncepcijos modelis** (šaltinis: parengta darbo autorės)

Atsižvelgiant į parengtą pirminį tyrimo koncepcijos modelį suformuluotos sekančios **hipotezės**:

**1 hipotezė (H1)** – aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

**2 hipotezė (H2)** – organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas) verslo procesų valdyje turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

**3 hipotezė (H3)** – verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus, turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

**4 hipotezė (H4)** – organizacijos valdymo struktūra (pvz., linijinė, funkcinė ir kt.) turi įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

**5 hipotezė (H5)** – teigiama ir lanksti organizacijos kultūra turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

**6 hipotezė (H6)** – organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

**7 hipotezė (H7)** – pažangi vidinė organizacijos komunikacija turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

**8 hipotezė (H8)** – efektyvi darbuotojų motyvavimo sistema turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

**9 hipotezė (H9)** – verslo procesų valdymui skirtų įrankių (informacinių technologijų) naudojimas, turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei;

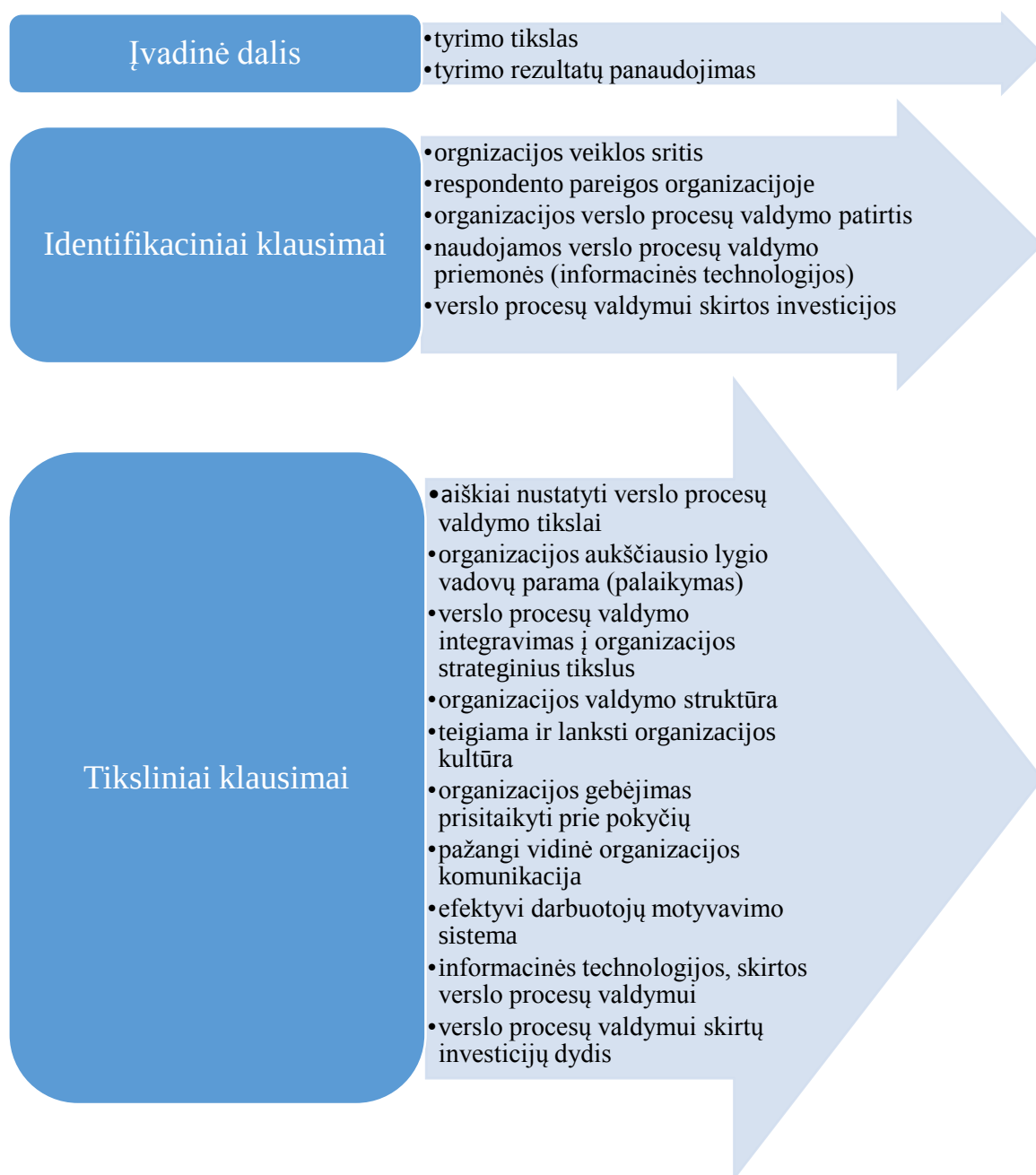
**10 hipotezė (H10)** – verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis turi teigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei.

Hipotezes planuojama tikrinti panaudojant tyrimo duomenis ir nustatant koreliacijos ryšį tarp respondentų pateiktų atsakymų apie verslo procesų valdymą lemiančių veiksnių įtaką. Planuojama vertinti respondentų atsakymus apie verslo procesų valdymą lemiančius veiksnus ir jų įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Hipotezė bus laikoma pagrįsta, jei bus nustatytas analogiškas kiekvienai hipotezei respondentų požiūris į veiksnus lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę.

Tyrimui atlikti pasirinktas **anketinės apklausos metodas**. Anketą (žr. 1 priedą) planuojama platinti tiesioginiai kanalais ir pasinaudojant socialiniai tinklais.

**Tyrimo anketos struktūra** pateikta 14 paveiksle.





14 pav. **Tyrimo anketos struktūra** (šaltinis: parengta darbo autorės)

**Tyrimo imtis.** Norint apskaičiuoti planuojamo tyrimo populiaciją reiktų turėti statistinę informaciją apie Lietuvoje veikiančias organizacijas, kurios yra sėkmingai vykdančios verslo procesų valdymą. Tačiau tokie duomenys nėra kaupiami. Duomenų, reikalingų tyrimo populiacijai nustatyti, nebuvimas sąlygoja, kad tyrimo imties dydžio pagrindimas yra neįmanomas. Todėl tikslinga atlikti tyrimą įtraukiant kuo didesnę respondentų skaičių iš Lietuvos organizacijų, kurios vykdo arba planuoja diegti verslo procesų valdymą.

**Duomenų surinkimas.** Anketa planuojama pateikti organizacijoms naudojant tiesioginius kanalus ir pasinaudojant socialiniais tinklais.

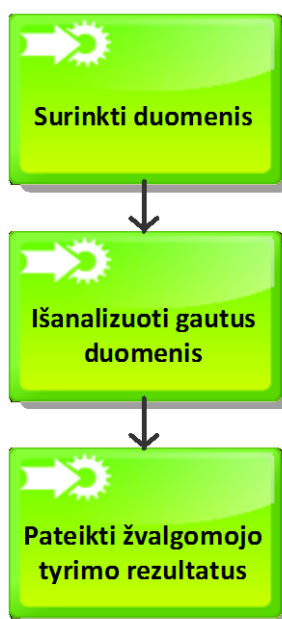
## 2.2. ŽVALGOMOJO TYRIMO METODIKA IR REZULTATŲ ANALIZĖ

Pirminio tyrimo plane (žr. 12 pav.) yra išskirtas žvalgomojo tyrimo etapas.

**Žvalgomojo tyrimo tikslas** – nustatyti, ar parengta tyrimo metodika yra tinkama išskirtam tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti.

**Žvalgomojo tyrimo objektas** – anketa, skirta nustatyti respondentų nuomonę dėl verslo procesų valdymą lemiančių veiksnių įtakos verslo procesų valdymo sėkmei.

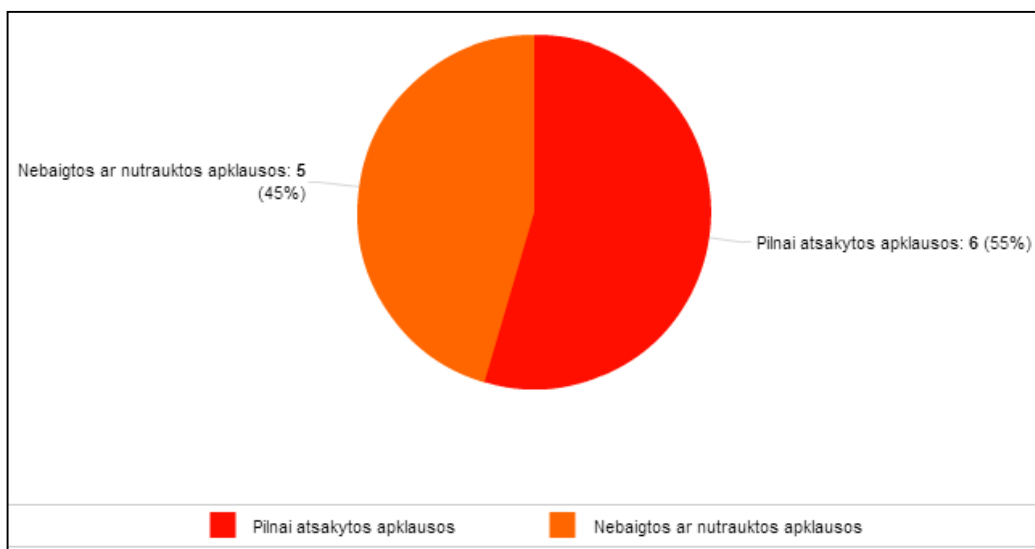
15 pav. pateiktas **žvalgomojo tyrimo planas**:



15 pav. **Žvalgomojo tyrimo planas** (šaltinis: parengta darbo autorės)

Žvalgomojo tyrimo metu anketa buvo pateikta organizacijoms naudojant tiesioginius kanalus ir pasinaudojant socialiniais tinklais. Žvalgomojo tyrimo rezultatai lėmė pirminės tyrimo metodikos tikslinimą.

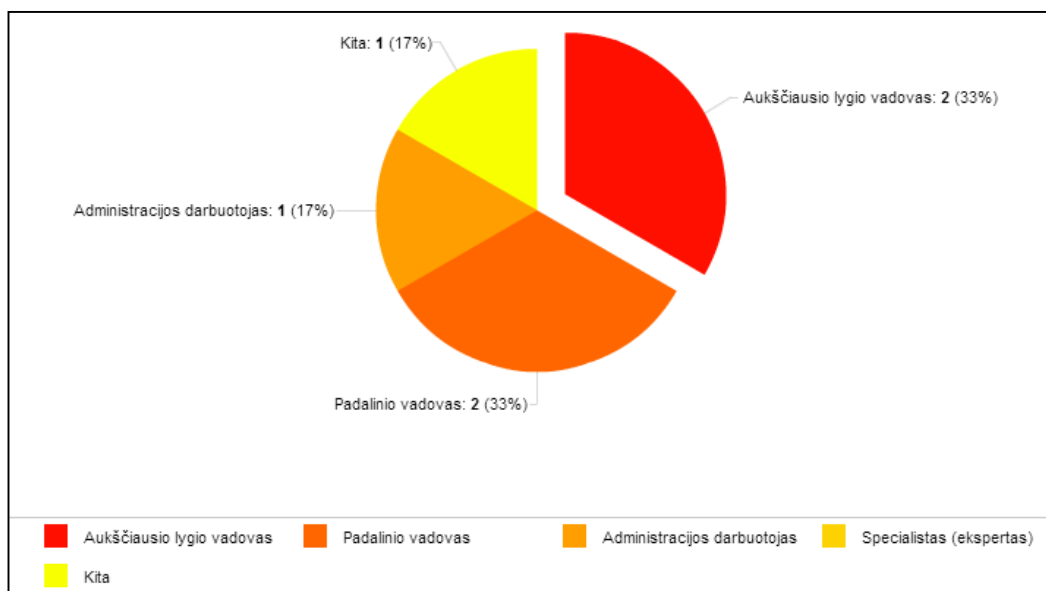
Viešų apklausų svetainėje <http://www.e-apklausa.lt/> buvo sukurta ir 2015 m. gegužės mėnesį pavišinta anketa „Verslo procesų valdymą įtakojančių veiksnių įtaka verslo procesų valdymo sėkmei“. Per 5 (penkias) darbo dienas buvo sulaukta 6 (šešių) respondentų atsakymų bei 5 (penkios) nebaigtos ir nutrauktos apklausos (žr. 16 pav.)



16 pav. **Apklausos užpildymo statistika** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis žvalgomojo tyrimo rezultatais)

Darbo autorė pažymi, kad buvo sulauktas nedidelis respondentų skaičius, todėl kyla poreikis pasirinkti kitus anketos platinimo kanalus – kitą viešų apklausų svetainę ir/arba papildomai naudoti tiesioginius ryšius su respondentais.

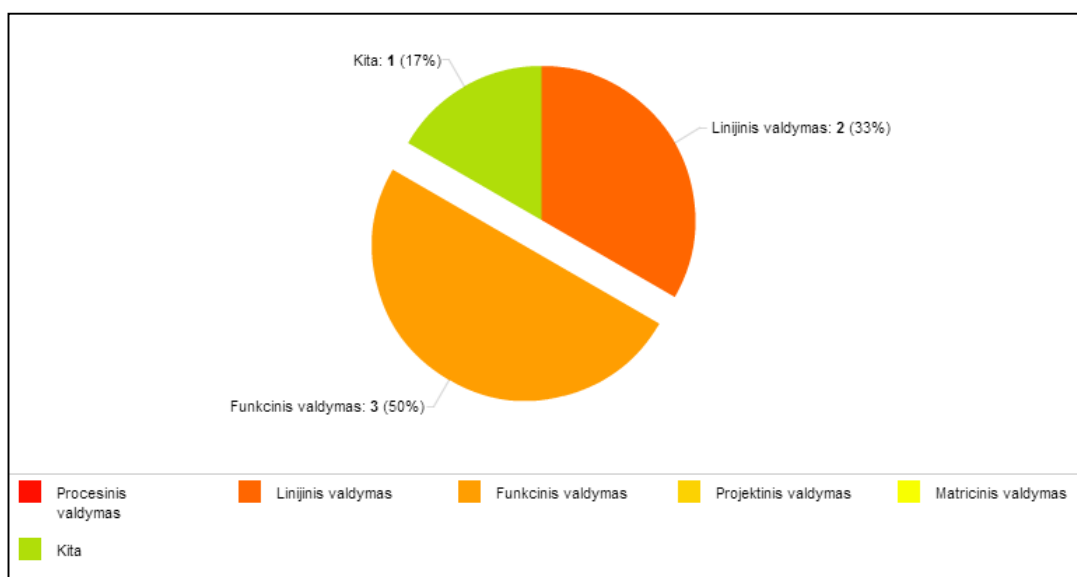
Remiantis apklausos rezultatais, 67 proc. respondentų dirba organizacijose, kurių pagrindinės veiklos sritis yra paslaugos, o likusieji 33 proc. nurodė – prekybos sritį. Buvo sulaukta respondentų atsakymų, kurių užimamos pareigos organizacijoje yra: 33 proc. – aukščiausio lygio vadovai, 33 proc. - padalinio vadovai, 17 proc. – administracijos darbuotojai (žr. 17 pav.).



17 pav. **Respondentų užimamos pareigos** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis žvalgomojo tyrimo rezultatais)

Darbo autorės manymu gauti rezultatai dėl respondentų užimamų pareigų organizacijoje parodo, kad verslo procesų valdymas yra aukštesnio lygio vadovų kompetencijos klausimas organizacijose.

Svarbu pažymėti, kad nebuvo sulaukta respondentų iš procesiškai valdomų organizacijų. 50 proc. respondentų iš funkcinio valdymo organizacijų, o 33 proc. respondentų iš linijinio valdymo organizacijų (žr. 18 pav.). Tačiau kyla abejonių dėl respondentų atsakymų apie organizacijos valdymo struktūrą, nes atsakant į klausimą dėl procesinio valdymo diegimo, 33 proc. respondentų atsakė, kad jų organizacijoje įdiegtas procesinis valdymas.

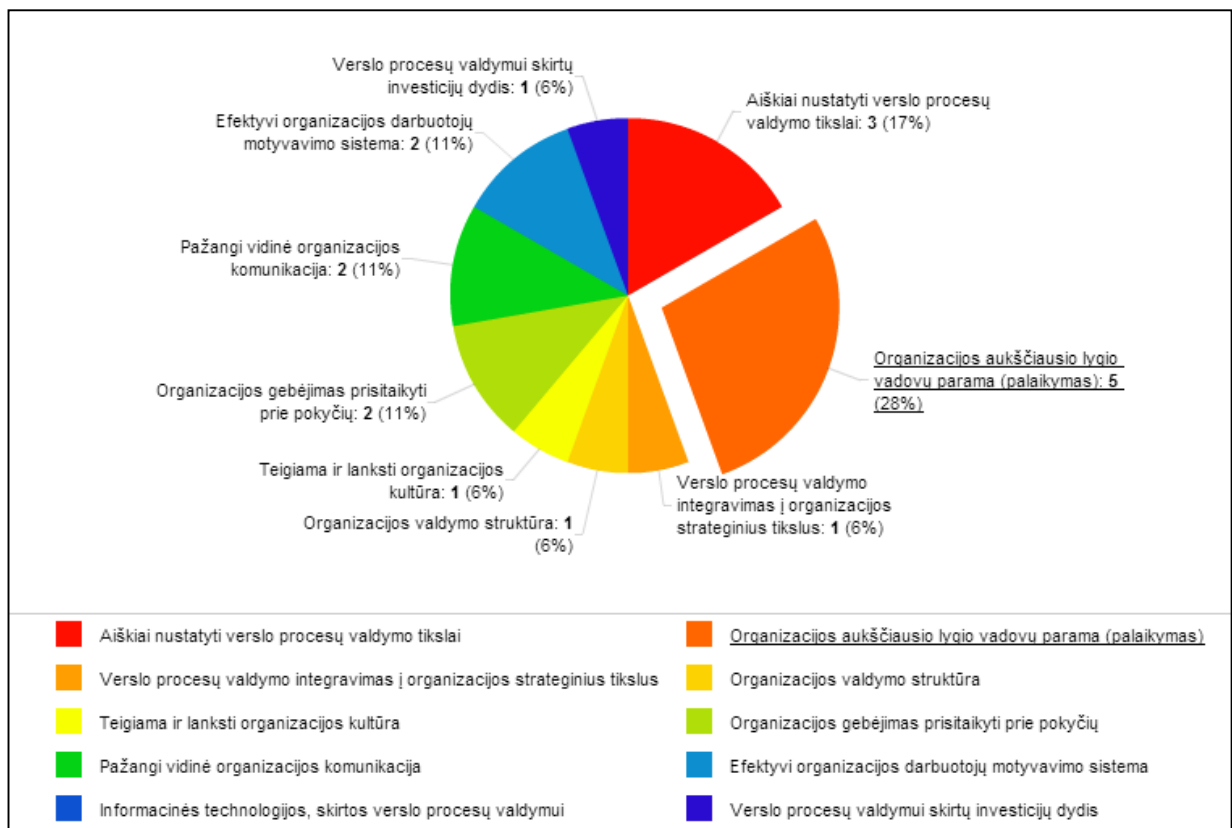


18 pav. **Organizacijų valdymo struktūra** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis žvalgomojo tyrimo rezultatais)

Darbo autorės nuomone gauti rezultatai dėl organizacijų valdymo struktūros nulemia būtinumą patikslinti anketos klausimą dėl organizacijų valdymo struktūros, nes apklausos rezultatai klaidinantys ir prieštarauja atsakymams į kitą anketos klausimą dėl procesinio valdymo diegimo.

Atsakant į klausimą dėl naudojamų informacinių sistemų, buvo sulaukta komentarų, kad būtų pateikti ERP ir BPM sistemų pavyzdžiai, todėl tikslinga patikslinti anketos klausimą dėl informacinių technologijų naudojimo.

Remiantis apklausos rezultatais, buvo išskirti sekantys veiksniai, darantys didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei: organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių; pažangi vidinė organizacijos komunikacija ir efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema (žr. 19 pav.).



19 pav. Svarbiausi veiksniai, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis žvalgomojo tyrimo rezultatais)

Darbo autorės manymu gauti rezultatai dėl svarbiausių veiksnių, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei, parodo, kad verslo procesų valdymo sėkmei daro įtaką veiksniai tiesiogiai susiję su organizacijos darbuotojais, t.y. verslo procesų valdymo sėkmei didžiausią įtaką daro motyvuoti vadovai ir darbuotojai.

Remiantis apklausos rezultatais, sunku nustatyti veiksnius, kurie daro didžiausią neigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei (žr. 20 pav.).



20 pav. **Svarbiausi veiksniai, kurie daro didžiausią neigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis žvalgomojo tyrimo rezultatais)

Analizuojant 20 pav. pateiktus tyrimo rezultatus, darbo autorė pažymi, kad sunku nustatyti koreliacijos ryšį tarp darbo autorės identifikuotų veiksnių lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę ir neigiamos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. Tikslinga koreguoti veiksnių įtakos verslo procesų valdymo sėkmei lygį, t.y. vertinimo skalę.

Atlikus žvalgomąjį tyrimą ir įvertinus žvalgomojo tyrimo rezultatus darbo autorė nustatė, kad būtina koreguoti pirminę tyrimo metodiką:

1. Patikslinti tyrimo tikslo aprašymą.
2. Koreguoti tyrimo planą.
3. Pakoreguoti tyrimo koncepcijos modelį.
4. Patikslinti tyrimo hipotezes.
5. Tikslinti duomenų rinkimo kanalus.
6. Koreguoti tyrimo anketą:

6.1. Patikslinti anketos klausimą dėl organizacijų valdymo struktūros, nes apklausos rezultatai klaidinantys ir prieštarauja atsakymams į kitą anketos klausimą dėl procesinio valdymo diegimo.

6.2. Patikslinti anketos klausimą dėl informacinių technologijų naudojimo, nes apklausos metu buvo sulaukta pastabų dėl nurodytų informacinių sistemų paaiškinimo.

### 2.3. PATIKSLINTA TYRIMO METODIKA

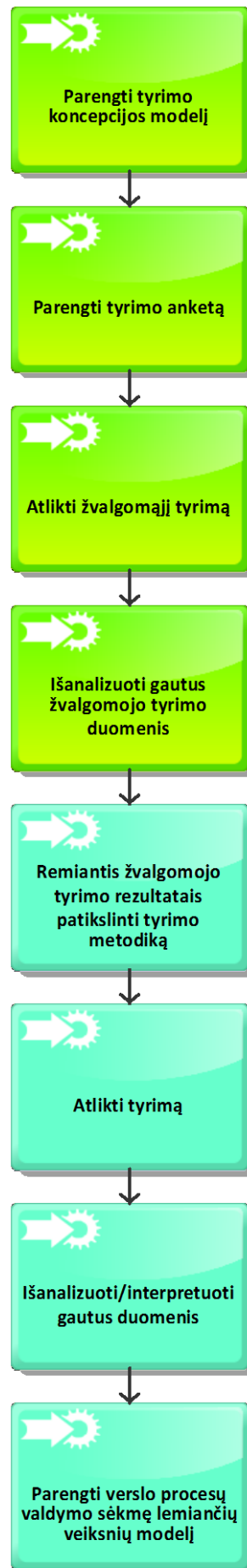
**Tyrimo objektas** – veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti tris svarbiausius veiksnius, lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę Lietuvoje veikiančiose organizacijose, ir parengti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti, kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro:
  - 1.1. Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai.
  - 1.2. Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas).
  - 1.3. Verslo procesų valdymo įtraukimas į organizacijos strateginius tikslus.
  - 1.4. Organizacijos valdymo struktūra.
  - 1.5. Organizacijos kultūra.
  - 1.6. Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių.
  - 1.7. Organizacijos vidinė komunikacija.
  - 1.8. Organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema.
  - 1.9. Verslo procesų valdymo priemonių (informacinių technologijų) naudojimas.
  - 1.10. Verslo procesų valdymui skirtos investicijos.
2. Identifikuoti tris svarbiausius veiksnius lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę.
3. Remiantis tyrimo rezultatais, parengti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelį.

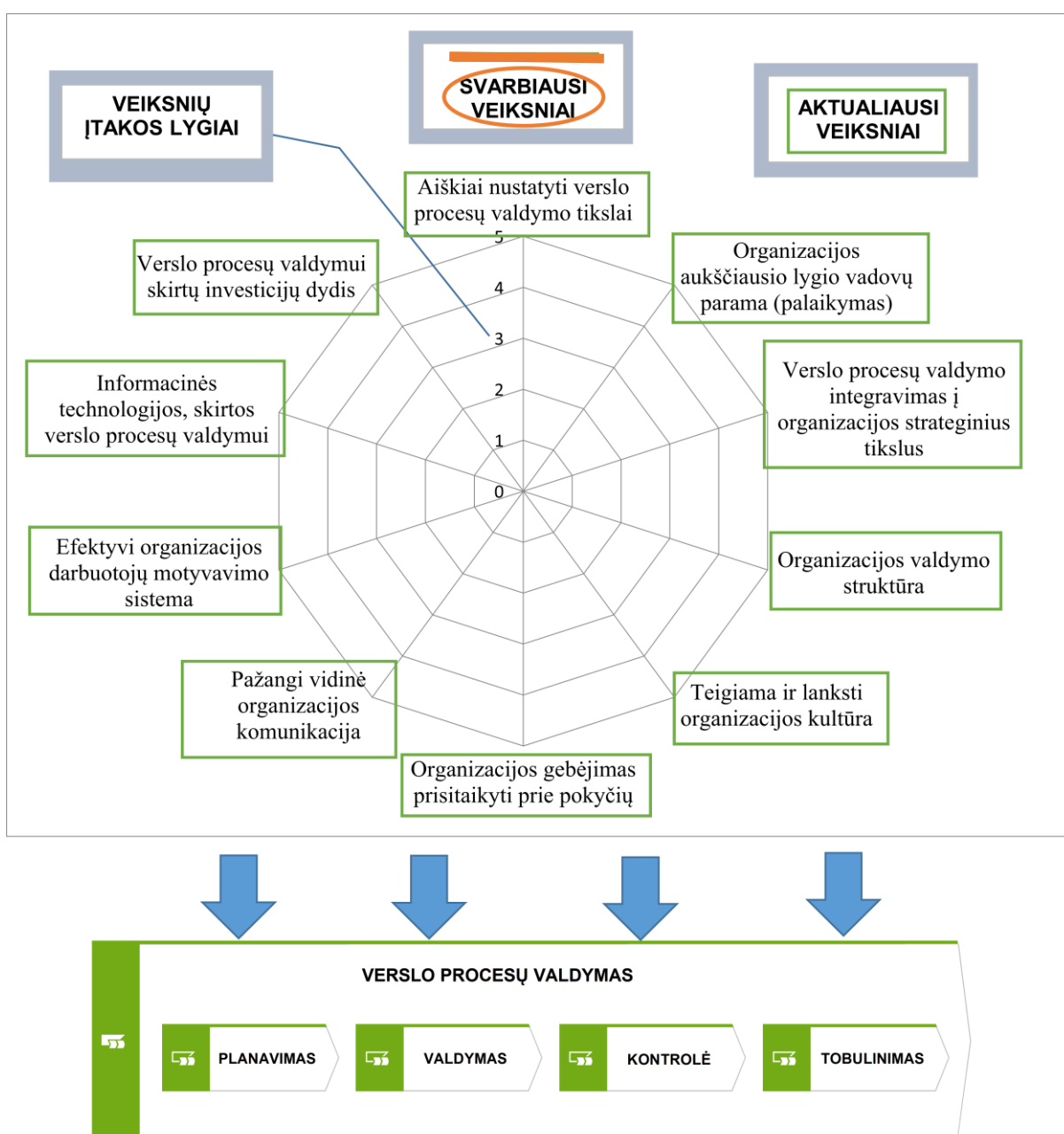
21 pav. pateiktas **patikslintas tyrimo planas**. Koreguoti tyrimo plano veiksmai pažymėti mėlyna spalva (4 paskutiniai tyrimo plano veiksmai).



21 pav. Patikslintas tyrimo planas (šaltinis: parengta darbo autorės)



Remiantis mokslinės literatūros analizės metu surinkta informacija ir žvalgomojo tyrimo rezultatais, parengtas **patikslintas tyrimo koncepcijos modelis** (žr. 22 pav.). Siekiant atlikti veiksmų lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę analizę, planuojami vertinti 22 pav. išvardinti veiksniai ir, atsižvelgiant į tolimesnio tyrimo (apklausos) rezultatus, planuojama sudaryti veiksmų lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę modelį. Veiksmų lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę modelį planuojama rengti naudojant spindulinę (voratinklio) diagramą (angl. Radar chart). Spindulinę diagramą sudaro iš vieno centro nubrėžtos ašys, kurios atitinka veiksmus lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę. Vertinimo skalė ašyse rodo veiksmų įtakos verslo procesų valdymo sėkmei lygį. Pasirinkta Likerto vertinimo skalė, kuri atitiktų 6 įtakos lygius nuo 0 iki 5, kur: 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką.



22 pav. Patikslintas tyrimo koncepcijos modelis (šaltinis: parengta darbo autorės)

Atsižvelgiant į parengtą patikslintą tyrimo koncepcijos modelį ir į žvalgomojo tyrimo rezultatus, suformuluotos sekančios **hipotezės**:

**1 hipotezė (H1)** – respondentų nuomone, aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

**2 hipotezė (H2)** – respondentų nuomone, organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas) verslo procesų valdyme daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

**3 hipotezė (H3)** – respondentų nuomone, verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

**4 hipotezė (H4)** – respondentų nuomone, organizacijos valdymo struktūra daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

**5 hipotezė (H5)** – respondentų nuomone, teigiama ir lanksti organizacijos kultūra daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

**6 hipotezė (H6)** – respondentų nuomone, organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

**7 hipotezė (H7)** – respondentų nuomone, pažangi vidinė organizacijos komunikacija daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

**8 hipotezė (H8)** – respondentų nuomone, efektyvi darbuotojų motyvavimo sistema daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

**9 hipotezė (H9)** – respondentų nuomone, verslo procesų valdymui skirtų įrankių (informacinių technologijų) naudojimas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei;

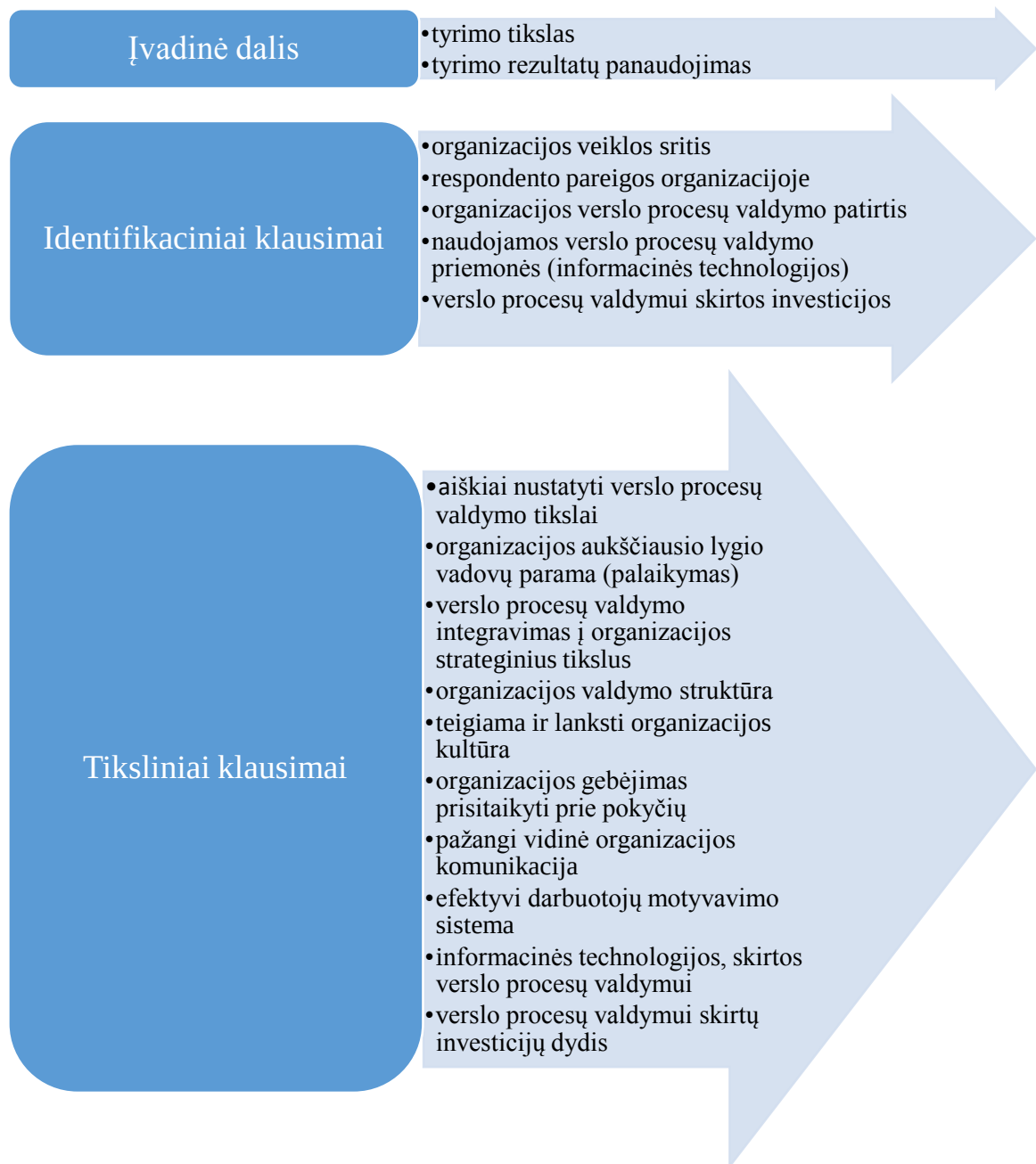
**10 hipotezė (H10)** – respondentų nuomone, verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

Hipotezes planuojama tikrinti panaudojant tyrimo duomenis ir nustatant koreliacijos ryšį tarp verslo procesų valdymo sėkmės ir respondentų pateiktų atsakymų apie verslo procesų valdymą lemiančių veiksnių įtaką. Planuojama vertinti respondentų atsakymus apie verslo procesų valdymą lemiančius veiksniai ir jų įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Hipotezė bus laikoma pagrįsta, jei bus nustatytas analogiškas kiekvienai hipotezei respondentų požiūris į veiksniai lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę.

Tyrimui atlikti pasirinktas **anketinės apklausos metodas**. Patikslinta anketa (žr. 2 priedą) buvo platinama tiesioginiais kanalais, naudojant internetinį anketavimą ir socialinius tinklus.

Anketoje buvo panaudoti identifikaciniai ir tiksliniai klausimai. Daugiausiai klausimų buvo sudaryta su Likerto skale, kadangi atsakant į tokio tipo klausimus, galima gauti daugiau tyrimui naudingos informacijos ir sumažinti klausimų kiekį (Wuensch, 2005). Prieš pildant anketą, respondentas yra supažindinamas su tyrimo tikslais ir tyrimo rezultatų panaudojimu. Identifikaciniai klausimai skirti išsiaiškinti respondentų ir jų organizacijų charakteristiką.

Remiantis respondentų atsakymais į identifikacinius klausimus, ateityje galima bus plačiau analizuoti tyrimo metu surinktus duomenis, ieškoti koreliacijos ryšių tarp atskirų respondentų atsakymų ir jų organizacijų charakteristikų. Tyrimo anketos struktūra pateikta 23 pav.



23 pav. **Tyrimo anketos struktūra** (šaltinis: parengta darbo autorės)

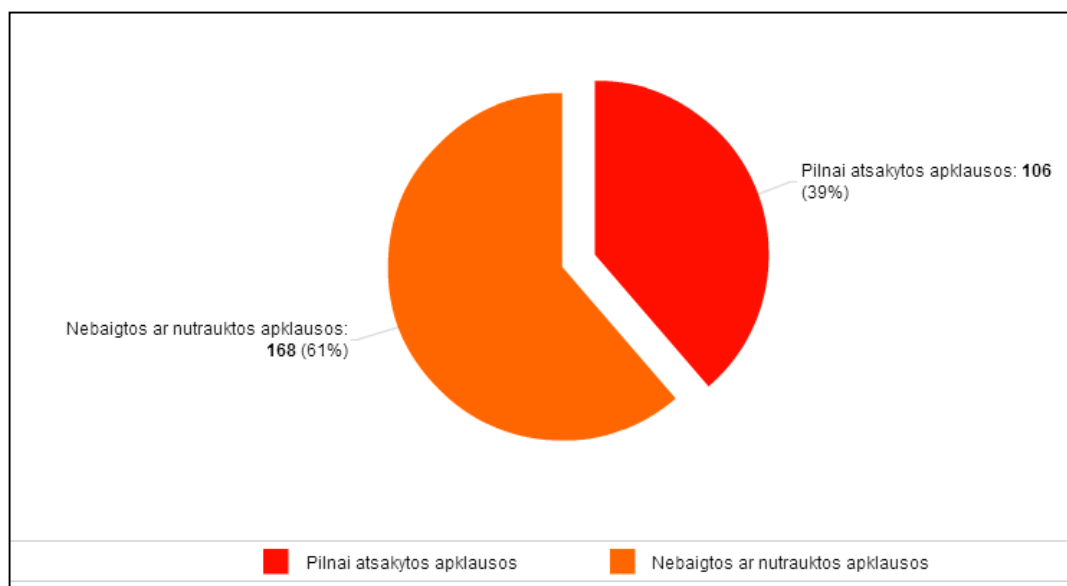
**Tyrimo imtis.** Norint apskaičiuoti planuojamo tyrimo populiaciją reiktų turėti statistinę informaciją apie Lietuvoje veikiančias organizacijas, kurios yra sėkmingai vykdančios verslo procesų valdymą. Tačiau tokie duomenys nėra kaupiami. Duomenų, reikalingų tyrimo populiacijai nustatyti, nebuvimas sąlygoja, kad tyrimo imties dydžio pagrindimas yra

neįmanomas. Todėl tikslinga atlikti tyrimą įtraukiant kuo didesnę respondentų skaičių iš Lietuvos organizacijų.

**Duomenų surinkimas.** Anketa planuojama pateikti Lietuvos organizacijų darbuotojams naudojant tiesioginius kanalus, internetinį anketavimą ir socialinius tinklus.

## 2.4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Viešų apklausų svetainėje <http://www.e-apklausa.lt/> buvo sukurta ir paviešinta anketa „Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimas“. Laikotarpiu nuo 2015 m. gruodžio 1 d. iki 2015 m. gruodžio 14 d. buvo sulaukta 274 (du šimtai septyniasdešimt keturi) respondentų atsakymų, iš kurių 106 (vienas šimtas šeši) pilnai atsakytos apklausos bei 168 (vienas šimtas šešiasdešimt aštuoni) nebaigtos ir nutrauktos apklausos (žr. 24 pav.)



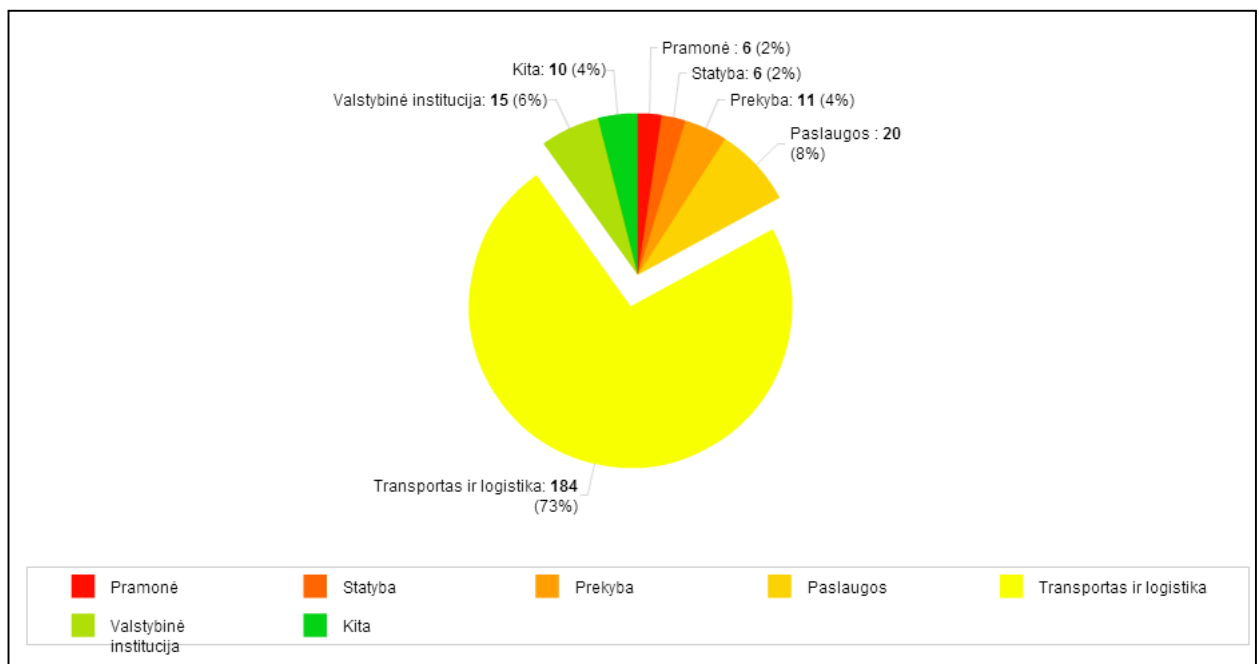
24 pav. **Apklausos užpildymo statistika** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Darbo autorė nenustatė, kodėl respondentai nutraukė arba nebaigė pildyti apklausos, tačiau iš kelių respondentų buvo gauti komentarai, kad dėl laiko stokos ir viešų apklausų svetainės <http://www.e-apklausa.lt/> nekokybiško veikimo jiems teko nutraukti apklausos procesą.

Tyrimo anketos vidiniam nuoseklumui nustatyti reikia paskaičiuoti Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) koeficientą. Naudojant PSPPIRE statistinę programą nustatyta, kad tyrimo anketos Cronbach's alpha koeficientas  $\alpha=0.67$ , taigi teigtina, jog anketa yra sudaryta nuosekliai ir gali būti naudojama tolimesnei analizei. Koeficientas gali įgyti reikšmes nuo 0 iki 1. Nors mokslinėje literatūroje yra nesutariama, koks  $\alpha$  koeficiento dydis turėtų būti laikomas pakankamu darant išvadą apie klausimyno patikimumą, tačiau siūloma klausimyną laikyti patikimu Cronbach's

alpha koeficiento dydžiui esant  $\alpha > 0,6$ . Taipogi pažymėtina, kad atskirose situacijose  $\alpha$  reikšmės, pernelyg artimos 1, gali atspindėti anketos klausimų formulavimo problemas, kuomet dėl itin dažno sinonimų ar perfrazavimų naudojimo skirtinguose klausimuose, respondentai klausimus suvokia kaip identiškus, taigi ir atsako į juos vienodai (Tolmie et al., 2011).

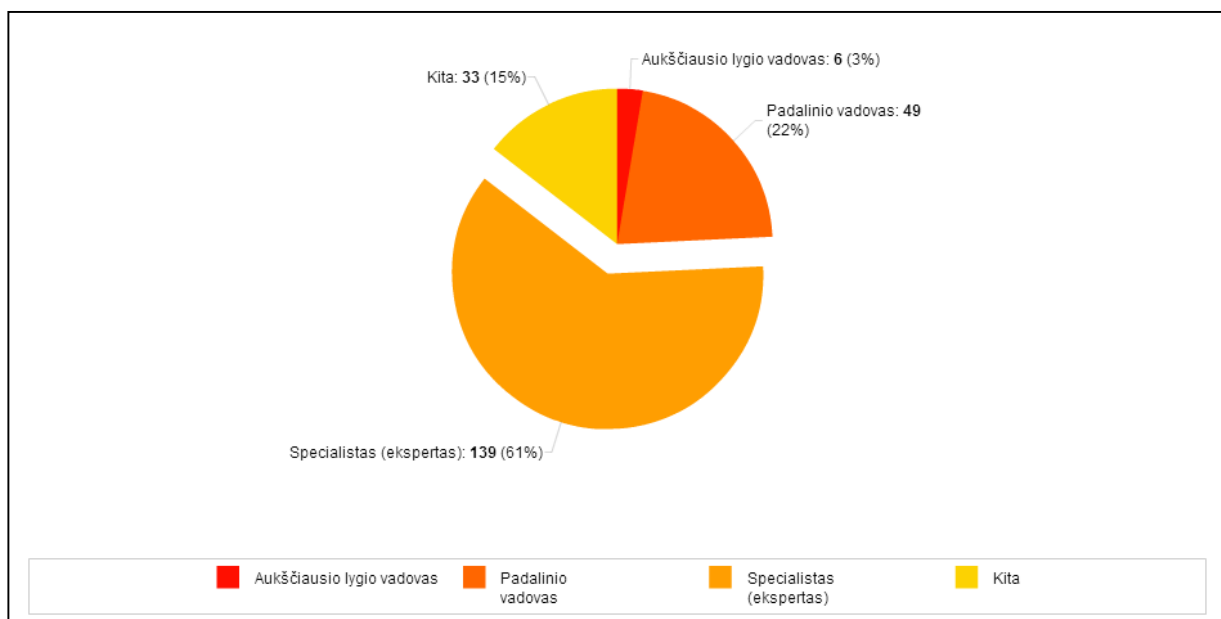
Remiantis apklausos rezultatais, 73 proc. respondentų dirba organizacijose, kurių pagrindinės veiklos sritis yra transportas ir logistika, 8 proc. – paslaugos, 6 proc. dirba valstybinėse institucijose, o likusieji 13 proc. dirba kitų veiklos sričių organizacijose (žr. 25 pav.).



25 pav. **Respondentų organizacijų veiklos sritis** (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Atsižvelgiant į parengtą patikslintą tyrimo koncepcijos modelį ir į žvalgomojo tyrimo rezultatus, darbe nebus plačiau tyrinėjamos respondentų organizacijų veiklos sritys ir jų koreliacijos ryšys su veiksniais lemiančiais verslo procesų valdymo sėkmę.

Buvo sulaukta respondentų atsakymų, kurių užimamos pareigos organizacijoje yra: 61 proc. – specialistai (ekspertai), 21 proc. – padalinio vadovai, o likusieji 18 proc. užima kitas pareigas organizacijose (žr. 26 pav.)



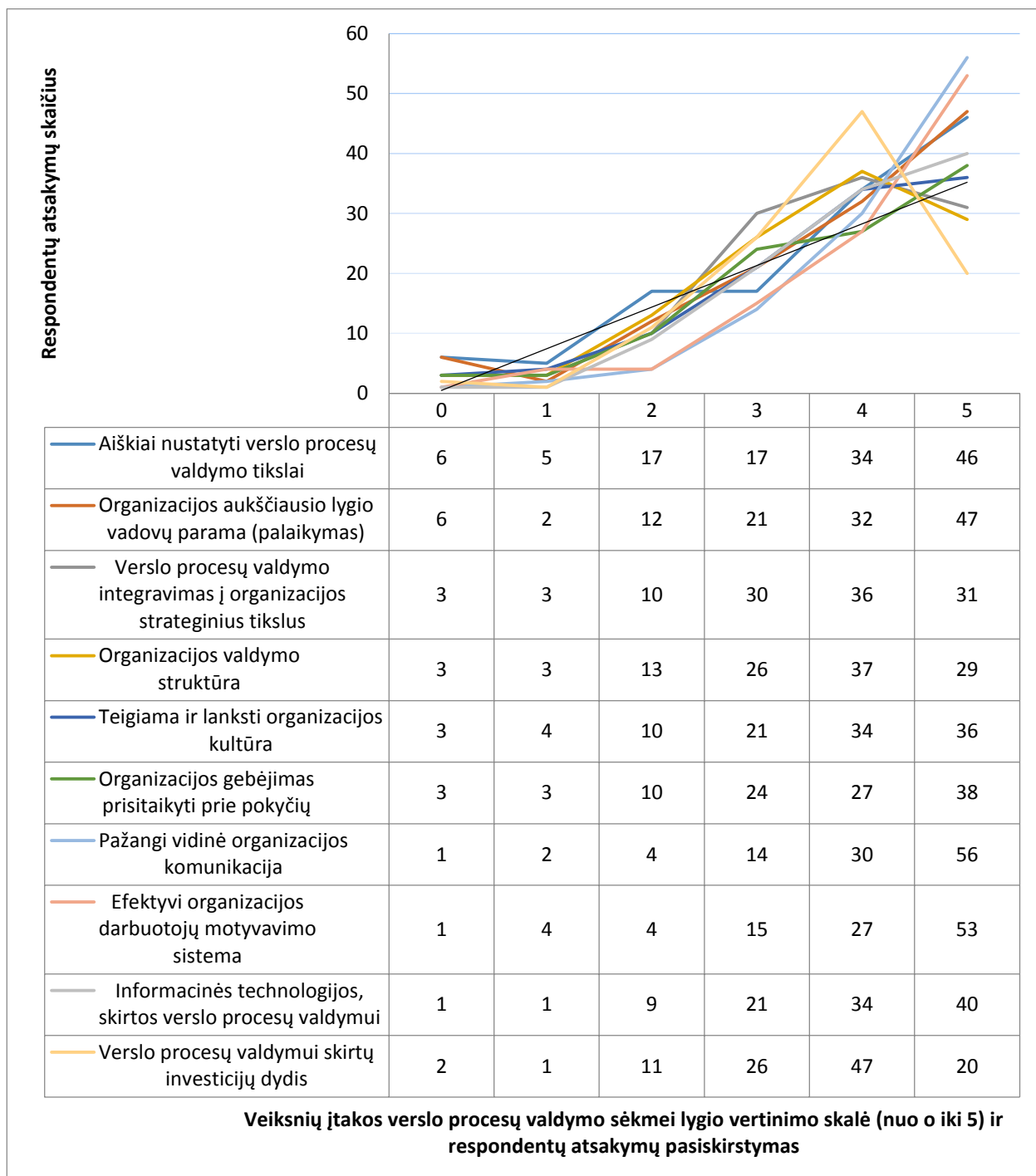
26 pav. Respondentų užimamos pareigos organizacijose (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Darbo patikslinto tyrimo metodikos dalyje yra pažymėta, kad sudarant anketą buvo naudojami identifikaciniai klausimai skirti išsiaiškinti respondentų ir jų organizacijų charakteristiką. Šitame darbe nebus plačiau tyrinėjamos respondentų organizacijų charakteristikos ir jų koreliacijos ryšys su veiksniais lemiančiais verslo procesų valdymo sėkmę. Remiantis respondentų atsakymais į identifikacinius klausimus, ateityje galima bus plačiau analizuoti tyrimo metu surinktus duomenis, ieškoti koreliacijos ryšių tarp atskirų respondentų atsakymų ir jų organizacijų charakteristikų.

81 proc. respondentų nurodė, kad jų organizacijoje dirba nuo 250 ir daugiau darbuotojų; 8 proc. – nuo 50 iki 249 darbuotojų; 8 proc. – nuo 10 iki 49 darbuotojų; 3 proc. – iki 9 darbuotojų.

Respondentų atsakymai dėl organizacijos verslo procesų valdymo patirties pasiskirstė taip: 37 proc. atsakė, kad jų organizacijoje įdiegtas procesinis valdymas; 28 proc. atsakė, kad šiuo metu diegiamas procesinis valdymas; 18 proc. atsakė, kad verslo procesų valdymas neįdiegtas ir neplanuojamas diegti; 9 proc. atsakė, kad jų organizacijoje planuojamas diegti procesinis valdymas; 2 proc. atsakė, kad anksčiau buvo bandyta įdiegti verslo procesų valdymą, tačiau projektas žlugo; 6 proc. respondentų atsakė, kad nežino savo organizacijos verslo procesų valdymo patirties.

27 pav. pateikti respondentų atsakymai dėl verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių.



27 pav. Respondentų atsakymai dėl verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

H1 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 5 proc. respondentų atsakė, kad aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 95 proc. respondentų atsakė, kad aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

H2 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas) verslo procesų valdyme daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 5 proc. respondentų atsakė, kad organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas) verslo procesų valdyme nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 95 proc. respondentų atsakė, kad organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas) verslo procesų valdyme daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

H3 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 3 proc. respondentų atsakė, kad verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 97 proc. respondentų atsakė, kad verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

H4 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, organizacijos valdymo struktūra daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 3 proc. respondentų atsakė, kad organizacijos valdymo struktūra nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 97 proc. respondentų atsakė, kad organizacijos valdymo struktūra daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

H5 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, teigiama ir lanksti organizacijos kultūra daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 3 proc. respondentų atsakė, kad teigiama ir lanksti organizacijos kultūra nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 97 proc. respondentų atsakė, kad teigiama ir lanksti organizacijos kultūra daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

H6 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 3 proc. respondentų atsakė, kad organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 97 proc. respondentų atsakė, kad organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

H7 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, pažangi vidinė organizacijos komunikacija daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 1 proc. respondentų atsakė, kad pažangi vidinė organizacijos komunikacija nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 99 proc. respondentų



atsakė, kad pažangi vidinė organizacijos komunikacija daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

H8 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, efektyvi darbuotojų motyvavimo sistema daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 1 proc. respondentų atsakė, kad efektyvi darbuotojų motyvavimo sistema nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 99 proc. respondentų atsakė, kad efektyvi darbuotojų motyvavimo sistema daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

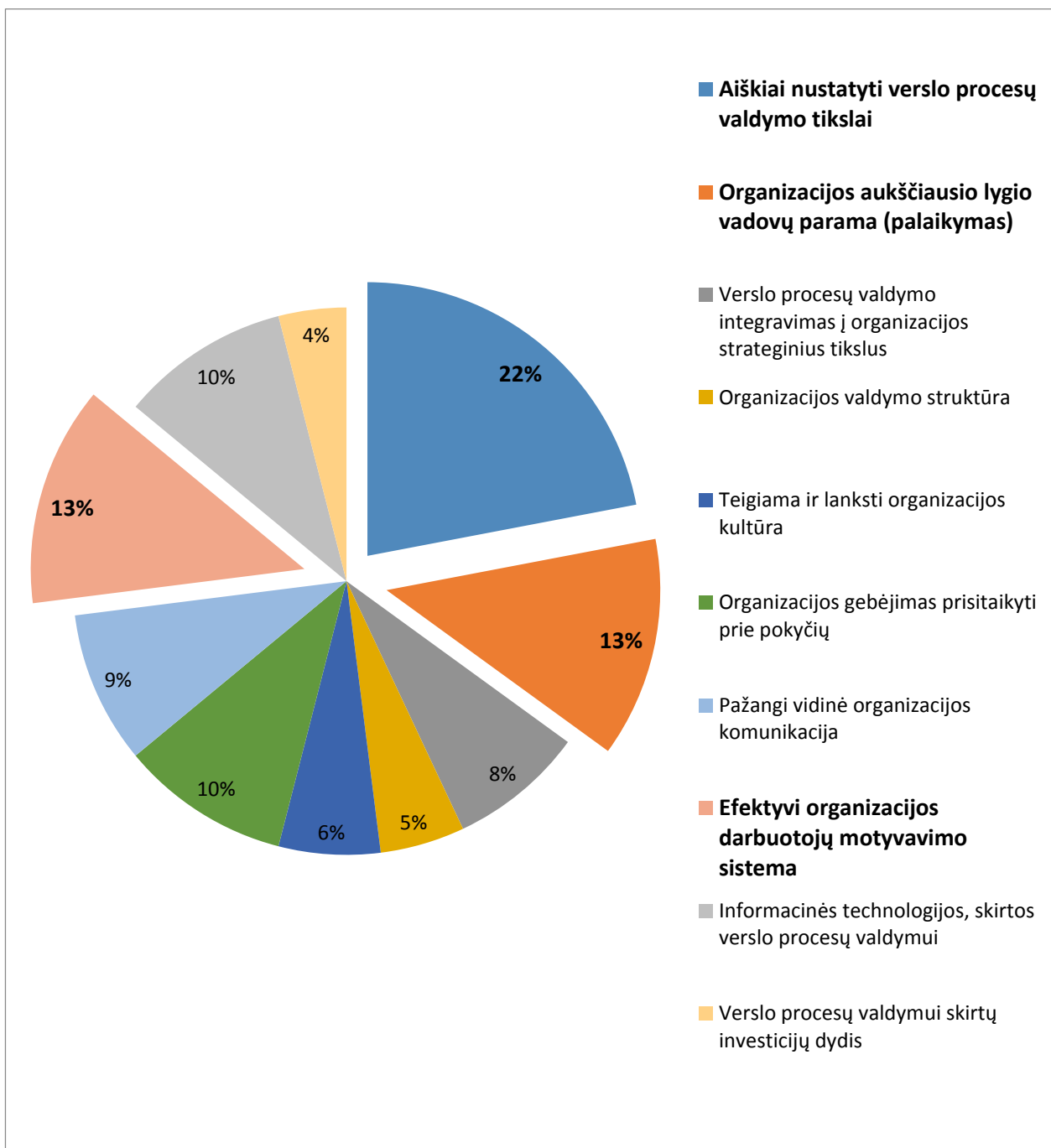
H9 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, verslo procesų valdymui skirtų įrankių (informacinių technologijų) naudojimas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 1 proc. respondentų atsakė, kad verslo procesų valdymui skirtų įrankių (informacinių technologijų) naudojimas nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 99 proc. respondentų atsakė, kad verslo procesų valdymui skirtų įrankių (informacinių technologijų) naudojimas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

H10 hipotezėje teigiama, kad, respondentų nuomone, verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Analizuojant respondentų atsakymus dėl minėto veiksnio, nustatyta, kad 2 proc. respondentų atsakė, kad verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis nedaro įtakos verslo procesų valdymo sėkmei. 98 proc. respondentų atsakė, kad verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

Analizuojant respondentų atsakymus dėl verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių, darbo autorė pažymi, kad daugumos respondentų nuomone, visi veiksniai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Visos darbo autorės iškeltos hipotezės yra pagrįstos, nes yra nustatytas analogiškas kiekvienai hipotezei respondentų požiūris į veiksnius lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę.

Remiantis respondentų atsakymais į anketoje pateiktą klausimą, kur buvo prašoma pažymėti tris svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei, buvo išskirti trys svarbiausi veiksniai, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei (žr. 28 pav.):

1. Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai (atsakė 22 proc. respondentų).
2. Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas) (atsakė 13 proc. respondentų).
3. Efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema (atsakė 13 proc. respondentų).



28 pav. Trys svarbiausi veiksniai, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Darbo autorės manymu gauti rezultatai dėl trijų svarbiausių veiksnių, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei, parodo, kad verslo procesų valdymą įtakoja veiksniai tiesiogiai susiję su organizacijos darbuotojais, t.y. verslo procesų valdymo sėkmei didelę įtaką daro motyvuoti vadovai ir darbuotojai.

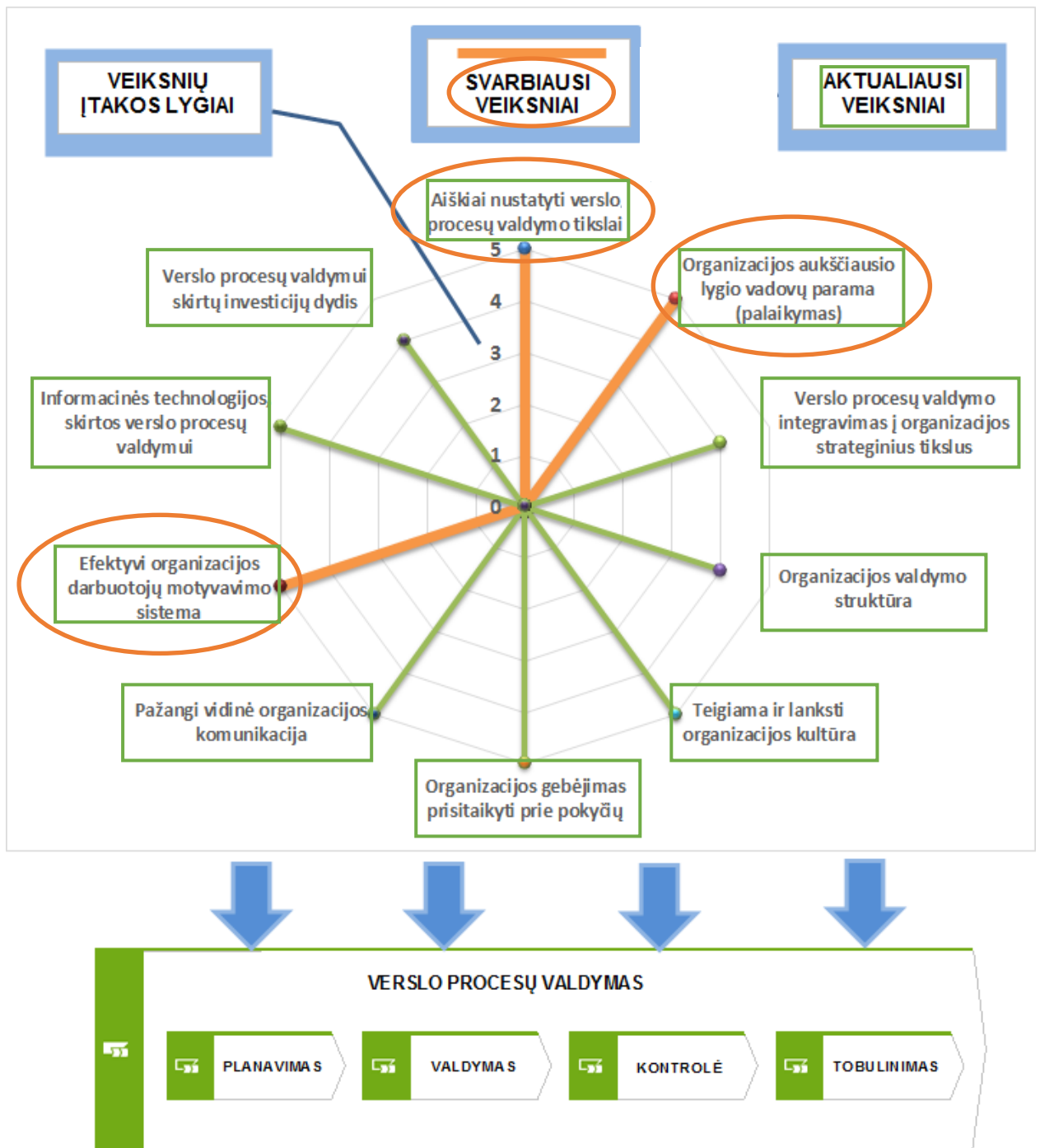
Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad, respondentų nuomone, darbo autorės išrinkti ir tyrimui parinkti veiksniai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Tačiau, norint turėti išsamesnius ir patikimesnius duomenis, reikėtų atlikti didesnės apimties tyrimus, įtraukti

daugiau respondentų ir panaudoti kitus tyrimo metodus (pvz. interviu, kiekybinė duomenų analizė ir kt.). Naudotas tyrimo metodas – apklausa, leido įvertinti Lietuvos organizacijose dirbančių respondentų nuomonę dėl verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių.

## **2.5. VERSLO PROCESŲ VALDymo SĖKMĘ LEMIANČIŲ VEKsNIŲ MODELIS**

Remiantis mokslinės literatūros analizės metu surinkta informacija ir tyrimo rezultatais, darbo autorė parengė veiksnių lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę modelį (žr. 29 pav.). Veiksnių lemiančių verslo procesų valdymo sėkmę modelis parengtas naudojant spindulinę (voratinklio) diagramą (angl. Radar chart). Spindulinę diagramą sudaro iš vieno centro nubrėžtos ašys, kurios atitinka veiksnius lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę. Vertinimo skalė ašyse rodo veiksnių įtakos verslo procesų valdymo sėkmei lygį. Pasirinkta Likerto vertinimo skalė, kuri atitiktų 6 įtakos lygius nuo 0 iki 5, kur: 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką.

Rengiant modelį, buvo vertinami tyrimo metu nustatyti respondentų atsakymai dėl verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių. Modelyje kiekvieno veiksnio vertinimo skalėje atvaizduoti įtakos lygiai, kurie, remiantis tyrimo rezultatais, atspindi didžiausią respondentų atsakymų skaičių. Taip pat modelyje atvaizduoti trys svarbiausi veiksniai (aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema), kurie, remiantis respondentų atsakymais, daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.



29 pav. Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelis (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Analizuojant 29 pav. pateiktą darbo autorės parengtą verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelį, svarbu pažymėti, kad visi analizuojami veiksniai daro didelę teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Remiantis tyrimo rezultatais, tik trys veiksniai - verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus; organizacijos valdymo

struktūra; verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis – daro mažesnę įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

Diegiant arba įgyvendinant organizacijoje verslo procesų valdymą, svarbu nustatyti aiškius verslo procesų valdymo tikslus, nes orientacija į ilgalaikį verslo procesų valdymo tikslą apsaugo nuo laikinų sprendimų, kurie gali prieštarauti suplanuotiems pirminiams verslo procesų valdymo tikslams. Taip pat aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai eliminuoja nesusikalbėjimą tarp organizacijos darbuotojų.

Norint sėkmingai valdyti organizacijos verslo procesus, labai svarbus nuolatinis ir nepertraukiamas aukščiausio lygio vadovų įsitraukimas į verslo procesų valdymą, nes verslo procesų valdymas – tai veikla, kuri vykdoma nuolat, dėka kurios pasiekiami organizacijos tikslai. Organizacijos aukščiausio lygio vadovai turi rodyti paramą darbuotojams, kuri gali būti išreikšta aukščiausio lygio vadovų įsitraukimu į verslo procesų valdymą bei rodoma iniciatyva verslo procesų valdymo srityje.

Nors tyrimo rezultatai parodė, kad verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus daro mažesnę teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei, tačiau verslo procesų valdymas ilgalaikė veikla, todėl svarbu, kad verslo procesų valdymo koncepcija neprieštarautų organizacijos strateginiams tikslams, nes verslo procesų tikslai ir uždaviniai yra skirti organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti.

Organizacijoje, kuri diegiant verslo procesų valdymą taiko kitą valdymo struktūrą, svarbu tinkamai paskirstyti vadovų ir darbuotojų atsakomybes. Nors mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyta, kad procesinis valdymas neprieštarauja kitoms valdymo struktūroms, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos valdymo struktūra daro įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

Teigiama ir lanksti organizacijos kultūra gali skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, gerinti sprendimų priėmimo procesą, taip didindama verslo procesų valdymo efektyvumą. Teigiama organizacijos kultūra gali suteikti darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi visos organizacijos dalimi ir verslo procesų, kuriuose jie dalyvauja, dalimi. Organizacijos kultūros kaita labai sudėtingas ir ilgas procesas, todėl nenoras keisti darbo kultūrą gali būti trukdžiu verslo procesų valdyme.

Itin didelę reikšmę verslo procesų valdyme turi pokyčio įgyvendinimo vadyba, t.y. organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, kuriuos sukelia nuolatinis verslo procesų valdymo tobulinimas. Mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyta, kad pagrindiniai verslo procesų tobulinimo ar pertvarkymo principai apima procesų matavimo idėjas ir inicijuojamus pokyčius turint konkretų rezultatą.

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad pažangi vidinė organizacijos komunikacija daro didelę teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Pilnavertis organizacijos verslo procesų tobulinimas įmanomas tik tuo atveju, kai ji palaiko ir stengiasi įgyvendinti visi be išimties darbuotojai – pradedant aukščiausiais vadovais ir baigiant žemiausiomis grandimis. Todėl svarbus dėmesys teiktinas organizacijos vidinei komunikacijai. Tuo tarpu silpna vidinė komunikacija gali sutrukdyti įgyvendinti verslo procesų tobulinimą ir pokyčių diegimą.

Verslo procesų valdymo modelis yra tampriai susijęs su sprendimus priimančių asmenų motyvacija, darbo grupės diegiančios procesų valdymą motyvacija, organizacijos darbuotojų įtraukimu ir motyvavimu. Tai patvirtino tyrimo rezultatai, nes, respondentų nuomone, efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema yra vienas iš trijų veiksnių, kuris labiausiai lemia verslo procesų valdymo sėkmę.

Tinkamas verslo procesų valdymo įrankių (informacinių technologijų, kurios skirtos verslo procesų valdymui – planavimui, dokumentavimui, vykdymui, kontrolei, tobulinimui) naudojimas gali suteikti organizacijai galimybę efektyviai planuoti, valdyti, kontroliuoti ir tobulinti verslo procesus. Remiantis tyrimo rezultatais, informacinės technologijos daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

Nors tyrimo rezultatai parodė, kad verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis daro mažesnę teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei, tačiau svarbu pabrėžti, kad verslo procesų valdymas yra tęstinis procesas, todėl organizacija turi suplanuoti ir investuoti į verslo procesų tobulinimą ilgalaikėje perspektyvoje.

Siekiant organizacijoje tobulinti verslo procesų valdymą galima pritaikyti darbo autorės sukurtą verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelį (žr. 29 pav.). Šituo tikslu darbo autorė siūlo įgyvendinti tokius etapus:

1 etapas. Nustatyti konkrečios organizacijos verslo procesų valdymo brandos lygį, naudojant vieną iš verslo praktikoje plačiai taikomų metodų, pvz. EFQM tobulumo modelis (angl. The EFQM Excellence Model), Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009) ar kt.

2 etapas. Nustatyti darbe apibrėžtų aktualiausių veiksnių įtakos lygius verslo procesų valdymo sėkmei konkrečioje organizacijoje. Tai galima atlikti taikant anketinės apklausos metodą, interviu, organizacijos dokumentacijos analizę ar kitus metodus.

3 etapas. Parengti verslo procesų valdymo tobulinimo veiksmų planą, tikslu sistemingai pasiekti aukštesnį, negu buvo nustatytas pirmo etapo metu, konkrečios organizacijos verslo procesų valdymo brandos lygį, visų pirma koncentruojant dėmesį į darbe išskirtus tris svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei, ir į antro etapo rezultatus.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### Išvados

1. Remiantis išnagrinėta Lietuvos ir užsienio autorių literatūra verslo procesų valdymo tema, galima teigti, kad vartojami skirtingi verslo procesų valdymo srities apibrėžimai. Verslo kalboje būtina vartoti vienodas sąvokas tikslu eliminuoti nesusikalbėjimo barjerą ir su tuo išskylančias pasekmes, kurios gali daryti neigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei organizacijose:

1.1. Apibrėžiant verslo procesų valdymą, skirtingi autoriai vartoja skirtingus pavadinimus: verslo procesų valdymas, verslo procesų vadyba, procesų vadyba, procesinis valdymas, procesinis požiūris, verslo procesų vadyba. Iš to darytina išvada, kad vis dar nėra vieningo susikalbėjimo tarp verslo procesų valdymo srities specialistų.

1.2. Apibrėžiant verslo proceso savininką, skirtingi autoriai vartoja skirtingus pavadinimus: savininkas, valdytojas, šeimininkas – todėl svarbu, kad organizacijos viduje būtų vartojamas vienodas pavadinimas ir visi vienodai suprastų verslo proceso savininko sampratą ir atsakomybes.

2. Teoriniu aspektu nagrinėjant veiksnius lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę, paaiškėjo, kad verslo procesų valdymo tyrimai yra fragmentiški, nepakankamai išanalizuoti organizacijų verslo procesų ir valdymo procesų sąveikos mechanizmai. Tačiau daugelis autorių sutinka, kad verslo procesų valdymo sėkmė gali skirtis priklausomai nuo įvairių veiksnių, pvz. organizacijos aukščiausio lygio vadovų paramos (palaikymo), organizacijos strateginių tikslų vykdant verslo procesų valdymą ir kt.

3. Mokslinės literatūros analizės metu identifikuoti aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę: aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus; organizacijos valdymo struktūra; teigiama ir lanksti organizacijos kultūra; organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių; pažangi vidinė organizacijos komunikacija; efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema; informacinės technologijos; verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis.

4. Atlikus verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių tyrimą ir išanalizavus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad:

4.1. Visi tirti aktualiausi veiksniai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

4.2. Trys svarbiausi veiksniai, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei: aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema. (Trys

svarbiausi veiksniai buvo nustatyti remiantis respondentų atsakymais į anketoje pateiktą klausimą, kur buvo prašoma pažymėti tris svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei).

5. Parengtas verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelis, kuris integruoja tyrimo rezultatus ir parodo veiksnių įtakos verslo procesų valdymo sėkmei lygį. Remiantis sudarytu modeliu, organizacijos, siekiančios verslo procesų valdymo sėkmės, turi orientuotis į tris svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

### **Pasiūlymai**

1. Darbo autorė siūlo parengti verslo procesų valdymo srities žodyną, kuriame būtų apibrėžti aktualiausi terminai, pagrįsti bendrąja verslo procesų valdymo srities praktika.

2. Norint turėti išsamesnius ir patikimesnius duomenis dėl verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių, reikėtų atlikti didesnės apimties tyrimus, įtraukti daugiau respondentų ir panaudoti kitus tyrimo metodus (pvz. interviu, kiekybinę duomenų analizę ir kt.).

3. Galima pritaikyti darbo autorės sukurtą verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelį konkrečioje organizacijoje, kuri siekia tobulinti verslo procesų valdymą. Šituo tikslu darbo autorė siūlo įgyvendinti tokius etapus:

1 etapas. Nustatyti konkrečios organizacijos verslo procesų valdymo brandos lygį, naudojant vieną iš verslo praktikoje plačiai taikomų metodų, pvz. EFQM tobulumo modelis (angl. The EFQM Excellence Model), Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009) ar kt.

2 etapas. Nustatyti darbe apibrėžtų aktualiausių veiksnių įtakos lygius verslo procesų valdymo sėkmei konkrečioje organizacijoje. Tai galima atlikti taikant anketinės apklausos metodą, interviu, organizacijos dokumentacijos analizę ar kitus metodus.

3 etapas. Parengti verslo procesų valdymo tobulinimo veiksmų planą, tikslu sistemingai pasiekti aukštesnį, negu buvo nustatytas pirmo etapo metu, konkrečios organizacijos verslo procesų valdymo brandos lygį, visų pirma koncentruojant dėmesį į darbe išskirtus tris svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei, ir į antro etapo rezultatus.



## **Siūlomos tolimesnės mokslinių tyrimų kryptys**

Tikslinga išsamiau ištirti:

1. Kokią įtaką darbe tirti veiksniai daro verslo procesų valdymo sėkmei, atsižvelgiant į organizacijų charakteristikas, pvz: organizacijos veiklos sritį, darbuotojų skaičių, valdymo struktūrą ir kt.
2. Kokią įtaką darbe tirti veiksniai daro verslo procesų valdymo keturiems etapams atskirai: verslo procesų planavimui, verslo procesų valdymui, verslo procesų kontrolei ir verslo procesų tobulinimui.
3. Tyrimo metu išskirtus trys svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei: aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema.
4. Tyrimo metu išskirtų trijų svarbiausių veiksnių, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei (aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema), įtaką skirtingiems verslo procesų valdymo brandos lygiams.

## **Darbo rezultatų sklaida**

1. 2016 m. kovo 21 d. darbo autorė pristatė organizacijos AB „Lietuvos geležinkeliai“, kurioje dirba darbo autorė, verslo procesų valdymo srities vadovams ir specialistams darbo rezultatus, įžvalgas ir rekomendacijas.
2. Remiantis tyrimo rezultatais darbo autorė parengė straipsnį „Kas lemia verslo procesų valdymo sėkmę?“, kuris 2016 m. kovo mėnesį buvo publikuotas organizacijos AB „Lietuvos geležinkeliai“ periodiškai leidžiamame laikraštyje „Geležinkelininkas“. Laikraštis „Geležinkelininkas“ platinamas kas savaitę visiems AB „Lietuvos geležinkeliai“ struktūriniais padaliniais popieriniu formatu ir el. priemonėmis (skelbiamas vidiniame įmonės intranete), vadinasi potenciali darbo autorės parengto ir publikuoto straipsnio skaitytojų auditorija yra apie 10 000 (dešimt tūkstančių) AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų.
- 3 priede pateikta „Pažyma dėl Ilonos Papšėlienės magistro darbo rezultatų sklaidos“.
- 4 priede pateiktas darbo autorės parengtas ir laikraštyje „Geležinkelininkas“ (2016 m. kovo 14-20 d. Nr. 11 (572)) publikuotas straipsnis „Kas lemia verslo procesų valdymo sėkmę?“.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas, KTU leidykla „Technologija“, 324 p., DOI: 10.5755/e01.9786090202449.
2. Arveson, P. (1998). *The Deming Cycle. Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company*. Prieiga per internetą: <https://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 23 d.).
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas, Technologija.
4. Bubnov, S. (2008). *Процессное управление компанией*. Prieiga per internetą: [http://www.cfin.ru/management/strategy/proc\\_business\\_model.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/proc_business_model.shtml) (žiūrėta 2015 m. kovo 12 d.).
5. Burlton, R., Chairman, Board of Advisors, BPTrends. *Business Process Manifesto*. Prieiga per internetą: <http://www.bptrends.com/resources/bp-manifesto/> (žiūrėta 2015 m. kovo 3 d.).
6. Ciemnulonskis, V. *Verslo procesų valdymo praktika*. Prieiga per internetą: <http://www.nomagic.lt/straipsniai/verslo-procesu-valdymo-praktika.html> (žiūrėta 2015 m. kovo 9 d.).
7. Davidavičienė, V. (2012). *Verslo procesų vertinimas ir informacinių technologijų rizikos valdymas*. Vilnius, „Technika“, p. 78., DOI: 10.3846/1317-S.
8. De Toro, I., McCabe, T. (1997). *How to stay flexible and elude fads. Quality Progress*, Vol. 30 No.3, p. 55-60.
9. Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y. and Bruner, C. (1995). *Business process management: survey and methodology. IEEE Transaction on Engineering Management*, Vol. 42, No. 2, p. 119 – 128. DOI: 10.1109/17.387274.
10. Gupta, P. (2005). *Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti*. Vilnius, Vaga, 238 p.
11. Gilkey, Ch. (2012). *The difference between critical success factors and Key Performance Indicators*. Prieiga per internetą: <http://www.productiveflourishing.com/the-difference-between-critical-success-factors-and-key-performance-indicators/> (žiūrėta 2015 m. kovo 6 d.).
12. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, HarperBusiness, 223 p.
13. Harmon, P. (2008). *How do you measure process? Business process Trends*, Vol. 6. Prieiga per internetą: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor20080429.pdf> (žiūrėta 2015 m. kovo 6 d.).

14. Hunt, V. D. (1996). *Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes*. Canada, John Wiley & Sons, 288 p.
15. Ivlev, V., Popova, T. (2006). *Процессное управление. Бизнес ключ*. No 8.
16. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena: vadovėlis*. Kaunas, 283 p.
17. Kaziliūnas, A. (2004). *Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 8, p. 37-47.
18. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). *Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Verslo ir teisės aktualijos*. Nr. 4, p. 72-87.
19. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008)*, LST EN ISO 9001:2008, 66 p.
20. Lodienė, D. (2008). *Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje. Vadybos mokslas ir studijos – Kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 13 (2), p. 107-114.
21. Melan, R. E. (1992). *Process Management: Methods for Improving Products and Service*. USA, McGraw-Hill, Inc., 262 p.
22. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius, Ciklonas, 140 p.
23. *Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009)*, LST EN ISO 9004:2010, 102 p.
24. Pautienius, A. *Procesinis požiūris vadyboje: globali tendencija ar mąstymo posūkis įmonių valdyme? Prieiga per internetą: [http://www.ism.lt/index.php/executive\\_school/desinysis\\_meniu/naujienlaidis/80235](http://www.ism.lt/index.php/executive_school/desinysis_meniu/naujienlaidis/80235)* (žiūrėta 2015 m. kovo 12 d.).
25. Repin, V. V., Eliferov V.G. (2004). *Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес – процессов*. Москва, РИА “Стандарты и качество”, 398 p.
26. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius, Vilniaus universitetas, 316 p.
27. Ruževičius, J. (2009). *Kokybės vadybos aprėpties plėtra. 3-oji Kokybės konferencija “Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos”*. Prieiga per internetą: [http://vakokybe.vrm.lt/lt/trecioji\\_konferencija](http://vakokybe.vrm.lt/lt/trecioji_konferencija) (žiūrėta 2015 m. kovo 4 d.).
28. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas, Technologija.
29. Sandhu, M. A., Gunasekaran, A. (2004). *Business process development in project-based industry. Business Process Management Journal*. Vol. 10, No. 6, p. 673 – 690.
30. 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, No. 3, p. 50 – 65.

31. Singh, P. K. (2012). *Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage*. *International Management Review*. Vol. 8, No. 2, p. 19-26.
32. Smirnova, N. *Процессное управление – это просто*. Prieiga per internetą: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=103> (žiūrėta 2015 m. kovo 12 d.).
33. Svaravičius, A. (2005). *Kas svarbiau: sukurti strategiją ar ją įgyvendinti?* Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=50> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 23 d.).
34. Šilingas, D. (2013). *Verslo procesų valdymas: aktualumas ir tendencijos Lietuvoje ir pasaulyje*. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/Dariusilingas/d-silingas-bpmlietuvojeirpasaulyje> (žiūrėta 2015 m. kovo 6 d.).
35. Šilingas, D., Laugailis, A. *Verslo procesų valdymas: kas tai, kodėl ir kaip?* Prieiga per internetą: <http://www.bpmpractice.lt/straipsniai> (žiūrėta 2015 m. kovo 6 d.).
36. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vilnius, Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 136 p.
37. Tolmie, A., Muijs, D., McAteer, E. (2011). *Quantitative Methods in Educational and Social Research Using SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill Education (UK) , 324 p.
38. Trkman, P. (2009). *The critical success factors of business process management*, *International Journal of Information Management*. Vol. 30 (2010), p. 125–134. Prieiga per internetą: <http://www.edi-info.ir/files/The-critical-success-factors-of-business-process-management.pdf> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 3 d.).
39. Zakarevičius, P. (2010). *Organizacijos veiklos procesų valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2010.56, p. 123-132.
40. Zahorsky, D. *The 5 steps to setting SMART business goals*. Prieiga per internetą: <http://sbinformation.about.com/od/businessmanagemen1/a/businessgoals.htm> (žiūrėta 2015 m. kovo 6 d.).
41. Weerakkody, V., Currie, W. L., Ekanayake, Y. (2003). *Re-engineering business process through application service providers: challenges, issues and complexities*, *Business Process Management Journal*. Vol. 9, No. 6, p. 776–794.
42. Wuensch, K. L. (2005). *What is a Likert Scale and How Do You Pronounce Likert*. *East Carolina University journal*. Prieiga per internetą: <http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/StatHelp/Likert.htm> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 6 d.).

**VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMĘ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ MODELIS****Ilona PAPŠELIENĖ****Magistro darbas*****Kokybės vadybos programa***

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: lektorius dr. D. Klimas

Vilnius, 2016

**SANTRAUKA**

79 puslapiai, 2 lentelės, 29 paveikslai, 42 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – parengti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelį.

Darbe buvo taikyti tokie metodai: mokslinės literatūros analizės metu buvo atlikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų verslo procesų valdymo tema apžvalga ir analizė; anketinės apklausos metodu buvo atlikta Lietuvos organizacijų darbuotojų apklausa „Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų tyrimas“; statistinės analizės metu tyrimo anketos vidiniam nuoseklumui nustatyti buvo paskaičiuotas Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) koeficientas, naudojant PSPPIRE statistinę programą; sintezės metodu, remiantis apibendrintos mokslinės literatūros analizės ir tyrimo duomenų analizės rezultatais, parengtas verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelis.

Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad verslo procesų valdymo tyrimai yra fragmentiški ir nepakankamai išanalizuoti organizacijų verslo procesų ir valdymo procesų sąveikos mechanizmai, tačiau daugelis autorių sutinka, kad verslo procesų valdymo sėkmę gali skirtis priklausomai nuo įvairių veiksmų. Taip pat mokslinės literatūros analizės metu identifikuoti aktualiausi veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę: aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus; organizacijos valdymo struktūra; teigiama ir lanksti organizacijos kultūra; organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių; pažangi vidinė organizacijos komunikacija; efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema; informacinės technologijos; verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis.

Atlikus verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų tyrimą ir išanalizavus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad visi tirti veiksniai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei.

Taip pat, remiantis respondentų atsakymais į anketoje pateiktą klausimą, kur buvo prašoma pažymėti tris svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei, nustatyti trys svarbiausi veiksniai, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei: aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai; organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas); efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema.

Apibendrinus mokslinės literatūros analizės ir tyrimo duomenų analizės rezultatus, buvo parengtas verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelis (29 pav., 52 psl.), kuris integruoja tyrimo rezultatus ir parodo veiksnių įtakos verslo procesų valdymo sėkmei lygį.

Darbo autorės manymu, siekiant organizacijoje tobulinti verslo procesų valdymą, galima pritaikyti darbo autorės sukurtą verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelį. Šituo tikslu darbo autorė pateikia verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelio pritaikymo įgyvendinimo etapus.

Apibendrinti darbo rezultatai, įžvalgos ir rekomendacijos 2016 m. kovo 21 d. buvo pristatyti AB „Lietuvos geležinkeliai“ verslo procesų valdymo srities vadovams ir specialistams. Taip pat buvo parengtas ir publikuotas AB „Lietuvos geležinkeliai“ periodiškai leidžiamame laikraštyje „Geležinkelininkas“ straipsnis „Kas lemia verslo procesų valdymo sėkmę?“.

**Reikšminiai žodžiai:** verslo procesų valdymas, verslo procesų valdymo sėkmė, veiksniai, įtaka.

# **A MODEL OF FACTORS INFLUENCING THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SUCCESS**

**Ilona PAPŠELIENĖ**

**Paper for the Master's degree**

***Quality Management Master's program***

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor: lecturer dr. D. Klimas

Vilnius, 2016

## **SUMMARY**

79 pages, 2 tables, 29 figures, 42 references of literature.

The main purpose of this Master's thesis is to develop a model of factors influencing the business process management success.

The following methods have been used in the work: the scientific literature analysis was carried out in Lithuanian and foreign authors of scientific publications on the topic of business process management; the questionnaire - based survey „The investigation of factors influencing business process management success“ was carried out of the Lithuania organisations employees survey; at the time of statistical analysis the internal consistency of the questionnaire was determined the Cronbach's alpha ( $\alpha$ ), using the statistical programme PSPPIRE; using the fusion method, on the basis of a general analysis of the scientific literature and the results of the analysis of the survey data, was developed a model of factors influencing the business process management success.

The analysis of the scientific literature found that business process management research is sketchy and not enough to analyze business processes and management processes of the organizations interaction mechanisms, however, many authors agree that business process management success may vary depending on various factors. As well as the scientific literature to identify the most pressing issues in the analysis of the factors affecting the success of business process management: a clear set of business process management objectives; the support of leaders of the organisation; the integration of business process management to the strategic objectives of the organization; the management structure of the organisation; positive and flexible organization culture; organization's ability to adapt for changing; advanced internal communication of the organization; an effective system of motivation of employees of the

organization; information technology; the management of business processes in the size of the investment.

After the survey of factors influencing business process management success it was found that all of the exploration of the factors having a positive impact on the success of business process management. Also, on the basis of the replies to the questionnaire submitted by the respondents to the question, where was asked to select the three most important factors that make the greatest positive impact on the success of the management of business processes, was identified the three most important factors that make the greatest positive impact on the success of business process management: a clear set of business process management objectives; the support of leaders of the organisation; an effective system of motivation of employees of the organization.

In conclusion the analysis of scientific literature and the results of the analysis of the survey data, was developed a model of factors influencing the business process management success (fig. 29, page 52), which integrates the key results of the study, and shows the influence of the factors for the success of business process management.

According the author of the work, in order to improve business process management in organization can be applied the author of the work developed a model of factors influencing the business process management success. The author of the work provides a model of factors influencing the business process management success the implementation phases.

The results of the work, insights and recommendations on 21 March 2016 have been delivered to JSC „Lietuvos geležinkeliai" managers and professionals of business process management. It was also prepared and published JSC „Lietuvos geležinkeliai" newspaper „Geležinkelininkas“ article „What determines the success of a business process management?

**Key words:** business process management, business process management success, factors, influence.



## **PRIEDAI**

## 1 priedas. Žvalgomojo tyrimo apklausos anketa

**VERSLO PROCESŲ VALDYMĄ ĮTAKOJANČIŲ VEIKSNIŲ ĮTAKA VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMEI**

Gerb. Respondente, nuoširdžiai prašau Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Šios anketos tikslas – identifikuoti svarbiausius veiksnius lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę. Verslo procesų valdymo sėkmė suvokiama, kaip efektyvus verslo procesų planavimas, valdymas, kontrolė ir tobulinimas. Atsakydami į pateiktus klausimus, prisidedate prie Vilniaus universiteto Kokybės vadybos programos pirmo kurso studentės Ilonos Papšlienės magistro darbo tema „Verslo procesų valdymą įtakojančių veiksnių įtaka verslo procesų valdymo sėkmei“ rengimo.

Ši anketa yra anoniminė. Anketos rezultatai bus naudojami apibendrintai tyrimo analizei. Atliekant šį tyrimą svarbi kiekvieno, su verslo procesų valdymu susijusio respondento nuomonė. Anketos atsakymai nebus viešai publikuojami. Iš anksto dėkoju už Jūsų suteiktą brangų laiką ir už Jūsų atsakymus.

**1. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate, pagrindinės veiklos sritį:**

- ☐ Pramonė
- ☐ Statyba
- ☐ Prekyba
- ☐ Paslaugos
- ☐ Žemės ūkis
- ☐ Valstybinė institucija
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**2. Nurodykite Jūsų užimamas pareigas organizacijoje:**

- ☐ Aukščiausio lygio vadovas
- ☐ Padalinio vadovas
- ☐ Administracijos darbuotojas
- ☐ Specialistas (ekspertas)
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**3. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate, darbuotojų skaičių:**

- ☐ Iki 9
- ☐ Nuo 10 iki 49
- ☐ Nuo 50 iki 249
- ☐ Nuo 250 ir daugiau

1 priedo tęsinys. **Žvalgomojo tyrimo apklausos anketa****4. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate, valdymo struktūrą:**

- ☐ Procesinis valdymas
- ☐ Funkcinis valdymas
- ☐ Linijinis valdymas
- ☐ Projektinis valdymas
- ☐ Matricinis valdymas
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**5. Nurodykite, kokia organizacijos, kurioje dirbate, verslo procesų valdymo patirtis:**

- ☐ Įdiegtas verslo procesų valdymas
- ☐ Šiuo metu diegiamas verslo procesų valdymas
- ☐ Planuojama diegti verslo procesų valdymą
- ☐ Anksčiau buvo bandyta įdiegti verslo procesų valdymą, bet projektas žlugo
- ☐ Verslo procesų valdymas neįdiegtas ir neplanuojamas diegti

**6. Nurodykite, kokios specializuotos priemonės (informacinės technologijos), skirtos verslo procesų valdymui (planavimui, dokumentavimui, vykdymui, kontrolei, tobulinimui), naudojamos organizacijoje, kurioje dirbate:**

- ☐ ERP (angl. Enterprise resource planning) klasės
- ☐ BPM (angl. Business process management) klasės
- ☐ Nenaudojamos
- ☐ Planuojama naudoti
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**7. Nurodykite, kiek investicijų per paskutinius metus organizacija, kurioje dirbate, skyrė verslo procesų valdymui:**

- ☐ Iki 5 000 Eur
- ☐ Nuo 5 000 Eur iki 10 000 Eur
- ☐ Nuo 10 000 Eur ir daugiau
- ☐ Neskyrė
- ☐ Negaliu atsakyti / nežinau

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

[illegible]

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

[illegible]

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

[illegible]

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

[illegible]

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

[illegible]

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

[illegible]

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

[illegible]

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

16. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, įvertinkite žemiau pateiktą klausimą dėl informacinių technologijų, kurios skirtos verslo procesų valdymui (planavimui, dokumentavimui, vykdymui, kontrolei, tobulinimui), naudojimo įtakos verslo procesų valdymo sėkmei:

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

**17. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, įvertinkite žemiau pateiktą klausimą dėl verslo procesų valdymui skirtų investicijų įtakos verslo procesu valdymo sėkmei:**

Priskirkite reikšmę nuo -5 iki 5 (kur -5 – turi didelę neigiamą įtaką; 0 – neturi įtakos, o 5 - turi didelę teigiamą įtaką)

[illegible]

## 1 priedo tęsinys. Žvalgomojo tyrimo apklausos anketa

**18. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, pažymėkite 3 (trys) svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei:**

|                                                                          |                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai                         | <input type="radio"/> |
| Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas)               | <input type="radio"/> |
| Verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus | <input type="radio"/> |
| Organizacijos valdymo struktūra                                          | <input type="radio"/> |
| Teigiama ir lanksti organizacijos kultūra                                | <input type="radio"/> |
| Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių                        | <input type="radio"/> |
| Pažangi vidinė organizacijos komunikacija                                | <input type="radio"/> |
| Efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema                     | <input type="radio"/> |
| Informacinės technologijos, skirtos verslo procesų valdymui              | <input type="radio"/> |
| Verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis                         | <input type="radio"/> |

**19. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, pažymėkite 3 (trys) svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią neigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei:**

|                                                                          |                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai                         | <input type="radio"/> |
| Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas)               | <input type="radio"/> |
| Verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus | <input type="radio"/> |
| Organizacijos valdymo struktūra                                          | <input type="radio"/> |
| Teigiama ir lanksti organizacijos kultūra                                | <input type="radio"/> |
| Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių                        | <input type="radio"/> |
| Pažangi vidinė organizacijos komunikacija                                | <input type="radio"/> |
| Efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema                     | <input type="radio"/> |
| Informacinės technologijos, skirtos verslo procesų valdymui              | <input type="radio"/> |
| Verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis                         | <input type="radio"/> |

**2 priedas. Tyrimo apklausos anketa****VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMĘ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS**

Gerb. Respondente, nuoširdžiai prašau Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Šios anketos tikslas – identifikuoti svarbiausius veiksnius lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę. Verslo procesų valdymo sėkmė suvokiama, kaip efektyvus verslo procesų planavimas, valdymas, kontrolė ir tobulinimas. Atsakydami į pateiktus klausimus, prisidedate prie Vilniaus universiteto Kokybės vadybos programos antro kurso studentės Ilonos Papšlienės magistro darbo tema „Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelis“ rengimo.

Ši anketa yra anoniminė. Anketos rezultatai bus naudojami apibendrintai tyrimo analizei. Atliekant šį tyrimą svarbi kiekvieno su verslo procesų valdymu susijusio respondento nuomonė. Anketos atsakymai nebus viešai publikuojami. Iš anksto dėkoju už Jūsų suteiktą brangų laiką ir už Jūsų atsakymus.

**1. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate, pagrindinės veiklos sritį:**

- ☐ Pramonė
- ☐ Statyba
- ☐ Prekyba
- ☐ Paslaugos
- ☐ Transportas ir logistika
- ☐ Valstybinė institucija
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**2. Nurodykite Jūsų užimamas pareigas organizacijoje:**

- ☐ Aukščiausio lygio vadovas
- ☐ Padalinio vadovas
- ☐ Specialistas (ekspertas)
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**3. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate, darbuotojų skaičių:**

- ☐ Iki 9
- ☐ Nuo 10 iki 49
- ☐ Nuo 50 iki 249
- ☐ Nuo 250 ir daugiau



2 priedo tęsinys. **Tyrimo apklausos anketa****4. Nurodykite, kokia organizacijos, kurioje dirbate, verslo procesų valdymo patirtis:**

- ☐ Įdiegtas verslo procesų valdymas
- ☐ Šiuo metu diegiamas verslo procesų valdymas
- ☐ Planuojama diegti verslo procesų valdymą
- ☐ Anksčiau buvo bandyta įdiegti verslo procesų valdymą, bet projektas žlugo
- ☐ Verslo procesų valdymas neįdiegtas ir neplanuojamas diegti
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**5. Jeigu organizacijoje, kurioje dirbate, neįdiegtas procesinis valdymas, nurodykite organizacijoje šiai dienai taikomą valdymo struktūrą:**

- ☐ Funkcinis valdymas
- ☐ Linijinis valdymas
- ☐ Projektinis valdymas
- ☐ Matricinis valdymas
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**6. Nurodykite, kokios informacinės sistemos (technologijos), skirtos verslo procesų valdymui (planavimui, dokumentavimui, vykdymui, kontrolei, tobulinimui), naudojamos organizacijoje, kurioje dirbate:**

- ☐ Specializuotos informacinės sistemos
- ☐ Planuojama naudoti
- ☐ Nenaudojamos
- ☐ Negaliu atsakyti / nežinau
- ☐ Kita \_\_\_\_\_

**7. Nurodykite, kiek investicijų per paskutinius metus organizacija, kurioje dirbate, skyrė verslo procesų valdymui:**

- ☐ Iki 5 000 Eur
- ☐ Nuo 5 000 Eur iki 10 000 Eur
- ☐ Nuo 10 000 Eur ir daugiau
- ☐ Neskyrė
- ☐ Negaliu atsakyti / nežinau

## 2 priedo tęsinys. Tyrimo apklausos anketa

**8. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, įvertinkite žemiau pateiktą klausimą dėl aiškių verslo procesų valdymo tikslų įtakos verslo procesų valdymo sėkmei** (aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai – tai visiems organizacijos darbuotojams prienami ir darbuotojų suvokiami nustatyti tikslai, kurių organizacija siekia diegiant ir/arba vykdant verslo procesų valdymą organizacijoje):

*Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)*

|                                                                                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro aiškių verslo procesų valdymo tikslų nustatymas? | O | O | O | O | O | O |

**9. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, įvertinkite žemiau pateiktą klausimą dėl aukščiausio lygio vadovų paramos įtakos verslo procesų valdymo sėkmei** (organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama suvokiama, kaip vadovų palaikymas, kuris išreikštas vadovų įsitraukimu į verslo procesų valdymą bei rodoma iniciatyva verslo procesų valdymo srityje):

*Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)*

|                                                                                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas)? | O | O | O | O | O | O |

**10. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, įvertinkite žemiau pateiktą klausimą dėl verslo procesų valdymo integravimo į organizacijos strateginius tikslus įtakos verslo procesų valdymo sėkmei:**

*Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)*

|                                                                                                                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus? | O | O | O | O | O | O |

**11. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, įvertinkite žemiau pateiktą klausimą dėl organizacijos valdymo struktūros įtakos verslo procesų valdymo sėkmei:**

*Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)*

|                                                                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro Jūsų organizacijos valdymo struktūra? | O | O | O | O | O | O |

*Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)*

|                                                                                           |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro teigiama ir lanksti organizacijos kultūra? | O | O | O | O | O | O |

*Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)*

|                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, kuriuos sukelia nuolatinis verslo procesų valdymo tobulinimas? | O | O | O | O | O | O |

Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)

|                                                                                           |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                           | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro pažangi vidinė organizacijos komunikacija? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)

|                                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema? | O | O | O | O | O | O |

## 2 priedo tęsinys. Tyrimo apklausos anketa

**16. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, įvertinkite žemiau pateiktą klausimą dėl informacinių technologijų, kurios skirtos verslo procesų valdymui (planavimui, dokumentavimui, vykdymui, kontrolei, tobulinimui), naudojimo įtakos verslo procesų valdymo sėkmei:**

*Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)*

|                                                                                                                                     | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro specializuotų informacinių technologijų, skirtų verslo procesų valdymui, naudojimas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**17. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, įvertinkite žemiau pateiktą klausimą dėl verslo procesų valdymui skirtų investicijų įtakos verslo procesų valdymo sėkmei:**

*Priskirkite reikšmę nuo 0 iki 5 (kur 0 – nedaro įtakos, o 5 - daro didelę teigiamą įtaką)*

|                                                                                                  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kokią įtaką verslo procesų valdymo sėkmei daro verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**18. Remiantis organizacijos, kurioje dirbate, patirtimi verslo procesų valdymo srityje, pažymėkite 3 (trys) svarbiausius veiksnius, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei:**

|                                                                          |                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai                         | <input type="radio"/> |
| Organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas)               | <input type="radio"/> |
| Verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus | <input type="radio"/> |
| Organizacijos valdymo struktūra                                          | <input type="radio"/> |
| Teigiama ir lanksti organizacijos kultūra                                | <input type="radio"/> |
| Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių                        | <input type="radio"/> |
| Pažangi vidinė organizacijos komunikacija                                | <input type="radio"/> |
| Efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema                     | <input type="radio"/> |
| Informacinės technologijos, skirtos verslo procesų valdymui              | <input type="radio"/> |
| Verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis                         | <input type="radio"/> |

## 3 priedas. Pažyma dėl Ilonos Papšlienės magistro darbo rezultatų sklaidos



**AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“  
VIDAUS AUDITO SKYRIAUS  
VIDAUS KONTROLĖS IR RIZIKŲ VERTINIMO SEKTORIAUS  
VERSLO PROCESŲ VALDYMO GRUPĖ**

**PAŽYMA DĖL ILONOS PAPŠLIENĖS MAGISTRO DARBO REZULTATŲ SKLAIDOS**

2016-03-21  
Vilnius

Patvirtiname, kad Vidaus audito skyriaus Vidaus kontrolės ir rizikų vertinimo sektoriaus Verslo procesų valdymo grupės vyr. specialistė Ilona Papšlienė 2016 m. kovo 21 dieną pristatė magistro darbo tema „Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelis“ rezultatus AB „Lietuvos geležinkeliai“ verslo procesų valdymo srities vadovams ir specialistams. Savo pristatyme minėta darbuotoja pasidalino su kitais darbuotojais magistro darbo rezultatais ir išvalgomis. Ilona Papšlienė pateikė rekomendacijas dėl AB „Lietuvos geležinkeliai“ vykdomo verslo procesų valdymo tobulinimo, panaudojant magistro darbo metu parengtą verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelį.

Taip pat patvirtiname, kad Ilona Papšlienė, remiantis magistro darbo rezultatais, parengė straipsnį „Kas lemia verslo procesų valdymo sėkmę?“, kuris š. m. kovo mėnesį buvo publikuotas AB „Lietuvos geležinkeliai“ periodiškai leidžiamame laikraštyje „Geležinkelininkas“.

Pagarbiai

Grupės vadovė

 Stanislava Volgina



## Verta žinoti

## KAS LEMIA VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMĘ?



*Ilona Papšlienė, Vidaus audito skyriaus Vidaus kontrolės ir rizikų vertinimo sektoriaus Verslo procesų valdymo grupės vyriausioji specialistė, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultete netrukus ginsis magistro darbą „Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelis“.*

*Dėkodama visiems AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojams, kurie prisidėjo prie magistro darbo rengimo, ji dalijasi savo darbo rezultatais, įžvalgomis bei rekomendacijomis. Jeigu kiltų noras susipažinti su visu magistro darbu, kreipkitės į Iloną, nes, kaip prieš beveik tūkstantį metų sakė gruzinių poetas ir filosofas Šota Rustavelis, „Ką paslėpė, tas dinga. Ką davei kitiems, tas – tavo“.*



*Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos magistrantūros programa „Eduuniversal Ranking Best Masters in the World“ 2015–2016 m. bendrosios vadybos (General Management) sritys reitinge Rytų Europos regione užėmė aukštą 8-ąją vietą tarp 200 vertintų programų ir pelnė aukštą (4 žvaigždžių iš 5 galimų) įvertinimą. Šios reitingavimo sistemos ekspertai yra pripažinti pasaulyje veiklos kokybės vertinimo specialistai, atstovaujantys skirtingiems pasaulio regionams.*

Rengiant magistro darbą „Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelis“ buvo iškeltas tikslas – parengti verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelį (verslo procesų valdymo sėkmę suvokiama, kaip efektyvus verslo procesų planavimas, valdymas, kontrolė ir tobulinimas).

Verslo procesų valdymas yra naujadaras pasaulinėje vadyboje. Tai viena iš naujausių organizacijos valdymo sričių, todėl dar nėra nusistovėjusių teorinių pagrindų. Nagrinėjant veiksmus, lemiančius verslo procesų valdymo sėkmę, paaiškėjo, kad verslo procesų valdymo tyrimai yra fragmentiški, nepakankamai išanalizuoti organizacijų verslo procesų ir valdymo procesų sąveikos mechanizmai. Tačiau daugelis autorių sutinka, kad verslo procesų valdymo sėkmę gali skirtis priklausomai nuo įvairių veiksmų. Apibūdinti verslo procesų valdymą, skirtingi autoriai vartoja skirtingus terminus: verslo procesų valdymas, verslo procesų vadyba, procesų vadyba, procesinis valdymas, procesinis požiūris, verslo procesų vadyba. Verslo kalboje būtina viena sąvoka, kad būtų galima eliminuoti nesusikalbėjimo barjerą ir jo padarinius. Apibūdinti verslo proceso savininką, skirtingi autoriai taip pat vartoja skirtingus terminus: savininkas, valdytojas, šeimininkas – labai svarbu, kad organizacijos viduje būtų vartojamas vieningas terminas ir visi vienodai suvoktų verslo proceso savininko sampratą ir atsakomybes.

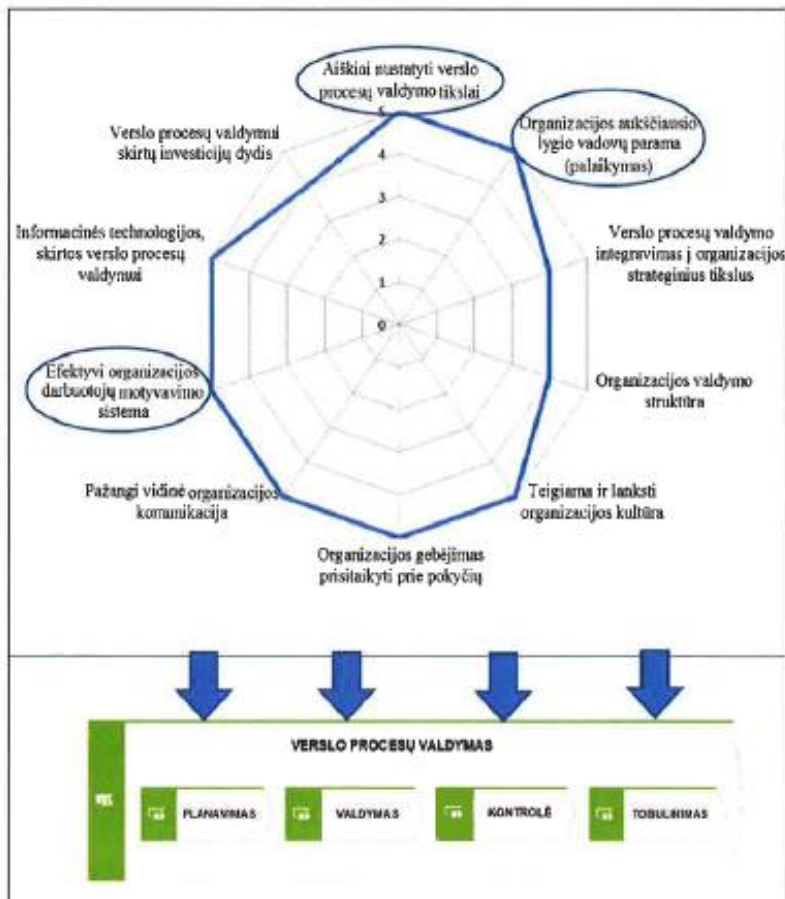
Analizuojant mokslinę literatūrą buvo identifikuoti aktualiausi veiksniai, lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę. Pirmiausia – tai aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai, organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas), verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius tikslus. Taip pat daug ką lemia organizacijos valdymo struktūra, teigiama ir lanksti organizacijos kultūra, organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, pažangi vidinė organizacijos komunikacija, efektyvi organizacijos darbuotojų

motyvavimo sistema, informacinės technologijos, verslo procesų valdymui skirtų investicijų dydis.

Atlikus verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų tyrimą (anketiniu apklausos metodu buvo apklaustos Lietuvoje veikiančios įmonės – sulaukta 274 respondentų atsakymų) ir, išanalizavus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad visi tirti veiksniai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Apibendrinus mokslinės literatūros analizės ir tyrimo duomenų analizės rezultatus, buvo parengtas verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelis, kuris integruoja svarbiausius tyrimo rezultatus ir parodo veiksmų įtakos verslo procesų valdymo sėkmei lygį.

Remiantis sudarytu verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modeliu, organizacijos, siekiančios verslo procesų valdymo sėkmės, turi orientuotis į svarbiausius veiksmus, kurie daro didžiausią teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei. Taigi, kokie veiksniai daro lemiamą įtaką verslo procesų valdymo sėkmei? Tyrimo metu, remiantis respondentų atsakymais, buvo nustatyti 3 svarbiausi veiksniai – aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai, organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas) ir efektyvi organizacijos darbuotojų motyvavimo sistema.

**Ilona PAPŠLIENĖ**



*Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelis*

#### **Išvalgos ir rekomendacijos AB „Lietuvos geležinkeliai“ dėl verslo procesų valdymo**

1. Siekiant nustatyti pagrindinius bendrovės verslo procesų valdymo principus, susisteminti verslo procesų valdymo sąvokas ir terminus, bendrovėje yra parengtas ir bendrovės generalinio direktoriaus įsakymu patvirtintas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Verslo procesų valdymo vadovas.
2. Bendrovėje, siekiant sukurti efektyvią verslo procesų valdymo sistemą, įgyvendinamos tokios priemonės:
  - parengtas verslo procesų žemėlapis;
  - aprašomi (modeliuojami) verslo procesai naudojant verslo procesų valdymo informacinę sistemą ARIS;
  - vykdoma procesų analizė ir tobulinimas, taikant efektyvius metodus (LEAN).
3. Siekiant bendrovėje tobulinti verslo procesų valdymą, galima pritaikyti magistro darbo autorės sukurtą modelį. Magistro darbo autorė siūlo:
  - nustatyti bendrovės verslo procesų valdymo brandos lygį, naudojant vieną iš verslo praktikoje plačiai taikomų metodų, pvz. EFQM tobulumo modelį (angl. The EFQM Excellence Model), Kokybės vadybos sistemos standartą ISO 9001 ar kt.
  - nustatyti magistro darbe apibrėžtų aktualiausių veiksmų įtakos bendrovės verslo procesų valdymo sėkmei lygius. Tai galima atlikti taikant anketinį apklausos metodą, interviu, bendrovės dokumentacijos analizę ar kitus metodus.
  - parengti bendrovės verslo procesų valdymo tobulinimo veiksmų planą, atsižvelgiant į pirmiau minėtų etapų rezultatus ir panaudojant magistro darbo autorės parengtą verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksmų modelį.