

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jolanta BARCIUN
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

PROCESINIO POŽIŪRIO PRAKTIKOS TAIKYMAS
LIETUVOS ORGANIZACIJOSE
ADOPTION OF PROCESS ORIENTATION PRACTICES IN
LITHUANIAN ORGANIZATIONS

Leidžiama ginti

(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas

(parašas)

Darbo vadovas

(parašas)

Lekt. dr.

D. Klimas

Darbo įteikimo data: 2017-01-10

Registracijos Nr.

Vilnius, 2017

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. ORGANIZACIJOS VERSLO PROCESO IR PROCESINIO POŽIŪRIO SAMPRATA IR YPATUMAI	5
1.1. Organizacijos verslo proceso samprata.....	5
1.2. Procesinio požiūrio samprata ir ypatumai.....	8
1.2.1. Procesinio požiūrio samprata	8
1.2.2. Pagrindinės procesinio požiūrio sritys.....	10
1.2.3. Procesinio požiūrio elementai	14
2. ORGANIZACIJOS PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO SAMPRATA IR YPATUMAI	18
2.1. Verslo proceso brandos samprata.....	18
2.2. Verslo proceso brandos vertinimas ir jo ypatumai	19
2.1.1. Organizacijos proceso brandos vertinimo modeliai	19
2.1.2. Organizacijos proceso brandos lygiai	23
3. PROCESINIO POŽIŪRIO PRAKTIKOS TAIKYMO LIETUVOS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS	28
3.1. Tyrimo metodologija	28
3.2. Bendroji informacija apie organizacijas	32
3.3. Procesinio požiūrio brandos vertinimas.....	34
3.4. Procesinio požiūrio atskirų elementų ir jų veiklų vertinimo skirtumai	37
3.5. Procesinio požiūrio atskirų elementų vertinimo ypatumai priklausomai nuo organizacijos dydžio	40
3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretavimas	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	59
SANTRAUKA.....	64
SUMMARY	66
PRIEDAI	68

IVADAS

Konkurencingas šių dienų globalios rinkos klimatas ugdo organizacijų sąmoningumą apie verslo procesus kaip apie vieną svarbiausių vadybos paradigmų (Škrinjar et al., 2008). Šiuolaikinėje ekonomikoje, įmonės norėdamos pirmauti, turėtų įvertinti savo procesų strateginę svarbą ir žvelgti į savo organizaciją ne kaip į atskirų funkcijų rinkinį, bet kaip į tarpusavyje integruotų procesų visumą (McComark ir Johnson, 2001). Orientaciją į verslo procesą, ar kitaip – procesinis požiūris arba procesų valdymas - nėra nauja verslo strategija – tai požiūris, kuris pabrėžia procesų valdymą priešingą hierarchinei organizacijos struktūrai, nukreipdamas organizacijos dėmesį į procesų rezultatus ir klientų pasitenkinimą.

Šiandien produktų ir paslaugų kokybė yra kone pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis. Tarptautinio verslo vertybių indekso¹ 2012 metų tyrimo, atlikto trylikoje pasaulio šalių, duomenimis, kokybė ir inovacijos buvo pagrindinės organizacijų vertybės (Berłowski, 2013). Kaip žinia, būtent tos organizacijos, kurios vadovaujasi procesiniu požiūriu ir kurių procesai yra aukštame brandos lygyje, gali pasiekti aukštus kokybės rodiklius, diegti inovacijas bei įgyti konkurencinį pranašumą nacionaliniame ir tarptautiniame lygiuose. Būtent dėl šios priežasties, šiandien organizacijos stengiasi pranokti viena kitą, sutelkdamos vis daugiau dėmesio į savo verslo procesų gerinimą ir tobulinimą (Looy et al., 2011a).

Tuo tarpu Lietuvoje, procesinio požiūrio tema nėra labai plačiai išplėtotą. Lietuviškos mokslinės literatūros šia tema randama nedaug, dėl to nėra žinoma kaip plačiai procesinis požiūris yra paplitęs Lietuvoje veikiančiose organizacijose. Nėra aišku, ar skiriasi procesinio požiūrio vertinimas priklausomai nuo organizacijos veiklos srities, amžiaus ar organizacijos dydžio. Taip pat nėra atlikta ir procesinio požiūrio taikymo bei procesinio požiūrio brandos vertinimo tyrimų Lietuviškose organizacijose, kurie leistų įvertinti organizacijų procesų brandą šalies lygmeniu.

Šio darbo tikslas – *išnagrinėti Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio ypatumus ir įvertinti jų procesinio požiūrio brandą.*

Darbo tikslui pasiekti yra išskirti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą organizacijos procesinio požiūrio, procesų ir jų brandos bei brandos vertinimo tematika.
2. Remiantis išnagrinėta procesinio požiūrio ir organizacijos procesų brandos vertinimo moksline literatūra, parengti klausimyną empiriniam tyrimui atlikti.

¹ *The International Index of Corporate Values*

3. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant išnagrinėti Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio ypatumus ir įvertinti jų procesų brandą.
4. Pateikti empirinio tyrimo rezultatus bei rekomendacijas tolesniems tyrimams.

Baigiamojo darbo struktūra susideda iš keturių dalių:

Pirmame skyriuje yra pristatoma proceso ir procesinio požiūrio mokslinės literatūros apžvalga. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, yra pateikiamos proceso ir procesinio požiūrio samprata ir ypatumai.

Antrame skyriuje yra apžvelgiama ir pristatoma procesinio požiūrio ir proceso brandos samprata bei identifikuojami brandos vertinimo ypatumai.

Trečiame skyriuje yra pristatoma empirinio tyrimo metodologija, tyrimo duomenų analizė, atlikto empirinio tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas ir interpretavimas.

Paskutiniame, ketvirtame skyriuje, pateikiamos šio darbo apibendrinančios išvados. Taip pat pristatomos rekomendacijos bei tolimesnių tyrimo kryptių siūlymai organizacijos procesinio požiūrio brandos vertinimo tematika. Pristatomi identifikuoti tyrimo apribojimai, pastebėti atlikus tyrimą.

1. ORGANIZACIJOS VERSLO PROCESO IR PROCESINIO POŽIŪRIO SAMPRATA IR YPATUMAI

Verslo procesai šiais laikais yra laikomi strateginiu turtu teikiančiu organizacijoms pranašumą, todėl organizacijos nuolat jaučia spaudimą turinčios pertvarkyti savo verslo modelius ir pagrindinius verslo procesus (Škrinjar et al., 2008). Verslo procesai - tai struktūrizuotas organizacijos mechanizmas – jie apibrėžia veiksmus, atliekamus skirtingų organizacijos funkcinių sričių. Kitaip sakant - jie pabrėžia tarpusavio funkcinę koordinaciją tarp skirtingų organizacijos vienetų, išryškindami įmonės organizacinių struktūrų dinامينius aspektus (Legner ir Wende, 2007).

1.1. Organizacijos verslo proceso samprata

Kiekvienas produktas ar paslauga, kurią įmonė sukuria ir pateikia rinkai yra rezultatas daugybės veiksmų, atliktų tam produktui ar paslaugai sukurti. Organizacijos veiklos procesai yra pagrindinis instrumentas naudojamas šiems veiksmams organizuoti ir suprasti šių veiksmų tarpusavio ryšį. Šiais laikais informacinės technologijos ir informacinės sistemos atlieka svarbų vaidmenį verslo procesų vadyboje, kadangi didelė (jei ne didžioji) dalis veiklų, kurias atlieka įmonė, yra palaikomos informacinių technologijų. Verslo procesų veiklos gali būti atliekamos darbuotojų rankiniu būdu arba informacinių sistemų pagalba. Yra ir tokių veiklų, kurios gal būti pilnai automatizuotos ir kurios nereikalauja jokio žmogiško įsikišimo. Įmonė gali pasiekti savo tikslus veiksmingai ir efektyviai tik tuomet, kai žmogiškieji ištekliai ir kiti įmonės resursai bus tarpusavyje tinkamai suderinti (Weske, 2007).

Verslo procesų valdymo literatūroje yra pateikiama daugybė verslo procesų apibrėžimų. Šie apibrėžimai skiriasi kiekviename verslo raidos etape, kuriuos galima patalpinti į tam tikrą chronologijos rėmą (Lindsay et al., 2003):

- 60-ieji: *kiekybė* – pramonė koncentravosi kaip pagaminti daugiau;
- 70-ieji: *kaštai* – kaip pagaminti pigiau;
- 80-ieji: *kokybė* – kaip pagaminti geriau/kokybiškiau;
- 90-ieji: *trukmė/efektyvumas* – kaip pagaminti greičiau;
- 21-as amžius: *paslaugos* – kaip pasiūlyti daugiau.

Nuo pat Industrinės Revoliucijos pradžios visuomenės ir verslo dėmesys buvo sutelktas į gamybos automatizavimą, efektyvumą ir kaštų mažinimą. Beveik iki pat 21-ojo amžiaus pradžios, proceso apibrėžimas savo didžiąja dalimi buvo grindžiamas gamyboje vyraujančia proceso samprata. Pavyzdžiui, Hammer ir Champy (1993) apibrėžia verslo procesą kaip *veiksmų rinkinį, kuriam reikia vieno ar kelių rūšių komponentų tam, kad sukurti produktą, kuris*

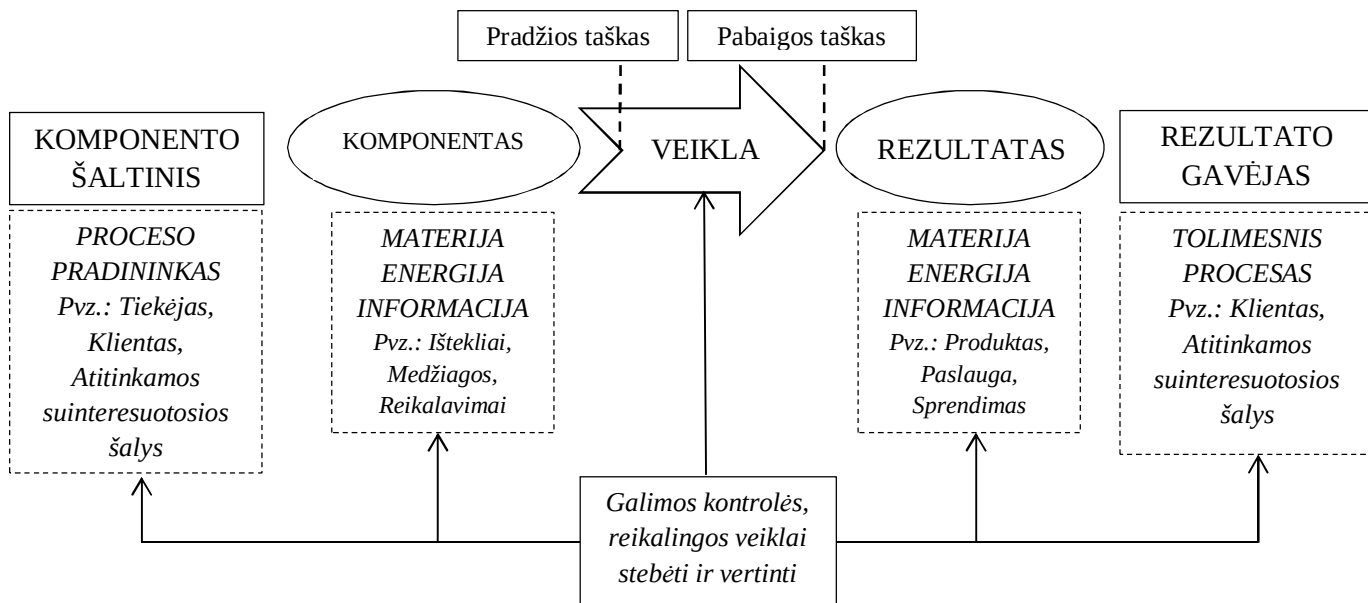
turėtų tam tikrą vertę vartotojui. Tuo tarpu kitas apibrėžimas teigia, kad verslo procesas tai „logiškai susietų užduočių rinkinys, kurios yra atliekamos tam, kad pasiekti užsibrėžtą verslo rezultatą konkrečiam klientui ar rinkai. Proceso metu, visi įmonės resursai yra naudojami patikimu, pakartotinu ir nuosekliu būdu tam, kad pasiekti organizacijos tikslus“ (Davenport, 1993; Zairi, 1997; Harrington, 2006).

Yu ir Mylopolous (1994) bandė atskirti ofiso procesus nuo procesų, kurie yra atliekami įrengimų. Autoriai teigia, kad *„įrengimų atliekami procesai yra tiesiog atliekamų veiksmų seka/progresija. Tuo tarpu darbo eiga ofise - tai veikėjų tarpusavio bendradarbiavimas socialinių sistemų aplinkoje tam, kad pasiekti bendrą tikslą“*. Joosten (1994) praplėtė šią sąvoką, teigdamas, kad *“Darbo eiga ofise yra tarsi sistema, kurios elementai yra veiklos, susijusios tarpusavyje, kurios yra sukliamos išorinių veiksnių. Tai reprezentuoja verslo procesą, kuris prasideda įsipareigojimu ir baigiasi tą įsipareigojimą nutraukiant”*.

Weske (2007) pateikia apibendrinantį verslo procesų apibrėžimą tinkanti tiek gamybiniam tiek paslaugų sektoriui, teigdamas, kad *„Verslo procesas – tai veiksmų visuma, kuri yra atliekama organizacinės ir techninės aplinkos koordinacijoje. Kartu šie veiksmai realizuoja verslo tikslą. Kiekvienas verslo procesas yra vykdomas vienos organizacijos, tačiau jis gali sąveikauti su kitų organizacijų vykdomais verslo procesais“*.

Naujausias „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“ tarptautinis standartas ISO 9001:2015 (2015) skatina organizacijas priimti ir taikyti procesinį požiūrį kuriant, įgyvendinant ir tobulinant kokybės vadybos sistemų efektyvumą organizacijoje. Organizacijai yra labai svarbu suvokti ir valdyti tarpusavyje susijusius procesus kaip vieną sistemą, kadangi tai prisideda prie organizacijos efektyvaus užsibrėžtų rezultatų siekimo. Procesinis požiūris padeda įmonei kontroliuoti procesų tarpusavio priklausomybę ir santykius taip, kad galima būtų sustiprinti visą organizacijos veiklą.

ISO 9001:2015 standartas pateikia proceso elementų tarpusavio sąveiką, kurią galima pritaikyti bet kuriam organizacijos veiklos procesui (žr. 1 pav.)



1 pav. Verslo proceso sudedamųjų dalių vaizdavimas

(Šaltinis: parengta autorės, remiantis *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai: ISO 9001:2015*)

Šis paveikslas atspindi literatūroje pateikiamus verslo proceso apibrėžimus. Iš paveikslo galima matyti, kad procesas susideda iš penkių dalių: komponento šaltinio (ar įvesties šaltinio), proceso komponento (ar įvesties), proceso veiklos, jos rezultato bei rezultato gavėjo.

Verslo procesai gali būti skirstomi ir pagal jų funkcionalumą bei struktūrą. Looy et al. (2011b) išskiria šiuos funkcinis tipus:

- 1) *Esminiai, veiklos bei pirminiai (vertę kuriantys)* procesai prisideda prie vertės sukūrimo ir yra tiesiogiai susiję su klientais, kai kalbama apie produktų ar paslaugų gamybą ir pristatymą.
- 2) *Palaikomieji ar vertę įgalinantys procesai* skirti palaikyti esminius procesus bei palengvinti organizacijos veiklai.
- 3) *Valdymo procesai* siejasi su strategijos ir politikos formavimu, įsitraukimu į bendro planavimo ir visų organizacijos veiklų kontrolę.

Procesai taip pat gali būti 1) *visiškai struktūrizuoti*, 2) *pusiau struktūrizuoti* ir 3) *neturintys struktūros*. Pilnai struktūrizuotame procese, bet kokie veiksmai yra griežtai atliekami pagal iš anksto nustatytas taisykles, tuo tarpu procese, kuriame nėra struktūros, atliekami veiksmai yra „ad hoc“, t.y. atliekami chaotiškai, nesilaikant jokių taisyklių ar nurodymų. Pusiau struktūrizuotas procesas yra kombinacija prieš tai minėtų proceso tipų (Richter von Hagen et al., 2005; Scheer, 2007).

Procesai organizacijoje yra privalomi, kadangi jie turi didelę įtaką jos sėkmingam funkcionavimui bei gyvavimui. Procesai padeda apibrėžti formalias komunikacijos ir

bendradarbiavimo įmonėje ribas tarp atskirų organizacijos vienetų. Jie įmonėje veikia tiek horizontaliai tiek vertikaliai, dėl to rezultatas vieno proceso tampa sudedamąja kito proceso dalimi. Procesai taip pat užtikrina nuoseklumą tarp sprendimų bei tarp organizacijoje vykdomų veiksmų. Be to, procesai užtikrina vadovybę, kad suplanuoti padaryti veiksmai bus atlikti laiku ir tinkamai. Įmonei yra pigiau valdyti pasikartojančius veiksmus, dėl to procesai padeda optimizuoti darbų delegavimą, bei padeda greičiau ir efektyviau suvaldyti iškilusias problemas. Atsiranda mažesnis priežiūros poreikis, o administracijos užduotys tampa paprastesnės (Srinivasan, Murthy, 2013).

Taigi, organizacijos procesai yra sudėtinga, gyva ir pažeidžiama įmonėje atliekamų veiklų grandis, kuri, kaip gyvas organizmas nuo pat jo atsiradimo pradžios, vystosi, auga, tobulėja ir bręsta. Tobulėdamas jis organizacijai atneša vis didesnę naudą. Tačiau procesas pats vienas augti ir tobulėti negali – jam turi padėti organizacija, kurios požiūris turi būti nukreiptas tinkama, procesine linkme.

1.2. Procesinio požiūrio samprata ir ypatumai

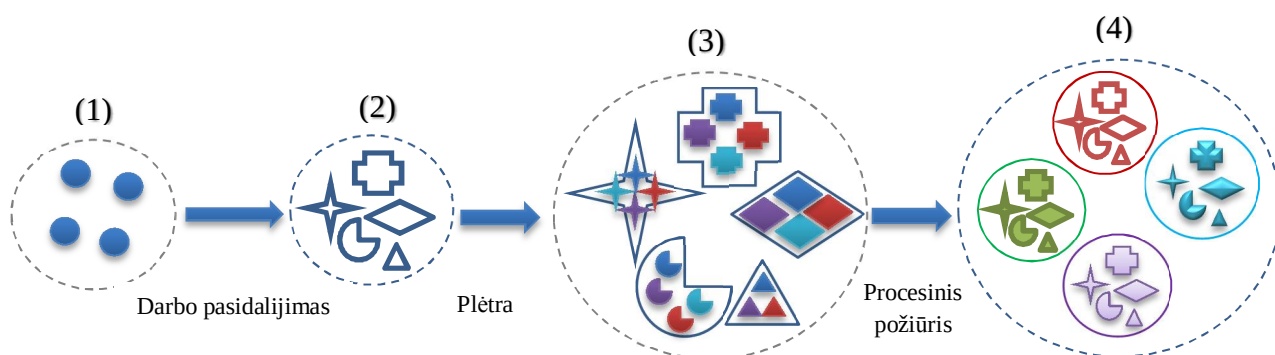
Šiais laikais organizacijos susiduria su intensyvia globaline konkurencija, reikliais klientais ir darbuotojais, trumpėjančiais produkto gyvavimo ciklais. Viena pagrindinių priemonė norint padidinti savo konkurencinį pranašumą yra tapti labiau orientuotu į procesus (Jeston, 2008; Richardson, 2007). Į procesą orientuota organizacija telkia dėmesį į procesų dokumentaciją, valdymą, stebėjimą, matavimą bei proceso rezultatų gerinimą. Skirtumas tarp organizacijos orientuotos į procesus ir į funkcijas yra tas, kad organizacija, orientuota į savo procesus, siekia patenkinti klientų poreikius, tuo tarpu organizacijos, orientuotos į savo funkcijas, tikslas yra pasiekti savo planinius rodiklius (Nadarajah ir Kadir, 2016).

1.2.1. Procesinio požiūrio samprata

M. Porter laikomas procesinio požiūrio pradininku. Jis pasiūlė organizacijoms pertvarkyti arba pergrupuoti savo vertę kuriančias veiklas tam, kad pasiekti reikšmingų pokyčių rezultatuose (Porter, 1985). Šių dienų autoriai, tokie kaip Kohlbacher ir Gruenwald (2011) teigia, kad orientaciją į verslo procesą reiškia dėmesio telkimą į organizacijos procesus, bet ne į organizacijos funkcinę struktūrą ar hierarchiją. Verslo procesų vadybos literatūroje pastebima vieninga autorių nuomonė, kad organizacija turinti procesinį požiūrį yra „horizontali organizacija“ ir yra priešingybė tradiciškam hierarchiniam požiūriui (Rummler ir Brache, 1995; Hammer, 2007; Paim et al., 2008; Palmberg, 2010). Teigiama, kad tokia organizacija visapusiškai taiko procesų vadybos idėjas. Privalu paminėti, kad organizacija, be tokių faktorių,

kaip strategija, technologijos, žmonės, ir kiti ištekliai, kurie turi įtakos organizacijos sėkmingai veiklai, privalo turėti ir galimybes valdyti bei gerinti organizacijos verslo procesus, kas yra ne mažiau svarbi sąlyga užtikrinant gerą organizacijos veiklos rezultatą.

Organizacijos, orientuotos į savo funkcijas, tikslas yra pasiekti savo planinius rodiklius, tuo tarpu organizacija, orientuota į savo procesus, siekia patenkinti klientų poreikius. Priešingai tradiciniam funkcinio darbo pasidalijimui, kur kiekvienas padalinys turi savo specifines pareigas, procesiniu požiūriu grindžiamame darbo pasidalijime kiekvienas padalinys kuria savo produktą ar paslaugą. Žemiau esantis paveikslas vaizduoja funkcinio ir procesinio požiūrio organizacijų darbų pasidalijimą (žr. pav.2).



2 pav. **Funkcinio ir procesinio požiūrio skirtumai organizacijoje**

(šaltinis: Khosravi (2015), *Business process rearrangement and renaming*, psl. 117)

Didesni apskritimai šiame paveiksle vaizduoja organizaciją, o mažesni apskritimai vaizduoja tarpusavyje dirbančius žmones. Sakykim, ši organizacija siuva kelnes. Pirmas apskritimas pateikia atvejį, kai organizacijoje vyrauja individualus darbas. Kiekvienas darbuotojas atlieka tą patį darbą bei gamina tą patį produktą, t.y. kelnes, nuo pradžios iki galo individualiai kaip ir likusieji darbuotojai. Antrame apskritime pavaizduotas atvejis kuomet kiekvienas asmuo turi skirtingą vaidmenį kelnų siuvime – vienas matuoja, kitas kerpa medžiagą, trečias siuva ir t.t. Šiuo atveju darbas yra organizuotas, organizacija efektyviai pasiekia vartotojų lūkesčius. Trečias ir ketvirtas apskritimai vaizduoja organizaciją jau turinčią padalinius. Trečias atvejis vaizduoja funkcinį požiūrį, kuomet tą pačią funkciją atliekanti žmonių grupė formuoja vieną padalinį, t.y. vienas padalinys atsakingas už medžiagos matavimą, kitas už medžiagos karpymą, trečias už kelnų siuvimą. Tuo tarpu ketvirtas apskritimas vaizduoja procesinį požiūrį – kuomet kiekvienas padalinys kuria savo produktą ar paslaugą, pavyzdžiui, vienas padalinys gamina moteriškas kelnes, kitas – vyriškas, trečias – kelnes, skirtas vaikams, o kiekviename padalinyje dirbančios grupelės žmonių atlieka savo skirtingą funkciją (Khosravi, 2015).

Autoriai teigia, kad organizacijos, kurios sėkmingai perėjo iš funkcinio požiūrio į procesinio požiūrio padėtį dažniausiai pastebi šiuos pokyčius (Nadarajah ir Kadir, 2016):

- pagerėjusią komunikaciją visoje organizacijoje;
- aiškiai apibrėžiamas įvestis, rezultatus ir veiklas;
- geresnį supratimą apie produkto ir paslaugos kūrimo ir gamybos/tiekimo ciklą iki kol jis pasiekia klientą;
- organizacijos tobulinimo sprendimai yra grindžiami procesų veiklos stebėjimu;
- geresnį žmogiškųjų išteklių valdymą, kadangi organizacijos kultūra yra nukreipta geresnių veiklos rezultatų link.

Per pastaruosius du dešimtmečius, skirtingi autoriai, nagrinėję verslo procesus, bendrai sutinka dėl naudos, kurią teikia organizacijos orientacija į verslo procesus. Hinterhuber (1995), Hammer (2007), Hirzel (2008), Schmelzer ir Sesselmann (2006) teigia, kad verslo procesų valdymas:

- didina gaminių ir paslaugų kokybę;
- didina vidinių ir išorinių organizacijos klientų pasitenkinimą;
- padeda optimizuoti žingsnius ir procedūras vertės kūrimo grandinėje, kas gerina organizacijos produktyvumą;
- padeda didinti pridėtinę vertę, iškeliant nekonkurencingas organizacijos veiklas už jos ribų ir koncentruojantis į pagrindines organizacijos kompetencijas;
- mažina kaštus;
- spartina proceso ciklo greitį;
- prisideda prie produktų kūrimo, kurie labiau atitinka klientų poreikius ir norus;
- didina klientų pasitenkinimą bei
- didina organizacijos pelningumą.

Taigi, orientaciją į savo funkcijas yra netaikytinas požiūris organizacijoms, kurios šiais laikais nori padidinti savo konkurencinį pranašumą. Organizacijos, kurios nori sukurti didesnę pridėtinę vertę savo vartotojui ir suinteresuotoms šalims, turėtų transformuotis iš funkcinio į procesinį požiūrį. Tačiau transformacija nenutinka per vieną naktį – tai pakankamai sudėtingas ir didelių verslo procesų valdymo pastangų reikalaujantis procesas.

1.2.2. Pagrindinės procesinio požiūrio sritys

Dėmesio telkimas į organizacijos procesus, ar kitaip sakant – procesinis organizacijos požiūris - pasireiškia per pačią organizacijos esybę, jos veiklas ir sugebėjimus, nukreiptus į procesus ir jo sudedamąsias dalis. Procesinis požiūris nėra vieno asmens požiūris organizacijoje

– tai kompleksinis reiškinys, strategiškai nukreiptas į visos organizacijos vidinių ir išorinių veikėjų tarpusavio aiškią ir apibrėžta sąveiką, pagrįsta organizacijos vertybėmis, strategija bei jos siejimu su organizacijos procesų tikslais.

Nagrinėjant procesų vadybos ir procesinio požiūrio literatūrą, yra pastebėta, kad šias temas nagrinėjantys autoriai išskiria skirtingas, tačiau vienaip ar kitaip tarpusavyje susijusias proceso ir organizacijos veiklos sritis bei organizacijos gebėjimus, į kuriuos turėtų būti telkiamas organizacijos dėmesys formuojant procesinį požiūrį ir tobulinant organizacijos procesų veiklą.

Pavyzdžiui, Hammer (2007) savo darbe išskiria devynis proceso ir organizacijos elementus, kurių dalis yra vadinama „*proceso realizuotojais*“ – jie priklauso kiekvienam procesui individualiai, kita dalis vadinama „*organizaciniais gebėjimais*“, kurie yra priskiriami bendrai visai organizacijai. Išskiriami proceso realizuotojai yra šie:

- *Projektavimas* tai proceso vykdymo išsamumas ir detalumas. Procesas turi turėti tikslą, sudedamąsias dalis (komponentai, rezultatai, tiekėjai, pirkėjai) bei privalo būti dokumentuotas.
- *Atlikėjai* – tai žmonės dalyvaujantys ir vykdančys procesą, kurie remiasi savo turimomis žiniomis ir gabumais. Šios srities komponentai yra darbuotojų žinios, jų gabumai bei elgesys ar kitaip – požiūris į darbą.
- *Proceso šeimininkai* – tai vadovai, kurie atsakingi už procesą ir jo rezultatus. Jie turi turėti aišką identitetą ir žinoti savo funkcijas bei veiksmus, turėti autoritetą ir tam tikrą kontrolės lygį darbuotojų atžvilgiu.
- Informacijos ir valdymo sistemos, palaikančios procesus nusako *infrastruktūrą*. Infrastruktūrą sudaro informacinės sistemos, palaikančios proceso veiklą bei žmogiškųjų išteklių sistemos padedančios palaikyti procesų funkcijas, spręsti funkcines problemas identifikuojant proceso poreikius.
- Galiausiai *metrikos* – tai priemonės, kurias organizacija naudoja proceso veiklai sekti ir vertinti.

Tam, kad išplėtoti aukštos kokybės procesus, įmonės turi sukurti tinkamą aplinką procesams palaikyti. Hammer (2007) nurodo papildomai keturis organizacinius gebėjimus:

- Organizacijos *lyderystės* gebėjimai susideda iš vadovų supratimo apie organizacijoje vyraujančius procesus. Taip pat labai yra svarbu vadovų pozicija organizacijos procesų valdymo atžvilgiu – t.y. kokiems valdymo rangams priklauso proceso valdymas. Vadovų elgesys bei jų valdymo stilius nusako kiek vadovybė investuoja į proceso patobulinimą bei kokia organizacijos proceso valdymo strategija yra taikoma.

- Įmonės *kultūra* nusako komandinio darbo lygis, orientacija į klientą, atsakomybė, kuri susidaro iš darbuotojų atskaitomybės prieš vadovybę, bei teigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius įmonėje.
- *Ekspertizė* apima įgūdžius ir metodologiją, reikalingą procesams projektuoti.
- *Valdymas* tai mechanizmai, sukurti tam, kad valdyti sudėtingus projektus ir pokyčių iniciatyvas. Tai yra būtina, norint išvengti organizacijoje chaoso ir konfliktų.

Fisher (2004) išskyrė penkias organizacijos pokyčių „svirtis“, kuriomis vadovaujantis galima įvertinti bet kurios organizacijos gebėjimus:

1. *Strategija* – apima strateginį pareigybių supratimą, pozicionavimą ir dėmesio sutelkimą į organizacinio lygio sprendimų priėmimą, paremiant bendrus organizacijos tikslus
2. *Kontrolės* – ši sritis apibrėžia vadovybės bei administracijos valdymo modelį bei iniciatyvų vertinimą, remiantis tinkamais ir patvirtintais vertinimo metodais.
3. *Procesas* – apima veiklos metodus ir praktikas, įskaitant politiką ir procedūras kurias nustato, kaip turi būti atliekama veikla.
4. *Žmonės* – tai žmogiškųjų išteklių aplinka, apimanti gebėjimus, organizacinę kultūrą ir struktūrą.
5. *Technologijos* – jos pagrinde apima informacinių sistemų įgalinimą bei infrastruktūrą.

McComarck et al. (2009) savo darbe išskiria penkis pagrindinius proceso komponentus, į kuriuos organizacija turėtų orientuotis norėdama išvystyti procesinį požiūrį:

1. *Procesinis požiūris* – proceso sekos, veiklos bei užduočių dokumentacija, išreikšta vizualiniu ir rašytiniu formatais, kuri leidžia darbuotojams, atliekančias skirtingas proceso funkcijas, komunikuoti naudojant vienodą profesinį žodyną. Šis komponentas apima proceso supratimą organizaciniame lygmenyje;
2. *Proceso atsakomybės* – organizacijoje vyrauja labiau horizontalus nei vertikalus vadovavimo bei atsakomybių stilius. Darbuotojai dalyvauja procese bei prisiima atsakomybę už savo atliekamą funkciją;
3. *Proceso valdymas ir vertinimas* – šis komponentas apima proceso vertinimo ir valdymo sistemas, rezultatų vertinimą, klientų ir komandinio darbo požiūriu pagrįstas vertinimo sistemas bei atlygius;
4. *Proceso struktūra* – tai struktūra, apibrėžianti proceso valdymo komandą, kuri panaikina senus funkcinis pasiskirstymus ir skleidžia organizacijoje horizontalų mąstymą. Šios struktūros apima tam pačiam lygmeny esančias komandas, partnerystės ryšius bei bendrą nuosavybę;

5. *I klientą orientuotas proceso vertybės ir įsitikinimai* – tai vertybės ir įsitikinimai teikiantys organizacijai galios. Jie gali, pavyzdžiui, apimti, tikėjimą pardavimų prognozėmis ir įsitikinimą, kad kolegos yra įsipareigoję vykdyti tęstinį proceso gerinimą.

Paskutiniai, bet ne mažiau svarbūs Looy et al. (2011b), kurie savo darbe pristatė proceso pagrindinių sričių klasifikavimą. Autoriai išskyrė šešias pagrindines pajėgumų sritis ir septyniolika jų porūšių. Šešios pagrindinės pajėgumų sritys yra šios:

1. *Modeliavimas* (Modelling) – susidaro iš metodų ir informacinių technologijų, kurios yra skirtos verslo procesams projektuoti ir analizuoti
2. *Dislokavimas* (Deployment) - susidaro iš metodų ir informacinių technologijų, skirtų verslo procesų įgyvendinimui ir autorizavimui
3. *Optimizavimas* (Optimisation) - tai metodai ir informacinės technologijos, skirti verslo procesų vertinimui ir patobulinimui. Patobulinimai gali varijuoti nuo pažangių (pvz. kokybės vadyba) iki esminių.
4. *Vadyba* (Management) – tai kasdienis verslo procesų valdymas, įskaitant būtinas funkcijas bei atsakomybes, atitinkamus įgūdžius ir mokymus. Vadyba apima ir pavienių proceso tikslų siejimą su organizacijos strategija, santykiais su klientais, tiekėjais bei kitomis suinteresuotomis šalimis.
5. *Kultūra* (Culture) – susidaro iš vertybių, kuriomis yra palaikomi verslo procesai, aiškinamas organizacijos požiūris ir elgsena. Tai reikalauja įvertinimo ir atlygio, apsvarstant proceso rezultatus bei vadovybės įsipareigojimus.
6. *Struktūra* (Structure) – tai horizontalūs verslo procesai ir atitinkami valdymo organai, reikalingi visų organizacijos verslo procesų vadovybės koordinavimui.

Tam, kad procesinis požiūris evoliucionuotų ir pasiektų tam tikrą brandos lygmenį bei užtikrintų proceso tobulėjimą, kiekviena iš pagrindinių proceso ir organizacijos veiklos sričių turi būti patenkinta. Paulk et al. (1993) išskyrė penkis pagrindinių organizacijos ir proceso veiklos sričių kriterijus, kurie nurodo ar srities vykdymas yra efektyvus, pasikartojantis ir ilgalaikis:

1. *Įsipareigojimas vykdyti*. Tai yra veiksmai, kuriuos organizacija turi atlikti, norėdama užtikrinti proceso įsteigimą ir jo gyvavimą. Šie veiksmai pagrinde yra susiję organizacinės politikos nustatymu ir organizacijos valdymo rėmimu.
2. *Gebėjimas atlikti*. Tai yra priemonės ir būdai reikalingi organizacijai norint kompetentingai atlikti procesą. Šios priemonės ir būdai dažniausiai yra organizacijos ištekliai, organizacinės struktūros bei mokymus.

3. *Atliekama veikla*. Tai yra funkcijos bei procedūros reikalingos realizuoti pagrindines proceso sritis. Atliekama veikla tai planų ir procedūrų kūrimas, darbų atlikimas ir jų atlikimo stebėjimas, ir, jei reikia, korekcinių veiksmų atlikimas.
4. *Vertinimas ir analizė*. Tai poreikis matuoti ir vertinti procesus, bei analizuoti matavimo ir vertinimo priemonės. Tokie matavimai naudojami, pavyzdžiui, veiklos efektyvumui ar produkto kokybei nustatyti.
5. *Atliktų veiksmų patikrinimas*. Tai patikrinimas, kurį organizacija atlieka norėdama užtikrinti, kad veiksmai yra atliekami laikantis proceso reikalavimų. Šis patikrinimas apima vadovybės peržiūras ir auditą.

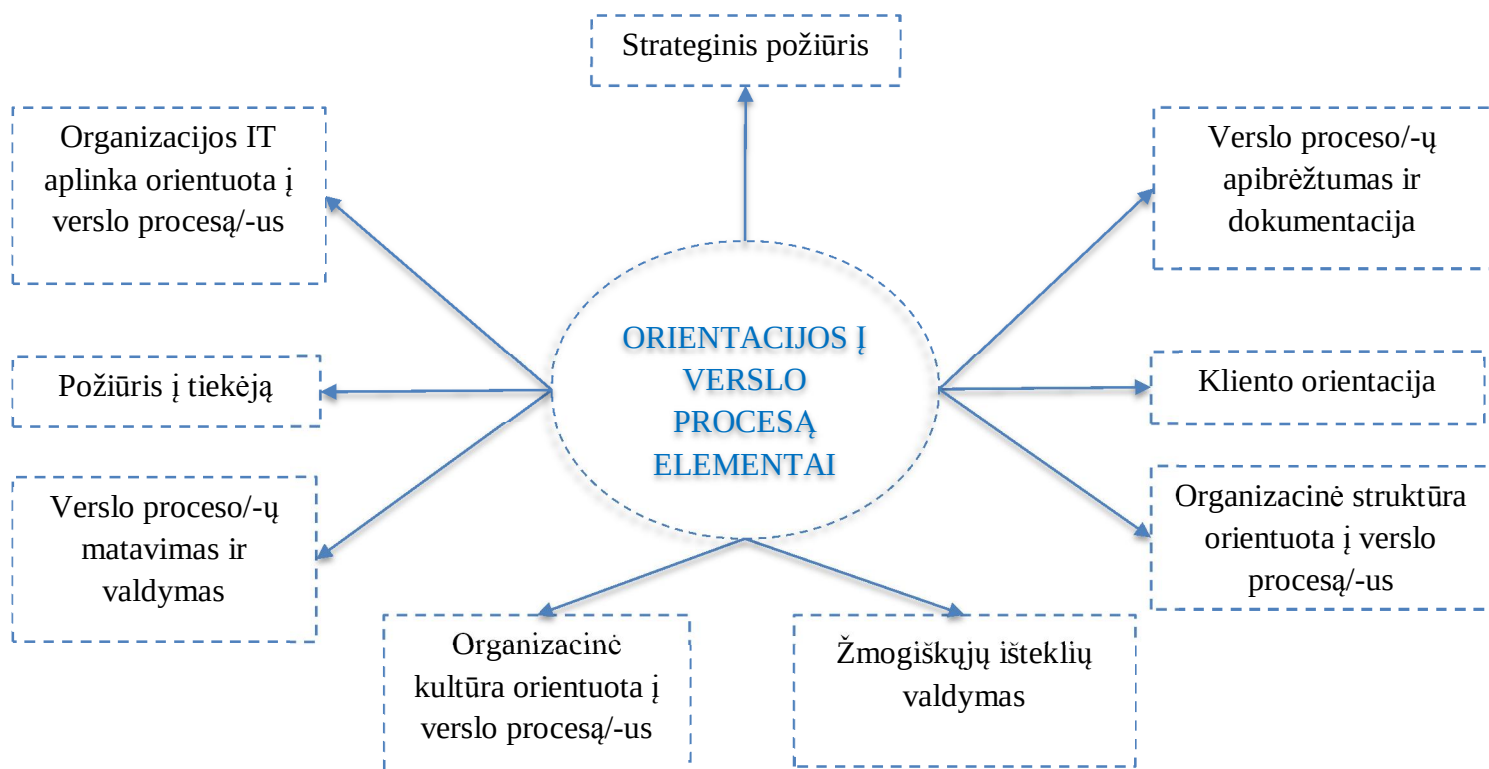
Išnagrinėti aukščiau autoriai skirtingai pateikia ir vadina procesinio požiūrio veiklos sritis, tačiau jos visos turi panašumų ir gali būti suskirstytos į atskirus organizacijos procesinį požiūrį formuojančius elementus, kurie apima grupes skirtingų, tam elementui būdingų veiklų ar būdingų organizacijos charakteristikų.

1.2.3. Procesinio požiūrio elementai

Škrinjar et al. (2010), Kohlbacher ir Gruenwald (2011) apibendrina aukščiau nagrinėtų autorių esmines organizacijos ir proceso veiklų sritis bei organizacijos gebėjimus, kurių vykdymas yra būtinas organizacijos procesinio požiūrio formavimui. Apibendrindami autoriai išskyrė ir pateikė devynis orientacijos į verslo procesus elementus, apimančius savyje veiklas, formuojančias procesinį organizacijos požiūrį (žr. pav. 3):

1. Organizacijos strateginis požiūris;
2. Organizacijos verslo proceso/-ų apibrėžtumas ir dokumentacija;
3. Organizacijos verslo proceso/-ų matavimas ir valdymas;
4. Organizacinė struktūra orientuota į verslo procesą/-us;
5. Žmogiškųjų išteklių valdymas;
6. Organizacinė kultūra orientuota į verslo procesą/-us;
7. Kliento orientacija;
8. Požiūris į tiekėją;
9. Organizacijos IT aplinka orientuota į verslo procesą/-us.

Kiekvienam šių elementų yra priskiriamos organizacijos veiklos ir charakteristikos kurios, jei atliekami kartu, formuoja organizacijos orientaciją į procesus - padeda transformuoti funkcinį požiūrį į procesinį, kuris leidžia pasiekti užsibrėžtus proceso tikslus ir veda procesų tobulinimo link.



3 pav. **Orientacijos į verslo procesą elementai**

(Šaltinis: parengta autorės, remiantis Škrinjar et al. (2010) ir Kohlbacher ir Gruenwald (2011))

Organizacijos strateginis požiūris. Organizacija, visų pirma, privalo turėti aiškią strategiją. Organizaciniai procesai turi eiti išvien su organizacine strategija. To galima pasiekti siejant proceso tikslus su organizacijos tikslais (Harmon, 2006; Kaplan ir Norton, 2004). Tinkamai suformuluota organizacijos strategija leidžia formuluoti aiškius procesų apibrėžimus, planuoti ir vykdyti procesus (Zairi ir Sinclair, 1995). Orientacijai į verslo procesus yra ne mažiau svarbus ir vadovybės palaikymas. Kohlbacher ir Gruenwald (2011) teigia, kad organizacijoje, kuri vysto procesinį požiūrį, turi būti stiprus vadovybės procesinio požiūrio idėjos palaikymas, kadangi be palaikymo ši idėja negali atskleisti savo pilno potencialo.

Organizacijos verslo proceso apibrėžtumas ir dokumentacija. Organizacijos turi suprasti, kaip veikia jų procesai, kas juos vykdo ir kaip jie tarpusavyje sąveikauja. Willaert et al. (2007) teigia, kad puikus supratimas vidinių organizacijos procesų yra būtina sąlyga organizacijai, kuri ugdo procesinį požiūrį. Aguilar-Saven (2004) taip pat teigia, kad sėkmingos verslo sistemos pradžia yra organizacijos verslo procesų supratimas.

Kohlbacher (2008) savo darbe rašė, kad organizacija turi užtikrinti 1) procesų dokumentaciją, 2) procesų dokumentacijos naudojimą ir atnaujinimą, 3) aiškiai apibrėžtų proceso įvesčių ir rezultatų buvimą, 4) aiškiai apibrėžtų kiekvieno proceso vartotojų ir tiekėjų buvimą, 5) aiškiai apibrėžtų proceso pakopų buvimą bei 6) vientiso ir užbaigto organizacijos verslo procesų modelio buvimą.

Dokumentuoti procesai leidžia darbuotojams suprasti organizacijos veiklą, jos procesų veikimą nuo pradžios iki galo. Willaert et al. (2007) taip pat teigia, kad aiški ir konkreti procesų dokumentacija taip pat yra organizacijos procesų matavimo ir vertinimo pagrindas.

Organizacijos verslo proceso matavimas ir valdymas. Organizacijos proceso veiklos vertinimas yra būtina sąlyga proceso gerinimui ir tobulinimui, kuri padeda suderinti organizacijos procesus ir jos strategiją (Kuwaiti ir Kay, 2000). Verslo procesų vertinimo nebuvimas apriboja organizacijos galimybes analizuoti ir vertinti vidinių ir išorinių pokyčių pasekmes. Proceso veiklos vertinimas leidžia vadovybei imtis korekcinų veiksmų ir elgtis proaktyviai organizacijos valdymo atžvilgiu (Melan, 1989). Pagrindiniai proceso veiklos rodikliai turi būti kildinami iš procesų tikslų, o pastarieji turi kilti iš organizacijos strateginių tikslų.

Organizacinė struktūra, orientuota į procesą. Organizacinė struktūra apibūdina organizacijos veiklą ir užduočių vyraujančią konfigūraciją (Skivington ir Daft, 1991). Kohlbacher ir Gruenwald (2011) teigia, kad organizacinė struktūra seka procesą. Procesų valdymo literatūroje sutinkami šie organizacinės struktūros, orientuotos į procesą, bruožai: 1) darbas yra organizuojamas aplink pagrindinius organizacijos procesus, 2) organizacijoje vyrauja labiau horizontali struktūra (kuo mažiau hierarchijos), 3) vyrauja komandinis darbas, 4) yra įgalinami darbuotojai – suteikiamos atsakomybės 5) dominuoja darbai, kurie reikalauja įvairių rūšių užduočių atlikimo bei 6) egzistuoja proceso nuosavybė (Davenport, 1993; Hammer ir Champy, 1993; Harmon, 2004; Kohlbacher, 2008; McCormack ir Johnson, 2001; Neubauer, 2009; Ostroff, 1999).

Žmogiškųjų išteklių valdymas. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka yra labai plati. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių aspektai, kurie yra orientuoti į procesinio organizacijos požiūrio ugdymą yra susieti su strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu, kuris yra nukreiptas į darbuotojų švietimą ir mokymus tam, kad suderinti jų žinias su organizacijos strategija (Becker ir Huselid, 1999). Dažniausiai mokslinėje literatūroje yra sutinkami šie žmogiškųjų išteklių valdymo elementai: 1) darbuotojai yra įgalinami dirbti daugiafunkcinėse komandose (pavyzdžiui, su skirtingų skyrių darbuotojais), 2) organizacija rengia darbuotojams mokymus, tam kad suteikti jiems žinias, kurios leistų vykdyti sudėtingas ir įvairialypes užduotis, 3) darbuotojams yra pristatomos naujos technikos ir metodai, jie yra apmokomi tam, kad galėtų gerinti ir tobulinti organizacijos procesus, 4) procesų pasikeitimai yra komunikuojami visiems darbuotojams, kuriuos paliečia šie pokyčiai (Hammer ir Champy, 1993; Harmon, 2004; Kohlbacher, 2008; McCormack ir Johnson, 2001).

Kliento orientacija. Willaer et al. (2007) teigia, kad organizacija turi aiškiai žinoti, kas yra jos klientai. Klientai gali būti tiek vidiniai (pvz. darbuotojai), tiek išoriniai. Organizacijai

yra būtina apsibrėžti klientą tam, kad galėtų tinkamai nukreipti savo tikslus ir uždavinius kliento lūkesčių tenkinimo link. Organizacijos požiūris į klientą neturėtų būti vien kaip į išorės vartotoją, kuriam ji nori parduoti prekę ar paslaugą. Klientas taip pat yra vertingas informacijos šaltinis, kurio dėka organizacija gali tobulinti savo vidinius procesus.

Požiūris į tiekėją. Bendradarbiavimas su tiekėjais yra vienas rečiausiai literatūroje sutinkamų procesinio požiūrio elementų. Optimizuojant organizacijos procesus, turėtų būti atsižvelgta ir į pagrindinių tiekėjų procesus. Tai yra ypač svarbu, jei organizacija formuoja ilgalaikius santykius su savo tiekėjais ir kuomet šis bendradarbiavimas užtikrina kitų organizacijos procesų efektyvią veiklą. Tačiau būtina paminėti, kad tuo atveju, kai organizacijos tiekėjai nėra pastovūs, t.y. vienetiniai, atsižvelgimas į tiekėjų procesus gali neturėti tiesioginės naudos (Škrinjar et al., 2010).

Organizacinė kultūra, orientuota į procesą. Organizacinė kultūra turi didelę reikšmę norint įdiegti procesinį požiūrį. Pagrindiniai organizacinės kultūros aspektai išskiriami mokslinėje literatūroje, būtini procesinio požiūrio ugdymui: 1) bendra organizacijos vizija ir tikslas, 2) atvirumas ir bendradarbiavimas, 3) kūrybingumas ir pozityvus darbuotojų požiūris, 4) lankstumas, 5) orientacija į tikslus, 6) darbuotojų supratimas, kad jie dirba galutiniam klientui, 7) darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą (Kohlbacher, 2008; Love ir Gunasekaran, 1997; McCormack ir Johnson, 2001; Reijers, 2006; Thompson et al., 2009).

Informacinės technologijos (IT). Daugelis autorių pabrėžia informacinių technologijų svarbą pertvarkant verslo procesus. Organizacija gali neatpažįstamai pagerinti savo procesus tinkamai panaudojusi informacines sistemas verslo procesų pertvarkyme (Davenport, 1993; Hammer ir Champy, 1993; Harmon, 2004; Kohlbacher, 2008; Zairi ir Sin-clair, 1995). Literatūroje yra išskiriami keli pagrindiniai informacinių technologijų vaidmenys, kurie prisideda prie procesinio organizacijos požiūrio formavimo: 1) IT prisideda prie naujų poreikių ir galimybių kūrimo, 2) palaiko procesų pertvarkymą bei 3) palaiko procesų vykdymą.

Taigi, procesinis požiūris nėra tik tam tikras momentas laike, kurį organizaciją pasiekia įvykdžiusi tam tikrą grupę veiksmų ir ties kuriuo baigiasi tolesnis jos vystymasis. Su laiku keičiasi politinė, ekonominė, socialinė ir technologinė aplinkos. Kartu su jomis keičiasi ir pati organizacija, privalėdama adaptuotis prie naujų aplinkos sąlygų. Kartu evoliucionuoja ir jos procesinis požiūris, pasiekdamas ir pereidamas skirtingus vystymosi etapus, vadinamus brandos lygiais. O su procesiniu požiūriu atitinkamai transformuojasi ir organizacijos pagrindiniai procesai, kurdami vertę, atitinkančią besikeičiančius aplinkos poreikius. Kitas skyrius plačiau pristato organizacijos proceso brandos vertinimo sampratą ir vertinimo ypatumus.

2. ORGANIZACIJOS PROCESŲ BRANDOS VERTINIMO SAMPRATA IR YPATUMAI

Įmonės vis dažniau adaptuoja procesinį požiūrį, dėl to brandos sąvoka su kiekvienais metais įgyja didesnę reikšmę (McComarck et al., 2009). Paulk et al. (1993) teigė, kad proceso brandos struktūra susideda iš integruotų proceso, jo pajėgumų/gebėjimų, veiklos bei brandos sąvokų.

2.1. Verslo proceso brandos samprata

Brandos sąvoka vadybos procese yra suvokiama kaip būdas įvertinti užbaigtumo, tobulumo ar pasiruošimo būseną. Andersen ir Jensen (2003) aiškina organizacijos brandą kaip „*tam tikros veiklos kokybinį lygį arba būseną, lemiančią organizacijos sugebėjimą įgyvendinti užsibrėžtus tikslus*“. Kalbant paprastai, organizacijos procesų branda tiesiog nurodo organizacijos gebėjimą veikti (Marquis, 2006).

Verslo proceso brandos koncepcija taip pat teigia, kad verslo procesas turi gyvavimo ciklą, kuris yra vertinamas pagal tai, kaip plačiai procesas yra apibrėžtas, valdomas, vertinamas ir kontroliuojamas. Tai nusako procesų gebėjimų augimą, gausumą ir nuoseklumą visos organizacijos lygiu. Kai organizacija pasiekia aukštesnį brandos lygį, tuomet vyksta naujo proceso lygio įtvirtinimas, kuris pasireiškia per organizacijos politiką, standartus ir struktūrą (Lockamy et al., 2008). Pasiekiant aukštesnį brandos lygį, įtvirtinamas vis aukštesnis organizacijos procesų gebėjimų lygis. Šie gebėjimai gali būti apibrėžiami kaip:

- *Kontrolė* – apibrėžiama kaip rezultatas tarp proceso tikslų ir rezultatų.
- *Nuspėjamumas* – matuojamas atsižvelgiant į kaštų ir organizacijos veiklos tikslų pasiekiamumą.
- *Efektyvumas* – pasiekimas užsibrėžtų tikslų ir gebėjimas išsikelti tikslus.

Paulk et al. (1993) pateikia skirtumus tarp brandžių ir nebrandžių programinės įrangos organizacijų. Jis teigia, kad nebrandžiose organizacijose, specialistai dažniausiai improvizuoja proceso eigą. Tam pritaria ir Harmon (2004), teigdamas, kad nebrandžios organizacijos pasiekia rezultatus dėka didvyriškų žmonių pastangų, kurie daugiau ar mažiau tam tikslui naudoja spontaniškai sukurtus metodus. Net jei procesas yra apibrėžtas, dažniausiai jo eigos nėra laikomasi. Tokios organizacijos reaguoja ir sprendžia tik tuo metu esančias problemas ar krizes. Planai ar biudžetai yra pastoviai viršijami, kadangi jie nėra pagrįsti realiais skaičiavimais. Galiausiai projektų terminų nėra griežtai laikomasi, o produktų ar paslaugų kokybė yra sunkiai pasiekama. Nebrandžiose organizacijose nėra objektyvaus produkto

kokybės ar procesų vertinimo pagrindo. Todėl produkto kokybę yra sunku nuspėti. Dažnai įvairūs testavimai ar veiksmai skirti produkto kokybės pagerinimui nėra pilnai įvykdomi, kai organizacija nesugeba laikytis nustatytų projekto įvykdymo terminų.

Tuo tarpu, brandžiose organizacijose vadybininkai stebi produktų kokybę ir vartotojų pasitenkinimą. Egzistuoja ir objektyvus pagrindas produkto kokybės matavimui bei problemų, susijusių su produkto kokybe ar procesu, analizavimui. Planai ir biudžetai yra pagrįsti praėjusių laikotarpių rezultatais bei realiais skaičiavimais, o užsibrėžti kaštų, funkcionalumo bei kokybės lūkesčiai yra dažniausiai pasiekiami. Brandžioje organizacijoje, kiekvienas jos dalyvis suvokia organizacijos vertybes bei savo veiksmų vertę, dėl ko ir atsiranda drausmingas bei nuoseklus proceso vykdymas (Paulk et al, 1993; Harmon, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos proceso branda tai tam tikras lygis, kuriame atsispindi organizacijos proceso gebėjimai. Šie gebėjimai apima daugumą proceso sričių, pradedant žmogiškaisiais ištekliais ir baigiant rezultato pasiekimais. Todėl norėdama pasiekti aukštą brandos lygį ar palaikyti jau pasiektą, organizacijos privalo vertinti savo procesų brandą, ją vystyti ir puoselėti.

2.2. Verslo proceso brandos vertinimas ir jo ypatumai

Kokybės vadyba ir pirmosios procesų brandos sampratos užuomazgos pradėjo formuotis jau 1930 metais ir buvo pirmąkart minimos Shewhard (1931) darbuose, kur autorius kalbėjo apie statistinius kokybės valdymo metodus, pateikė kokybės sąvoką ir jos charakteristikas.

Nuo XX a. pabaigos iki šių dienų, brandos modelių taikymo sritys pakankamai plačiai išplito, o brandos modelių tyrimai įgijo nemenką svarbą. Platus orientacijos į procesus organizacijose pasisavinimas kilo iš supratimo, kad procesai turi gyvavimo ciklus ar, kitaip sakant, vystymosi etapus, kurie gali būti aiškiai apibrėžti, nuolat valdomi, matuojami ir kontroliuojami.

2.1.1. Organizacijos proceso brandos vertinimo modeliai

Harmon (2004) pastebi, kad nemažai autorių yra sukūrę organizacijos brandos vertinimo modelių, kurie yra pagrįsti dviem požiūriais. Vienas požiūris yra paremtas brandos vertinimo lygmenimis. Toks požiūris teigia, kad susijusių rezultatų grupės yra pasiekiamos, daugiau ar mažiau, vienu kartu, ir kad viena grupė yra pasiekama prieš pasiekiant kitą. Tokiu atveju, organizacijos brandos lygiai yra apibrėžiami atsižvelgiant į tai, kaip organizacija sugeba pasiekti tam tikrus rezultatus, apibrėžti, valdyti, vertinti bei tobulinti savo procesus. Tuo tarpu,

kiti autoriai vengia brandos lygių idėjos ir koncentruojasi į specifinius gebėjimus, kurie charakterizuoja organizaciją ir į tuos sugebėjimus, kurie dar tik bus pasiekti.

Žemiau pateikta lentelė, kurioje išdėstyta dešimties autorių brandos modelių chronologija pagal jų atsiradimo laikotarpį (žr. 1 lentelę). Lentelėje pateikti ir kiekvieno autoriaus darbe nagrinėjamas procesų brandos lygių diapazonas, apžvelgiant pirmąjį ir paskutinįjį lygius.

Pirmosios šių dienų brandos modelių užuomazgos atsirado Crosby (1979) darbuose. Jis pateikė kokybės vadybos brandos matricą, kurią sudaro šešios matavimų kategorijos ir penki brandos lygiai. Į matavimų kategorijas autorius įtraukė „*Vadovybės supratimą ir požiūrį*“, „*Organizacijos kokybės statusą*“, „*Problemų sprendimas*“, „*Kokybės kaštai*“ (procentas nuo pardavimų), „*Kokybės gerinimo veiksmai*“, „*Bendra įmonės kokybės padėtis*“. Tuo tarpu apibrėžti penki evoliuciniai etapai, kurie davė pradmenis šių dienų brandos lygmenims, yra: „*Neapibrėžtumas*“, „*Pabudimas*“, „*Nušvitimas*“, „*Išmintis*“ ir „*Užtikrintumas*“. Jie leidžia įvertinti organizacijos brandos lygmenį kiekvienoje matavimo kategorijoje produkto kokybės atžvilgiu.

Tais pačiais metais Nolan (1979) pristatė šešis duomenų apdorojimo proceso augimo lygius. Autoriaus pristatytas modelis matuoja keturių proceso sričių būklę per šešis atskirus proceso augimo lygmenis. Laikui bėgant organizacija plečiasi, todėl mokymosi ir procesų tobulinimo dėka, ji pereina per visus augimo lygmenis.

Paulk et al. (1993) savo darbe pristatė „*Gebėjimų brandos modelį*“ programinei įrangai. Šis brandos modelis yra pagrįstas Shewhard (1931), Crosby (1979) bei Humphrey (1987) idėjomis. Jis tapo šių dienų organizacijos procesų brandos modelių pagrindu. Autorius išskiria penkis aiškiai apibrėžtus proceso brandos lygius, kurie padeda organizacijai kopti tobulumo link.

1 lentelė. **Procesų brandos modelių palyginimai**
(Šaltinis: sudaryta autorės)

Autorius	Metai	Darbo pavadinimas	Žemiausias lygis (0 – 1)	Aukščiausias lygis (5 – 6)
Crosby, P.	1979	<i>Quality is Free</i>	Neapibrėžtumas (<i>Uncertainty</i>) - nežinojimas, kas yra kokybės problemų priežastis	Užtikrintumas (<i>Certainty</i>) - žinojimas, kodėl organizacija neturi kokybės problemų.
Nolan, R. L.	1979	<i>Managing the Crises in Data Processing</i>	Inicijavimas (<i>Initiation</i>) - neapibrėžtas, silpnas procesas, stoka atskaitomybės. [psl. 117]	Branda (<i>Maturity</i>) - vyrauja išteklių valdymas, išteklių strateginis planavimas, atskaitomybė. [psl. 117]
Humphrey	1987	<i>A Method for Assessing the Software Engineering Capability of Contractor</i>	Pradinis (<i>Initial</i>) – organizacijos vadyba nėra nuosekliai suderint su organizacijoje esančiais procesais, nėra naudojamos modernios technologijos ir priemonės. [psl. 5]	Pagerintas (<i>Optimized</i>) – pasiektas aukštas proceso kontrolės lygis. Organizacija koncentruojasi į savo veiklos tobulinimą ir optimizavimą. [psl. 6]
Paulk et al.	1993	<i>Capability Maturity ModelSM for Software, Version 1.1</i>	Pradinis (<i>Initial</i>) - keli procesai yra apibrėžti, o procesų veiklos sėkmė priklauso nuo individualių pastangų. [psl. 8]	Gerinamas (<i>Optimizing</i>) - yra įgalintas pastovus procesų pagerinimas remiantis grįžtamuoju ryšiu gaunamu iš inovatyvių idėjų valdymo ir technologijų. [psl.9]
Maul et al.	2003	<i>Factors characterizing the Maturity of BPR programmes</i>	1 grupė – organizacijos, esančios pradiname verslo procesų reinžinerijos projektų planavimo etape. [psl. 603]	5 grupė – organizacijos naudoja žinias gautas iš verslo procesų reinžinerijos projektų ir naudoja jas verslo reorganizavimui. [psl. 604]

1 lentelės tęsinys. **Procesų brandos modelių palyginimai**

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Fisher, D. M.	2004	<i>The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization</i>	„Soiled” – individualios grupės įmonėje dirba ties tuo, kad pagerinti tam tikrą įmonės veiklos sritį, tačiau daro nepakankamai tam, kad nukreipti įmonės strategiją ir valdymą viena kryptimi. [psl. 3]	„Intelligent operating Network“ – optimalus efektyvumas organizacijos išbaigtoje vertės grandinėje yra pasiektas. Pasiektas darnos lygis leidžia atsirasti laisvos tėkmės realaus laiko informacijai. [psl. 5]
Harmon, P.	2004	<i>Evaluating an Organization's Business Process Maturity</i>	Lygis 1 – organizacijos yra nebrandžios. Procesai yra „ad hoc“, neapibrėžti, projektai nenuspėjami.	Lygis 5 – procesai ir kiekvieno funkcija jame yra žinoma organizaciniame lygmeny.
Hammer, M.	2007	<i>The Process Audit</i>	P1/E1 lygiai – procesas nėra suprojektuotas nuo pradžios iki galo. Vadovybė supranta, kad reikalingas procesu pagerinimas, tačiau turi ribotą supratimą apie verslo procesus. [psl. 116, 120]	P4/E4 lygiai – procesas yra suprojektuotas nuo pradžios iki galo tam, kad pagerinti jo veiklą. Vadovybė spranta savo vaidmenį procese ir suvokia procesų valdymą kaip verslo valdymo būdą. [psl. 117, 121]
McComarck et al.	2009	<i>A global investigation of key turning points in business process maturity</i>	„Ad hoc“ – procesas neturi struktūros ir nėra apibrėžtas. [psl. 794]	Integruotas (integrated) – organizacinės struktūros ir pareigybės yra paremtos procesais. Yra įtvirtinti proceso vertinimai ir organizacinės struktūros. [psl. 794]
Al-Hanaei E. H., Rashid A.	2014	<i>DF-C²M²: A Capability Maturity Model for Digital Forensics Organisations</i>	Veiksmų atlikimas priklauso nuo žmogaus (Person dependent practices) – atliekami veiksmai organizacijoje nėra dokumentuoti. Veikla yra priklausoma nuo žmogaus, o jos seka ir rezultatai gali kisti su laiku. [psl. 58]	Pastovus gerinimas (Continuously improving) – proceso tikslai yra nuolat analizuojami, o procesas yra pastoviai gerinamas. [psl. 59]

Taigi, iš 1 lentelės galima pastebėti, kad daugumos pateiktų autorių modeliuose analizuojami proceso brandos lygiai remiasi Paulk et al. išskirtais ir apibrėžtais brandos lygiais. Kiekvienu atveju jie nėra identiški, tačiau atspindi panašias, jei ne tas pačias, charakteristikas, pagrįstas Paulk et al. (1993) idėjomis. Kitame skyrelyje yra apžvelgiami proceso brandos lygiai.

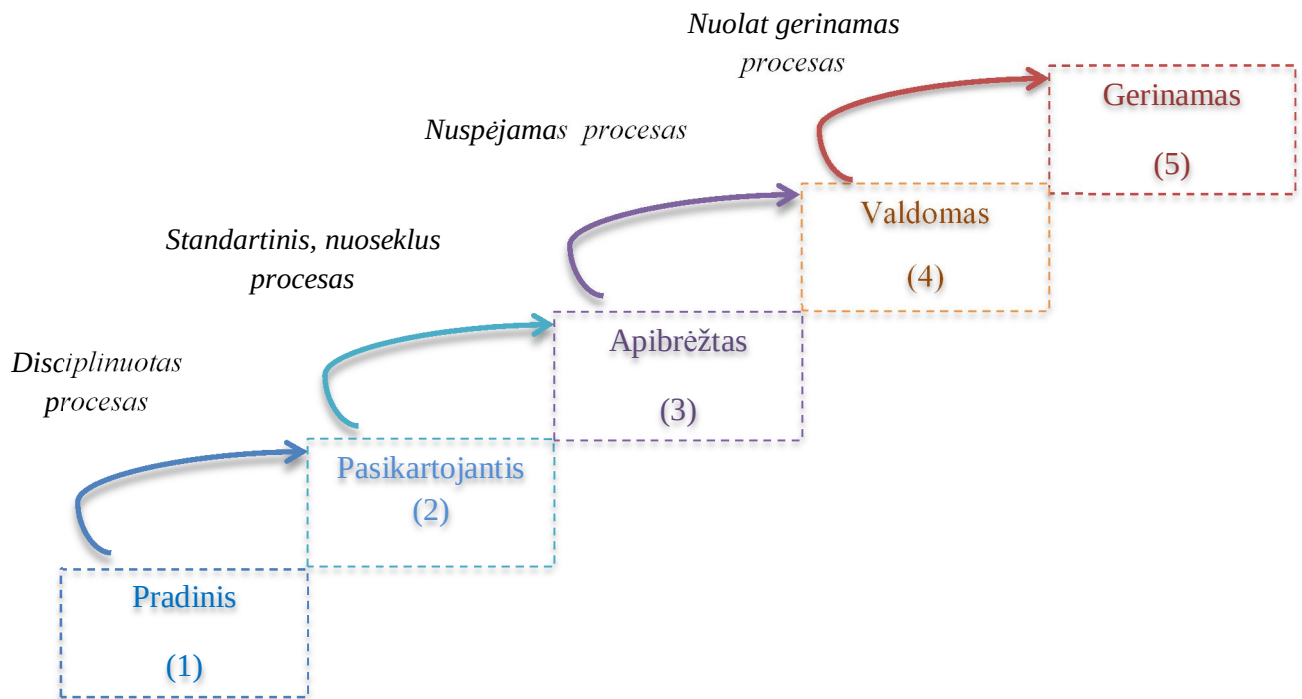
2.1.2. Organizacijos proceso brandos lygiai

Proceso brandos lygis – tai tinkamai apibrėžta evoliucinė plynaukštė brandaus proceso siekimo link. Kiekvienas lygis susidaro iš proceso tikslų rinkinio, kuris, kai yra patenkinamas, padeda stabilizuoti svarbius proceso komponentus. Pasiekiant tam tikrą brandos struktūros lygį kaskart yra įtvirtinamas skirtingas proceso komponentas ir tai padidina organizacijos proceso gebėjimus (Paulk et al., 1993). Kiti autoriai teigia, kad *proceso brandos lygis* – tai tarsi slenkstis, kurį pasiekus, bus įtvirtintas visos sistemos požiūris, reikalingas proceso tikslams pasiekti (Dorfman ir Thayer, 1997). Organizacijai pasiekiant kiekvieną brandos lygį, jos procesai įgyja vis aukštesnį gebėjimų lygį.

Proceso brandos vertinimo literatūros autoriai teigia, kad aukštesnis procesų brandos lygis organizacijoje pasireiškia (Lockamy, McCormack, 2004; Poirier, ir Quinn, 2004):

1. Geresne rezultatų kontrole;
2. Pagerinta tikslų, kaštų ir veiklos prognoze;
3. Padidėjusiu efektyvumu siekiant užsibrėžtų tikslų;
4. Vadovybės gebėjimų tobulėjimu, siūlant naujus ir aukštesnius veiklos tikslus.

Paulk et al. (1993) pristatytas „*Gebėjimų brandos modelis*“ pateikia aiškią struktūrą, kaip organizuoti kelią tobulėjimo link vadovaujantis penkiais brandos lygiais, kurie suteikia pagrindą tęstiniam proceso tobulinimui (žr. 4 pav.). Brandos lygiai padeda organizacijoms susidėlioti prioritetus procesų pagerinimų atžvilgiu.



4 pav. Penki programinės įrangos proceso brandos lygiai

(šaltinis: Paulk et al. (1993), "Capability Maturity ModelSM for Software, Version 1.1", psl. 8)

Pirmasis brandos lygis, vadinamas *Pradiniu proceso brandos lygiu*. Šiame lygyje procesas yra apibūdinamas kaip „ad-hoc“, kas išvertus iš lotynų kalbos reiškia „šiam atvejui“. Nėra aiškiai apibrėžtų procesų, o jų veikimo sėkmė priklauso nuo individualių darbuotojų pastangų. Neegzistuoja proceso vertinimo priemonių, o pozicijos ir organizacinė struktūra yra pagrįstos tradicinėmis funkcijomis, bet ne horizontaliais procesais (Humphrey, 1987; Paulk et al., 1993; McComarck et al., 2009).

Pirmame brandos lygyje organizacija negali sukurti stabilios aplinkos produkto ar paslaugos vystymui ir palaikymui. Šiame lygmenyje projektų sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo išskirtinio vadovo ir efektyvios komandos. Tačiau kai stiprus ir gabus vadovas palieka projektą, stabilizuojanti įtaka taip pat išnyksta, kas turi neigiamos įtakos projekto rezultatui.

Taip pat, šiame brandos lygyje organizacijos procesų gebėjimai yra nenusėjami, kadangi procesai nuolat keičiasi ar yra modifikuojami atsižvelgiant į darbo progresą. Organizacija negali numatyti planų, biudžetų, funkcionalumo ar produkto kokybės, o jos veikla priklauso nuo individualių darbuotojų sugebėjimų ir kinta priklausomai nuo jų vidinių įgūdžių, žinių ir motyvacijos (Paulk et al., 1993). Hammer (2007) savo darbe sutinka su prieš tai komentuotu autoriumi, kad pirmame brandos lygyje darbuotojai mažai žino apie procesą ir jo vertinimo metodus, tačiau priešingai nei Paulk et al. (1993) teigia, kad šiame lygyje esantis procesas yra pakankamai patikimas, nuspėjamas bei stabilus.

Antrasis brandos lygis - *Pasikartojantis proceso brandos lygis*. Šiame lygmenyje yra sukurti pagrindiniai projektų valdymo procesai tam, kad būtų galima sekti išlaidas, planus ir funkcionalumą. Vyrauja reikalinga proceso drausmė, reikalinga atkartoti prieš tai pasiektą projektų sėkmę. Hammer (2007) teigia, jog antrame brandos lygyje esančios organizacijos darbuotojai gali apibūdinti procesą ir žino savo funkcijas tame procese. Procesas pateikia geresnius rezultatus lyginant su pirmu brandos lygiu, kadangi organizacija turi suprojektuotą ir įgyvendintą procesą nuo pradžios iki galo.

Organizacijos antrame brandos lygyje turi sukurtą proceso valdymo strategiją bei procedūras šiai strategijai įvykdyti. Projektų planavimas ir valdymas yra pagrįstas panašių projektų įvykdymo patirtimi. Produkto ar paslaugos vadybininkai seka projektų išlaidas, planus ir funkcionalumą. Darbo projektų standartai yra apibrėžti, organizacija užtikrina, kad jie būtų tiksliai įgyvendinami. Galima teigti, kad organizacijos procesai, esantys antrame brandos lygyje, yra disciplinuoti, kadangi vyrauja nuolatinis darbo projektų planavimas ir sekimas, yra galimas sėkmingų projektų atkartojimas.

Trečiasis arba *Apibrėžtas proceso brandos lygis*. Procesas yra aprašytas pagal pareigybes, standartizuotas ir integruotas į standartinį organizacijos procesą. Visi organizacijoje vykstantys projektai vadovaujasi patvirtinta, pritaikyta organizacijos proceso versija (Paulk et al., 1993). Procesai yra dokumentuojami ir jau turi struktūrinės schemos vaizdą. Pareigybės ir organizacinės struktūros vis dar paremti tradicinėmis funkcijomis, tačiau jose jau atsiranda procesinių aspektų užuomazgų. Rengiami funkcinų sričių atstovų (pvz.: pardavimų gamybos ir kt.) susirinkimai (McComarck et al., 2009). Trečiame lygyje organizacijoje dirbantys žmonės gali išreikšti, kaip jų darbas veikia įmonės veiklą. Procesas veikia optimaliai, kadangi jį įmanoma integruoti į kitus vidinius procesus, tam kad padidinti proceso indėlį į įmonės veiklą (Hammer, 2007).

Procesai, esantys trečiame brandos lygyje, yra naudojami tam, kad padėtų pagrindinio produkto ar paslaugos vadovams (bei techniniam personalui, jei toks yra) atlikti savo darbą kuo efektyviau. Organizaciniai mokymai yra vykdomi su tikslu užtikrinti, kad vadovai ir personalas turi reikiamų gebėjimų ir žinių atlikti jiems priskirtas funkcijas. Gerai apibrėžtas procesas yra charakterizuojamas kaip turintis pasirengimo kriterijų, komponentus, standartus ir procedūras, reikalingas darbams atlikti, patikros mechanizmą, produktą ir užbaigimo kriterijų.

Apibendrinant, organizacijų, esančių trečiame lygyje, procesų gebėjimai yra standartiniai ir nuoseklūs, kadangi už produktą ar paslaugą atsakingų asmenų veikla jau yra stabili ir pasikartojanti. Kiekvienos produktų ar paslaugų linijos planai, kaštai ir funkcionalumas yra kontroliuojami, o kokybė yra nuolat sekama.

Ketvirtas - Valdomas proceso brandos lygis. Yra kaupiami išsamūs proceso ir produkto kokybės vertinimai. Procesas ir produktas yra kiekybiškai suvokiami ir kontroliuojami.

Ketvirtame brandos lygyje, organizacija nustato kiekybinius kokybės tikslus tiek produktui (ar paslaugai), tiek procesams. Procesų gebėjimai yra nuspėjami, kadangi jie jau yra matuojami ir veikia išmatuojamose ribose. Šis proceso gebėjimų lygis leidžia organizacijai numatyti proceso ir produktų kokybės tendencijas. Dėka to, kad vadovai gali vertinti problemas ir progresą, jie turi objektyvų, kiekybinį pagrindą sprendimams daryti. Ketvirtame lygyje darbuotojai jau turi žinoti kokį poveikį jų darbas daro organizacijos klientams ir tiekėjams. Procesas yra aukščiausiam savo lygyje – viršija įmonės ribas, praplėsdamas savo veiklą iki tiekėjų ir klientų (Hammer, 2007).

McComarck et al. (2009) šį brandos lygį vadina „*Susietu*“ lygiu. Šiame lygyje vadovai panaudoja procesų valdymą strateginiams tikslams pasiekti. Vyrauja platus pareigybių spektras. Procesas turi tikslą patenkinti vartotojus, atlikti darbus nustatytu terminu, minimaliai viršyti kaštus ir kt. Šiame lygmenyje vyksta išteklių planavimas bei klientų išteklių vadyba (Al-Hanaei ir Rashid, 2014).

Penktasis arba *Gerinamas proceso brandos lygis*. Dėka kiekybinio grįžtamojo ryšio bei inovatyvių idėjų, technologijų bandymų ir valdymo, yra įgalintas pastovus proceso gerinimas.

Šiame brandos lygyje visa organizacija koncentruojasi į nuolatinį proceso gerinimą ir tobulinimą. Organizacijoje egzistuoja priemonės, skirtos iniciatyviai identifikuoti proceso silpnąsias ir stipriąsias vietas tam, kad išvengti defektų ar klaidų pasireiškimo. Procesas yra nuolat vertinamas tam, kad išvengti žinomų klaidų pasikartojimo, o vertinimo rezultatais yra pasidalinama visuose projektuose.

Organizacijų, esančių penktame lygyje, procesų gebėjimai yra nuolat gerinami - organizacija pastoviai siekia tobulinti savo procesų gebėjimų intervalą. Bendrovė, jos pardavėjai ir tiekėjai bendradarbiauja visame proceso lygmenyje. Organizacinė struktūra ir atsakomybės yra pagrįstos proceso veikla. Proceso vertinimo priemonės ir vadybos sistema yra įtvirtintos organizacijoje (McComarck et al., 2009). Šiame lygyje organizacija sugeba pasiekti užsibrėžtus planus, biudžetus, terminus, aukštą vartotojų pasitenkinimo lygį, nuolat siekia aukštesnio kokybės lygio (Al-Hanaei ir Rashid, 2014).

Taigi, brandos lygiai tai tarsi brandos žemėlapis organizacijai, padedantis jai identifikuoti savo padėtį organizacijos procesų atžvilgiu, procesų gebėjimų lygį bei išsikelti tikslus, reikalingus aukštesniam brandos lygiui pasiekti.

Toliau empirinio tyrimo metodologinėje dalyje bus atsižvelgta į šioje mokslinės literatūros apžvalgoje išnagrinėtus procesų, procesinio požiūrio, proceso brandos bei jos vertinimo ypatumus.

Remiantis išnagrinėtomis ir pristatytomis įvairių autorių procesinio požiūrio bei jų elementų idėjomis, bus sudarytas empirinio tyrimo klausimynas, naudojamas tyrimo duomenims surinkti.

Remianti pristatytais procesų brandos ir jos vertinimo ypatumais, bus apibrėžta skalė šio tyrimo procesinio požiūrio brandai vertinti. Aukščiau nagrinėtų autorių procesų brandos lygiai daugumoje atvejų paremti Paulk et al. (1993) idėjomis, tačiau yra kombinuojami į keturis ar išplečiami net į šešis brandos lygius, apjungiant arba išskiriant veiklas gretimuose lygiuose. Pastebima, kad nėra pateikiama vieningo procesų brandos vertinimo modelio, taikytino visoms organizacijoms. Todėl tyrimo metodologinėje dalyje bus atsižvelgta į šiuos ypatumus ir į jau atliktų procesinio požiūrio brandos tyrimų praktiką bei pasirinktas šiam tyrimui optimalus brandos vertinimo lygis.

3. PROCESINIO POŽIŪRIO PRAKTIKOS TAIKYMO LIETUVOS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

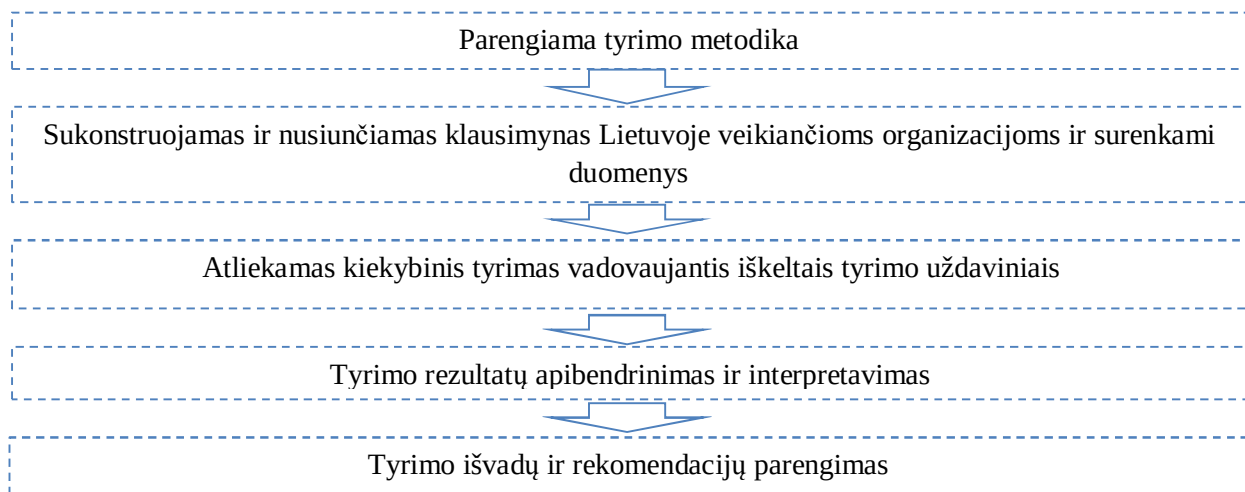
Tyrimo tikslas. Šio magistro darbo tikslas yra išnagrinėti Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio ypatumus ir įvertinti jų procesinio požiūrio brandą.

Tyrimo klausimas. Kokia yra Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio branda ir ar ji skiriasi priklausomai nuo organizacijos veiklos srities, amžiaus ir dydžio?

Tyrimo uždaviniai. Tyrimo tikslui pasiekti buvo iškelti šie uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodiką;
2. Surinkti tyrimo duomenis;
3. Nustatyti procesinio požiūrio brandą Lietuvos organizacijose;
4. Išanalizuoti ir nustatyti atskirų procesinio požiūrio elementų brandą Lietuvos organizacijose;
5. Išanalizuoti procesinio požiūrio elementų vertinimo ypatumus pagal organizacijų veiklos srities, amžiaus ir dydžio požymius bei nustatyti reikšmingus skirtumus;
6. Išanalizuoti procesinį požiūrį vertinančių veiklų vertinimus pagal organizacijų veiklos srities, amžiaus ir dydžio požymius bei nustatyti reikšmingus skirtumus;
7. Apibendrinti tyrimo rezultatus.

Tam, kad struktūrizuoti empirinį tyrimą, buvo sudaryta jo seka (žr. 5 pav.)



5 pav. **Empirinio tyrimo seka**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Tyrimo ribos. Tyrime dalyvavo Lietuvos Respublikoje veikiančios organizacijos.

Tyrimo objektas. Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinis požiūris ir jo branda.

Tyrimo metodas ir duomenų rinkimas. Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas apklausos metodas. Buvo sudarytas klausimynas, turintis 11 klausimų (žr. 1 priedą). Klausimai buvo sudaryti remiantis procesinio požiūrio ir procesų brandos literatūros analize. Klausimynas sudarytas iš dviejų dalių. Pirmą klausimyno dalį skirta organizacijos procesiniam požiūriui įvertinti. Joje esantys klausimai yra sudaryti remiantis teorinėje dalyje išnagrinėtais Škrinjar et al. (2010) ir Kohlbacher ir Gruenwald (2011) devyniais procesinio požiūrio elementais. Pirmą klausimyno dalį sudaro 8 klausimai:

- 2 klausimą sudaro 6 teiginių blokas, kurio tikslas išsiaiškinti organizacijos strateginį požiūrio sąsają su jos procesais;
- 3 klausimą sudaro 4 teiginių blokas, skirtas išsiaiškinti organizacijos verslo procesų apibrėžtumą ir dokumentaciją;
- 4 klausimą sudaro 9 teiginių blokas, skirtas identifikuoti organizacijos procesų matavimą ir valdymą;
- 5 klausimą sudaro 6 teiginiai, kurių tikslas išsiaiškinti organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbo organizavimo buvimą;
- 6 klausimą sudaro 5 teiginiai, kurių tikslas išsiaiškinti organizacinės struktūros ir kultūros sąsają su organizaciniais procesais;
- 7 klausimą sudaro 6 teiginių blokas, skirtas išsiaiškinti organizacijos rinkos orientaciją;
- 8 klausimą sudaro 3 teiginių blokas, skirtas identifikuoti organizacijos požiūrį į tiekėjus;
- 9 klausimą sudaro 6 teiginiai, skirti išsiaiškinti organizacijos IT aplinką.

Kiekvienas klausimas apibūdina procesinio požiūrio veiklas ir charakteristikas būdingas konkrečiam procesinio požiūrio elementui.

Antrą klausimyno dalį sudaro keturi demografinio tipo klausimai, skirti išsiaiškinti bendrą informaciją apie organizaciją:

- 1 klausimas skirtas išsiaiškinti organizacijos veiklos trukmei (*Organizacijos amžiaus požymis*);
- 10 klausimas skirtas organizacijos veiklos sričiai nustatyti;
- 11 klausimas skirtas nustatyti organizacijos vidutinį metinį darbuotojų skaičių (*Organizacijos dydžio požymis*).

Antros dalies klausimų tikslas identifikuoti organizacijos amžių, veiklos sritį ir dydį.

Imties dydžio nustatymas. Buvo paskaičiuota, kad šiam tyrimui reikalingas imties dydis yra 96 respondentai. Naudojant 95% ($z = 1,96$) patikimumo laipsnį ir 10% paklaidos dydį ($e = 0,1$), imties dydis buvo paskaičiuotas pagal žemiau nurodytą formulę:

$$n = z^2 * p (1-p) / e^2 = 1,96^2 * 0,5 (1-0,5) / 0,1^2 = 3,8416 * 0,25 / 0,01 = 96,04.$$

Klausimynas buvo patalpintas svetainėje www.manoapklausa.lt, o jo nuoroda buvo išsiųsta elektroniniu paštu 440 Lietuvoje veikiančių organizacijų skirtingose pramonės šakose su prašymu klausimyną užpildyti įmonėje vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų. Organizacijų kontaktiniai duomenys atsitiktiniu būdu paimti iš elektroninio Lietuvos įmonių katalogo, esančio internetiniame puslapyje <http://imones.lrytas.lt/imones>.

Viso buvo surinkti 73 atsakymai (atsakomumas 16,59%). Dėl to, kad nepavyko pasekti nustatytos atsakymų imties, buvo perskaičiuotas paklaidos dydis imties dydžio skaičiavimo formulėje:

$$e = \sqrt{(z^2 * p (1-p) / n)} = \sqrt{(1,96^2 * 0,5 (1-0,5) / 73)} = \sqrt{(3,8416 * 0,25 / 73)} = 0,1147, \text{ tai yra } 11,47\%.$$

Duomenų apdorojimas. Empirinio tyrimo metu, klausimams, kurie vertina organizacijos procesinį požiūrį buvo naudojama septynių punktų *Likerto* skalė (1 - visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 - labiau nesutinku nei sutinku; 4 - nei sutinku nei nesutinku; 5 - labiau sutinku nei nesutinku; 6 – sutinku; 7 - visiškai sutinku). Naudojant *Likerto* skalę, buvo apibrėžtas procesinio požiūrio brandos vertinimas. Buvo pasirinkta vadovautis mokslinėje literatūroje išnagrinėtais ir šio darbo 2.1.2. skyrelyje pateiktais brandos lygiais. Šiame darbe buvo išnagrinėti ir pristatyti penki brandos lygiai, tačiau dėl vertinimo skalės specifikos, šio tyrimo tikslais ketvirtą ir penktą brandos lygį apibūdinantys požymiai buvo sujungti į vieną lygį, kuris yra apibrėžiamas kaip „ketvirtas brandos lygis“. Taigi brandos lygių vertinimas buvo apibrėžtas naudojant šias *Likerto* skalės vertes:

- Nuo 1 iki 4– pirmasis brandos lygis;
- Nuo 4 iki 5,5– antrasis brandos lygis;
- Nuo 5,5 iki 6,5 – trečiasis brandos lygis;
- Nuo 6,5 iki 7 – ketvirtasis brandos lygis.

Šis procesinio požiūrio brandos vertinimo metodas yra pritaikytas remiantis Škrinjar et al. (2010) darbu, kuriame autoriai procesinio požiūrio brandai naudojo tokį atsakymų grupavimą procesinio požiūrio brandai nustatyti Slovėnijos ir Kroatijos įmonėse.

Prieš atliekant duomenų analizę, naudojant SPSS programą buvo atliktas anketos klausimų, skirtų organizacijos procesiniam požiūriui įvertinti, patikimumo testas (žr. 2 priedo 1 lentelę). Patikimumo testui įvertinti buvo naudojama 0,6 *Cronbach Alpha* vertė – mažesnė nei 0,6 *Cronbach Alpha* rodiklio vertė nurodo mažą skalių patikimumą (Pranulis ir Dikčius, 2012). Atlikus patikimumo testą skalėms, vertinančioms 1) organizacijos strateginį požiūrį, 2) verslo procesų apibrėžtumą ir dokumentaciją, 3) verslo procesų matavimą ir valdymą, 4) organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą ir darbo organizavimą, 5) organizacijos struktūros

ir kultūros suderinamumą su procesais, 6) organizacijos rinkos orientaciją, 7) požiūrį į tiekėją ir 8) IT aplinkos suderinamumą su organizacijos procesais, nustatyta, kad kiekvienos skalės Cronbach Alpha rodiklio vertė yra didesnė už 0,6 (tarp 0,793 ir 0,936), kas reiškia, jog skalės yra labai patikimos (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. **Procesinio požiūrio elementų skalių patikimumas**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Procesinio požiūrio elementas	Faktorių skaičius	Cronbach's Alpha
ORG strateginis požiūris	6	0,936
ORG verslo procesų apibrėžtumas ir dokumentacija	4	0,866
ORG verslo procesų matavimas ir valdymas	9	0,928
ORG ŽIV ir darbo organizavimas	6	0,793
ORG struktūra ir kultūra	5	0,857
ORG rinkos orientacija	6	0,814
ORG požiūris į tiekėją	3	0,875
ORG IT aplinka	6	0,806

Skaičiuojant naudos patikimumą *Cronbach Alpha*, buvo pastebėta, kad:

- **Organizacijos rinkos orientacija** – pašalinus veiksnį „Įmonė vykdo rinkos tyrimus tam, kad nustatyti klientų poreikius“ *Cronbach Alpha* padidėtų iki 0,839 (0,025), todėl buvo nuspręsta veiksnį pašalinti;
- **Organizacijos požiūris į tiekėją** – pašalinus veiksnį „Tiekėjai yra oficialiai informuojami dėl pokyčių įmonės versle“ *Cronbach Alpha* padidėtų iki 0,910 (0,035), todėl buvo nuspręsta veiksnį pašalinti;
- **Organizacijos IT aplinka** – pašalinus veiksnį „Įmonė naudoja CRM sistemą (santykių su klientais valdymo sistema, angl. *Customer Relationship Management*) ryšių su klientais organizavimui ir valdymui“ *Cronbach Alpha* padidėtų iki 0,809 (0,003) – kadangi pašalinus veiksnį skirtumas nebūtų labai didelis, nuspręsta jį palikti.

Surinktų atsakymų detalesniam apdorojimui ir iškeltų hipotezių testavimui buvo naudojama IBM SPSS² duomenų analizės programa. Duomenų analizei naudojant SPSS programą buvo atlikti šie testai:

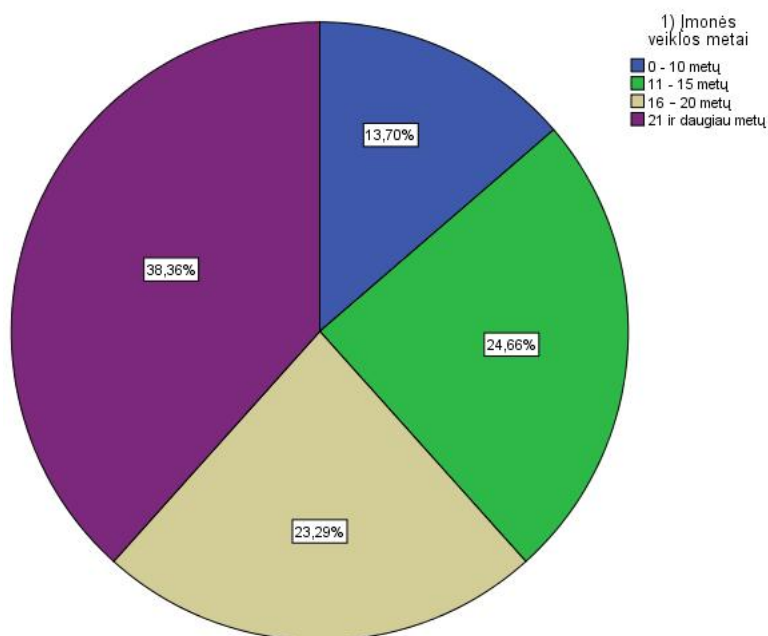
- *Reliability analysis (Cronbach's Alpha)* – skalių patikimumui nustatyti;
- *Descriptive statistics* (Aprašomoji statistika) – duomenų skaitinėms charakteristikoms nustatyti;

² Angl. *Software package for Statistical Analysis*

- *One Sample T-test* – procesinio požiūrio ir procesinio požiūrio atskirų elementų brandos vidurkių vertinimo palyginimui;
- *Spearman Correlation* (koreliacijos testas) – procesinio požiūrio elementų vertinimo ryšiui nustatyti priklausomai nuo organizacijos amžiaus ir dydžio;
- *One-way ANOVA* (vienos krypties dispersinė analizė) – atskirų procesinio požiūrio elementų vertinimų palyginimui pagal organizacijos veiklos srities, amžiaus ir dydžio požymius;
- *Multivariate Analysis of Variance (MANOVA)* (daugiamatė dispersinė analizė) – procesinio požiūrio atskirų veiklos grupių vertinimų palyginimui pagal organizacijos veiklos srities, amžiaus ir dydžio požymius.

3.2. Bendroji informacija apie organizacijas

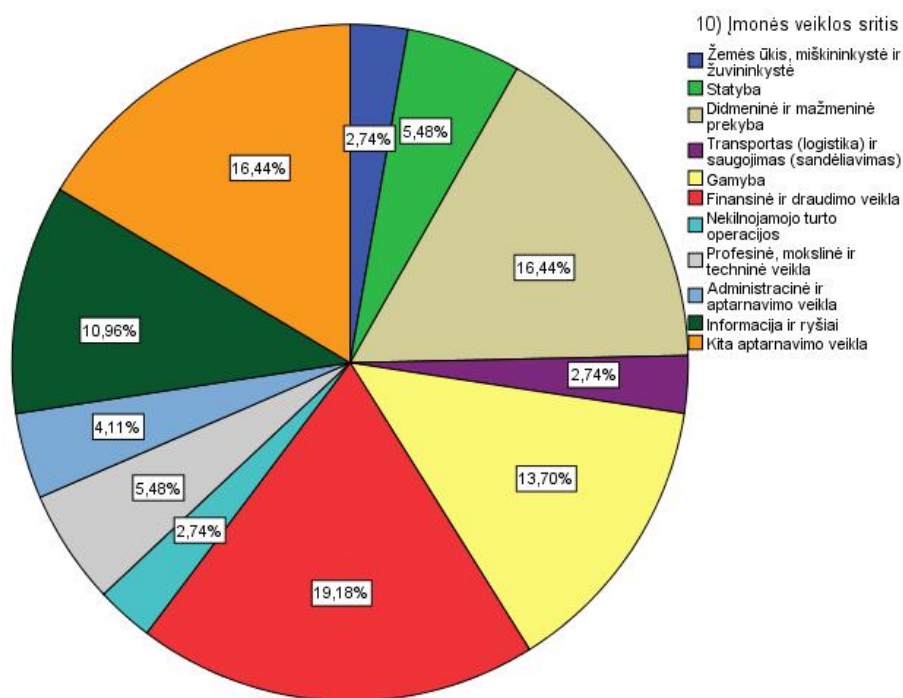
Pirmasis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti organizacijos veiklos metus (*organizacijos amžiaus požymis*). Suskaičiavus rezultatus, buvo nustatyta, kad didžioji dalis apklaustų (38%) organizacijų vykdo veiklą 21 ir daugiau metų. Panašus skaičius buvo apklaustų organizacijų, kurių veiklos amžius yra tarp 11 ir 15 metų bei tarp 16 ir 20 metų (23% ir 25% atitinkamai). Beveik 14% apklaustų organizacijų vykdo veiklą 0 - 10 metų (žr. 6 pav.).



6 pav. **Organizacijos veiklos metai**

(šaltinis: sudaryta autorės)

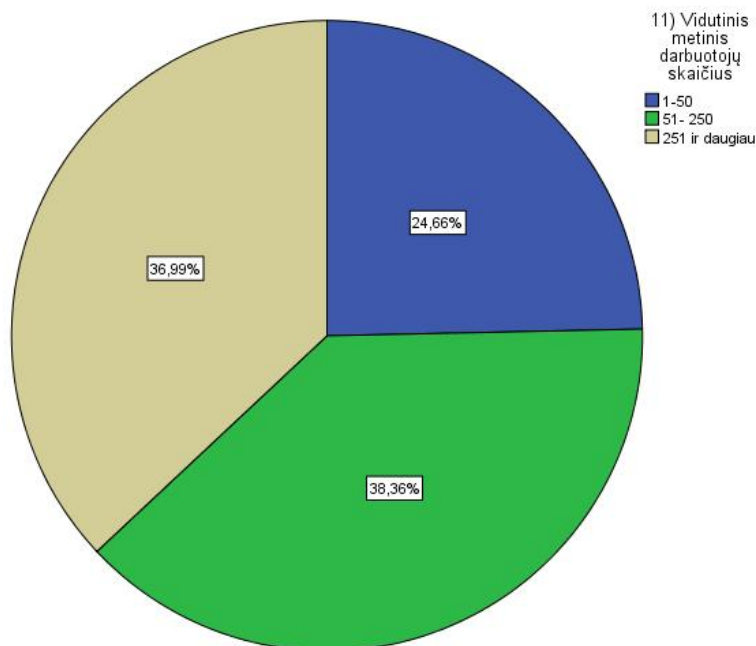
Išanalizavus surinktus duomenis, buvo nustatyta, kad didžioji dalis apklaustų organizacijų verčiasi finansine ir draudimo veikla (19,18%), didmenine ir/ar mažmenine prekyba (16,44%), gamyba (13,70%), teikia informacinių ryšių paslaugas (10,96%) ir verčiasi kita aptarnavimo veikla (16,44%). Likusios organizacijos priklauso žemės ūkio (2,74%), transporto ir logistikos paslaugų (2,74%), nekilnojamojo turto (2,74%) sektoriams, vykdo statybų (5,48%), administracinę aptarnavimo (5,48%), bei profesinę ir mokslinę (4,11%) veiklas (žr. 7 pav.).



7 pav. **Organizacijos veiklos sritis**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Išnagrinėjus organizacijų darbuotojų skaičiaus duomenis (*organizacijos dydžio požymis*) buvo identifikuota, kad didžioji dalis įmonių priklauso vidutinės ir didelės įmonės kategorijai. 38,36% organizacijų dirba nuo 51 iki 250 darbuotojų, tuo tarpu 36,99% organizacijose dirba 251 ir daugiau darbuotojų. 24,66% apklaustų organizacijų yra labai mažos arba mažos įmonės – jose dirba nuo 1 iki 50 darbuotojų (žr. 8 pav.).



8 pav. **Organizacijos vidutinis metinis darbuotojų skaičius**

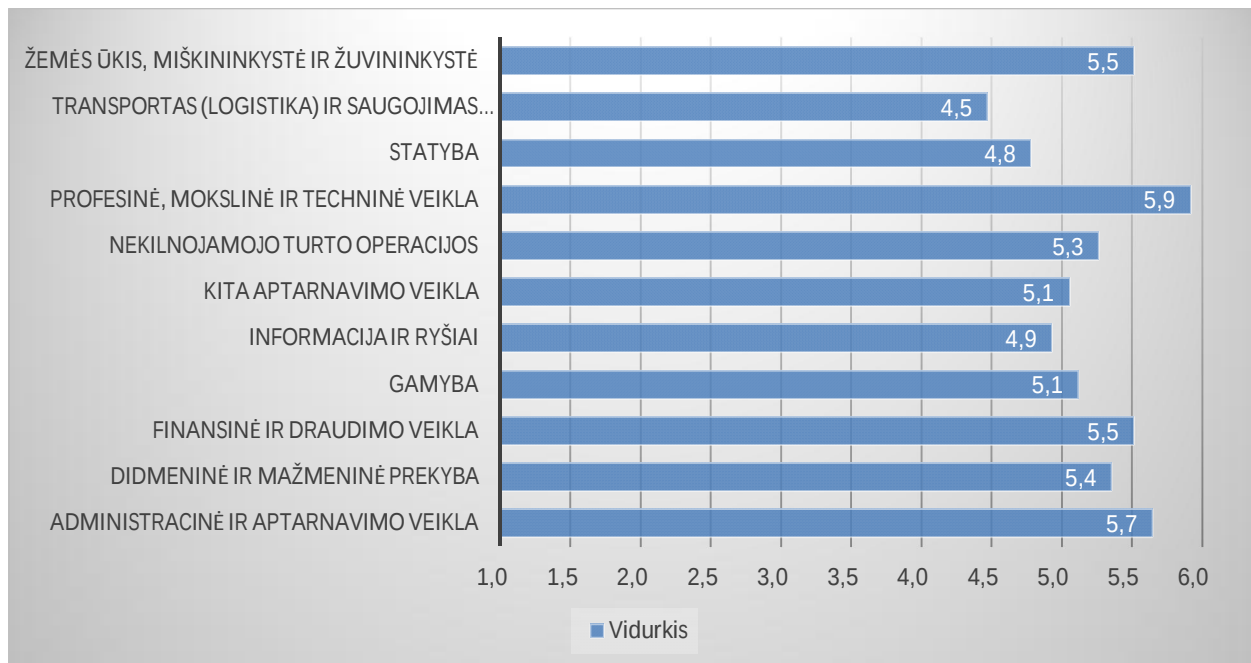
(šaltinis: sudaryta autorės)

3.3. Procesinio požiūrio brandos vertinimas

Klausimai nuo 2 iki 9 buvo skirti organizacijų procesiniam požiūriui įvertinti. Viso buvo pateikti 45 teiginiai. Kiekvienas procesinio požiūrio elemento teiginys buvo vertinamas nuo 1 iki 7 vertės *Likerto* skalėje. Remiantis respondentų atsakymų į 45 teiginius vidurkiais, naudojant SPSS programą, buvo paskaičiuotas ir sudarytas vienas kintamasis – *organizacijos procesinis požiūris*. Nustatytas apskaičiuoto kintamojo - procesinio požiūrio – vertinimo vidurkis lygus 5,25 (žr. 2 priedą, 2 ir 3 lenteles). Remiantis metodologinėje dalyje apibrėžtu brandos vertinimo metodu, buvo nustatyta, kad Lietuvos organizacijų procesinio požiūrio brandą galima priskirti antram brandos lygiui. Atlikus *One Sample T-test* buvo nustatyta, kad procesinio požiūrio vidurkis reikšmingai skiriasi nuo vertinimo 4 ($p=0,000$), kuris priskiria procesinio požiūrio brandą prie pirmo brandos lygmens (žr. 2 priedą, 4 lentelę) bei statistiškai reikšmingai skiriasi nuo vertinimo 5,5 ($p=0,012$), kuris priskirtų procesinio požiūrio brandą trečiam brandos lygmeniui (žr. 2 priedą, 4 lentelę). Taigi galima teigti, kad Lietuvos organizacijų procesinio požiūrio branda yra antrame brandos lygyje.

Procesinio požiūrio vertinimo vidurkiai pirmiausia buvo palyginti pagal organizacijų veiklos sritis. Aukščiausi vidurkiai nustatyti organizacijose, vykdančiose profesinę, mokslinę ir techninę veiklą (5,9), administracinę ir aptarnavimo veiklą (5,7), žemės ūkio veiklą (5,5),

finansinę ir draudimo veiklas (5,5), didmeninę ir mažmeninę veiklą (5,4), nekilnojamojo turto operacijas (5,3), gamybos (5,1) bei organizacijose, vykdančias kitas aptarnavimo veiklas (5,1). Žemiausias procesinio požiūrio vertinimas pastebimas organizacijose, veiklą vykdančiose transporto ir logistikos sektoriuose (4,5), statybos sektoriuje (4,8) bei informacijos ir ryšių paslaugas teikiančiose organizacijose (4,9) (žr. 9 pav.).

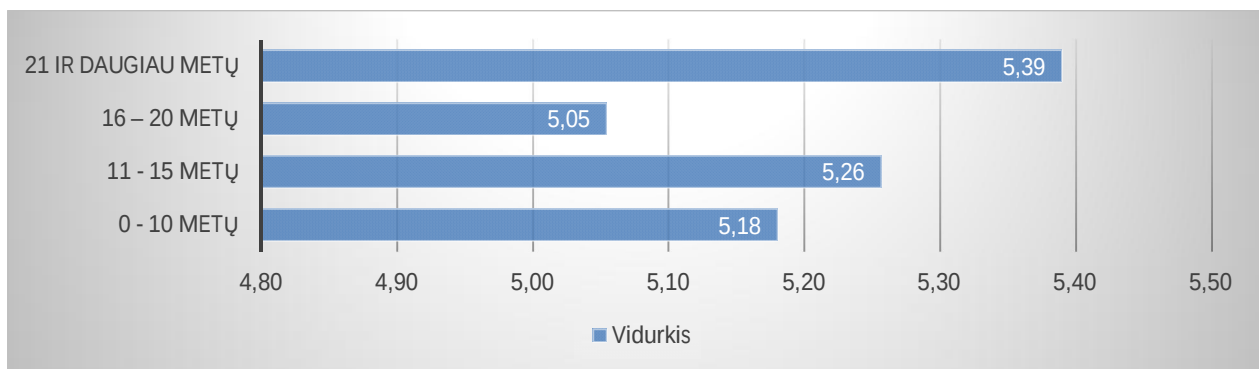


9 pav. **Procesinio požiūrio vertinimas pagal Organizacijos veiklos sritis**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Buvo atliktas vienos krypties dispersinės analizės testas (*One-way ANOVA*), tam, kad nustatyti ar procesinio požiūrio branda statistiškai reikšmingai skiriasi skirtingas veiklas vykdančiose organizacijose. Atlikus testą, dispersijų homogeniškumo testo (*Test Homogeneity of Variances*) *Levene* rezultato reikšmė buvo lygi $p=0,162$ ($>0,05$), o *ANOVA* testo $F=1,182$, $p=0,320$ ($>0,05$), kas leido nustatyti, kad procesinio požiūrio branda reikšmingai nesiskiria skirtingas veiklas vykdančiose organizacijose (žr. 2 priedą, 5 lentelę).

Toliau, procesinio požiūrio vertinimo vidurkiai buvo palyginti pagal organizacijos veiklos metus. Buvo identifikuota, kad organizacijų, kurių veiklos metai yra 21 ir daugiau, procesinio požiūrio vertinimas yra aukščiausias (5,39). Procesinio požiūrio vertinimo vidurkis, lygus 5,26, buvo nustatytas organizacijose, kurios vykdo savo veiklą 11 - 15 metų. Jauniausių organizacijų (veiklos metai nuo 0 iki 10) procesinio požiūrio vertinimo vidurkis siekia 5,18, o tuo tarpų organizacijų, kurios veiklą vykdo 16 - 20 metų, procesinio požiūrio vertinimas yra žemiausias (5,05) (žr. 10 pav.).

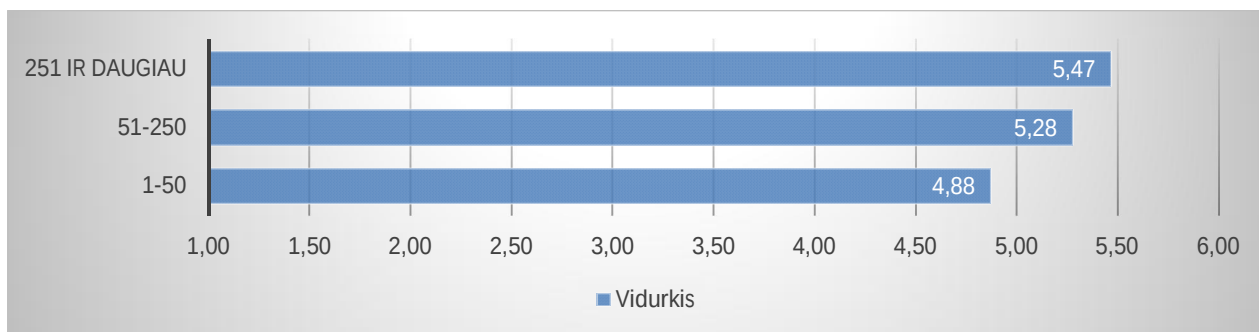


10 pav. **Procesinio požiūrio vertinimas pagal Organizacijos veiklos metus**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Procesinio požiūrio vertinimo skirtumams nustatyti tarp organizacijų veiklos metų grupių buvo atliktas vienos krypties dispersinės analizės testas (*One-way ANOVA*). Atlikus testą buvo nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingų procesinio požiūrio vertinimo skirtumų tarp organizacijų, kurių amžius skiriasi, kadangi $F=0,599$, $p=0,618$ ($>0,05$) (žr. 2 priedą, 6 lentelę).

Procesinio požiūrio branda taip pat buvo išnagrinėta tarp skirtingų organizacijos darbuotojų skaičiaus grupių. Organizacijos, kurių vidutinis metinis darbuotojų skaičius siekia 251 ir daugiau darbuotojų, procesinio požiūrio brandos vidurkis lygus 5,47. Vidutinio dydžio organizacijų, kurių darbuotojų skaičius yra 51-250 darbuotojų, nustatytas procesinio požiūrio brandos vidurkis lygus 5,28. Pagaliau, mažų organizacijų (1-50 darbuotojų) procesinio požiūrio brandos vidurkis yra mažiausias ir lygus 4,88 (žr. 11 pav.).



11 pav. **Procesinio požiūrio vertinimas pagal Organizacijos vidutinį metinį darbuotojų skaičių**

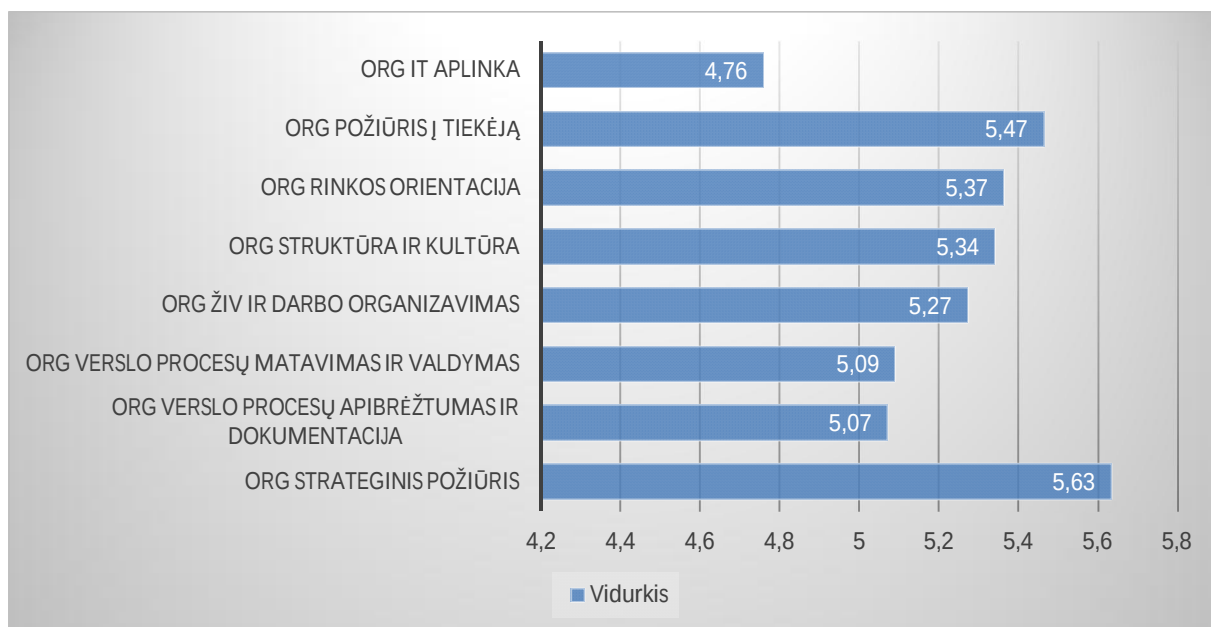
(šaltinis: sudaryta autorės)

Atlikus vienos krypties dispersinės analizės testą (*One-way ANOVA*), buvo nustatytas reikšmingas procesinio požiūrio brandos skirtumas tarp skirtingo dydžio organizacijų ($F=4,083$, $p=0,021$ ($<0,05$)) (žr. 2 priedą, 7 lentelę). Daugkartinių lyginimų (*Post Hoc Test Multiple Comparisons*) pateikti *Tukey'o HSD* kriterijaus rezultatai rodo, kad reikšmingas procesinio požiūrio brandos statistinis skirtumas egzistuoja tarp mažų (darbuotojų skaičius 1-50) ir didelių (darbuotojų skaičius 251 ir daugiau) organizacijų, kadangi reikšmė $p=0,016$

($<0,05$) (žr. 2 priedą, 8 lentelę). Tai reiškia, kad procesinio požiūrio brandos lygis mažose įmonėse yra reikšmingai mažesnis negu didelėse. Kadangi mažoms įmonėms vertinimo vidurkis yra 4,88, galima teigti, jog mažų įmonių procesinio požiūrio branda yra antrame brandos lygmenyje, o didelių įmonių – arčiau trečio brandos lygmens (vidurkis 5,47).

3.4. Procesinio požiūrio atskirų elementų ir jų veiklų vertinimo skirtumai

Iš 45 sukonstruotų teiginių, vertinančių organizacijos procesinį požiūrį, buvo sudaryti 8 atskiri kintamieji – procesinio požiūrio elementai – kurie atstovauja atskirų organizacijos ir procesų veiklų sritis. Apskaičiavus šių atskirų elementų vertinimo vidurkius, tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos strateginis požiūris ir organizacijos požiūris į tiekėją Lietuvos organizacijose yra vertinamas aukščiausiai (5,63 ir 5,47 atitinkamai). Žemiausiai yra vertinama organizacijos IT aplinkos suderinamumas su organizacijos procesų veikla (4,76) (žr. 12 pav.).



12 pav. **Procesinio požiūrio atskirų elementų vertinimas**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Tyrimo metu, kiekvienam procesinio požiūrio elementui buvo atliktas *One Sample T Test* tam, kad nustatyti ar atskirų procesinio požiūrio elementų brandą galima taip pat priskirti nustatytam antram brandos lygiui kaip ir bendrą Lietuvos organizacijų procesinio požiūrio brandą (vertinimo vidurkis 5,25) ir ar ji reikšmingai skiriasi nuo pirmojo ir trečiojo brandos lygių. Atlikus testą buvo nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi visi procesinio požiūrio elementai nuo vidurkio 4, kuris apibrėžia pirmąjį brandos lygį (visos reikšmės $p=0,000$) (remiantis metodologija, pirmą brandos lygį apibrėžiantis vertinimo aukščiausias vidurkis lygus 4,0) (žr. 3 lentelę ir 4 priedo 9 lentelę).

Testas buvo pakartotas visiems procesinio požiūrio elementams, nustatyti, ar jų vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo vidurkio 5,5, kuris apibrėžia trečiąją brandos lygmenį (remiantis metodologija, trečią brandos lygį apibrėžiantis vertinimo vidurkis prasideda nuo 5,5). Nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi elementų *organizacijos procesų apibrėžtumas ir dokumentacija* ($p=0,002$), *organizacijos procesų matavimas ir valdymas* ($p=0,002$) ir *organizacijos IT aplinka* ($p=0,000$) vertinimo vidurkiai nuo lyginamosios reikšmės 5,5. Likusiems procesinio požiūrio elementams statistiškai reikšmingi vertinimo vidurkių skirtumai nuo reikšmės 5,5 nenustatyti (žr. 3 lentelę ir 4 priedo 10 lentelę).

Galima teigti, kad organizacijos strateginis požiūris, procesų apibrėžtumas ir dokumentacija ir organizacijos IT aplinka Lietuvos organizacijose yra priskiriami antram brandos lygmeniui, tuo tarpu organizacijos strateginis požiūris, ŽIV ir darbo organizavimas, struktūros ir kultūros suderinamumas su organizacijos procesais, rinkos orientacija ir organizacijos požiūris į tiekėją yra arčiau trečio brandos lygmens.

3 lentelė. **Procesinio požiūrio atskirų elementų brandos skirtumai**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Procesinio požiūrio elementas	Vidurkis	Lyginamoj i reikšmė	Sig. (2-tailed), p	Lyginamo ji reikšmė	Sig. (2-tailed), p
Organizacijos strateginis požiūris	5,63	4,0	0,000	5,5	0,354
Organizacijos procesų apibrėžtumas ir dokumentacija	5,07	4,0	0,000	5,5	0,002
Organizacijos verslo procesų matavimas ir valdymas	5,09	4,0	0,000	5,5	0,002
Organizacijos ŽIV ir darbo organizavimas	5,27	4,0	0,000	5,5	0,051
Organizacijos struktūra ir kultūra	5,34	4,0	0,000	5,5	0,179
Organizacijos rinkos orientacija	5,48	4,0	0,000	5,5	0,873
Organizacijos požiūris į tiekėją	5,64	4,0	0,000	5,5	0,287
Organizacijos IT aplinka	4,76	4,0	0,000	5,5	0,000

Buvo atliktas *Spearman* koreliacijos testas nustatyti ar atskirų procesinio požiūrio elementų vertinimas priklauso nuo organizacijos veiklos metų ir darbuotojų skaičiaus. Atlikus testą nustatyta, kad atskirų procesinio požiūrio elementų vertinimas nepriklauso nuo organizacijos veiklos metų (visos p reikšmės $>0,05$), tačiau priklauso nuo organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiaus (*organizacijos dydžio požymis*) (žr. 2 priedą, 11 lentelę).

Nustatyta, kad kuo didesnė organizacija, tuo geriau yra vertinamas *organizacijos strateginis požiūris* ($r=0,239$, $p=0,41$), *organizacijos procesų apibrėžtumas* ($r=0,300$, $p=0,10$), *organizacijos procesų matavimas ir valdymas* ($r=0,434$, $p=0,000$) ir *organizacijos IT aplinka* ($r=0,331$, $p=0,004$) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. **Procesinio požiūrio atskirų elementų koreliacija priklausomai nuo organizacijos dydžio**
(šaltinis: sudaryta autorės)

Procesinio požiūrio elementas	Rodiklis	Įmonės veiklos metai	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius
ORG_Strateginis_pozioris	Spearman, r Sig. (2-tailed), p	0,083 0,484	,239* 0,041
ORG_Procesu_apibreztumas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,166 0,161	,300* 0,01
ORG_Procesu_matavimas_ir_valdymas	Spearman, r Sig. (2-tailed), p	0,114 0,336	,434** 0
ORG_Zmogiskuju_istekliu_valdymas_ir_darbo_organizavimas	Spearman, r Sig. (2-tailed), p	0,014 0,906	0,168 0,156
ORG_procesu_ir_kulturos_suderinamumas	Spearman, r Sig. (2-tailed), p	0,042 0,721	0,027 0,824
ORG_IT_aplinka	Spearman, r Sig. (2-tailed), p	0,103 0,386	,331** 0,004
ORG_Rinkos_Orientacij2	Spearman, r Sig. (2-tailed), p	0,045 0,706	0,193 0,102
ORG_Pozioris_i_tiekejus_2	Spearman, r Sig. (2-tailed), p	0,03 0,799	-0,053 0,654

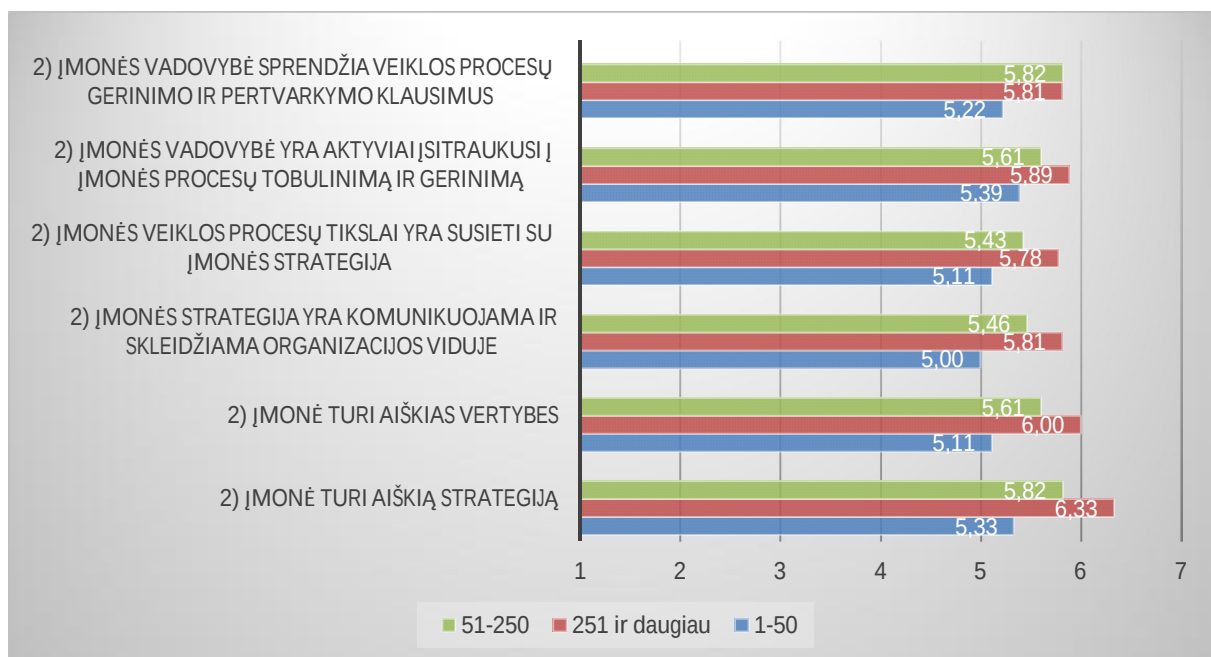
Atlikus daugiamatę dispersinę analizę (*MANOVA*) buvo nustatytas procesinio požiūrio elementų vertinimo vidurkių reikšmingas statistinis skirtumas priklausomai nuo organizacijos dydžio (*Box's M*= 131,863, $p=0,003$ ($>0,001$); *Pillai's Trace*= 0,370, $p=0,036$ ($<0,05$)) (žr. 2 priedą, 12 lentelę). Atlikus tą patį testą procesinio požiūrio elementų vertinimų vidurkiams priklausomai nuo organizacijos veiklos metų (*Box's M*= 208,940, $p=0,003$ ($>0,001$); *Pillai's Trace*= 0,364, $p=0,341$ ($>0,05$)) ir skirtingą veiklą vykdančių organizacijų (*Box's M*= 259,815, $p=0,000$ ($<0,001$); *Pillai's Trace*= 1,472, $p=0,018$ ($<0,05$), testo „*Tests of Between-Subjects Effects*“ visos vertės yra $>0,05$), reikšmingas statistinis skirtumas nenustatytas (žr. 2 priedą, 13-14 lenteles).

Remiantis šio testo nustatytais rezultatais, procesinio požiūrio atskirų elementų vertinimo vidurkių statistškai reikšmingi skirtumai buvo identifikuoti tik priklausomai nuo skirtingo organizacijos dydžio, todėl toliau buvo nuspręsta atlikti surinktų atskirų teiginių, vertinančių procesinio požiūrio elementų veiklas, rezultatų analizę priklausomai nuo organizacijos dydžio.

3.5. Procesinio požiūrio atskirų elementų vertinimo ypatumai priklausomai nuo organizacijos dydžio

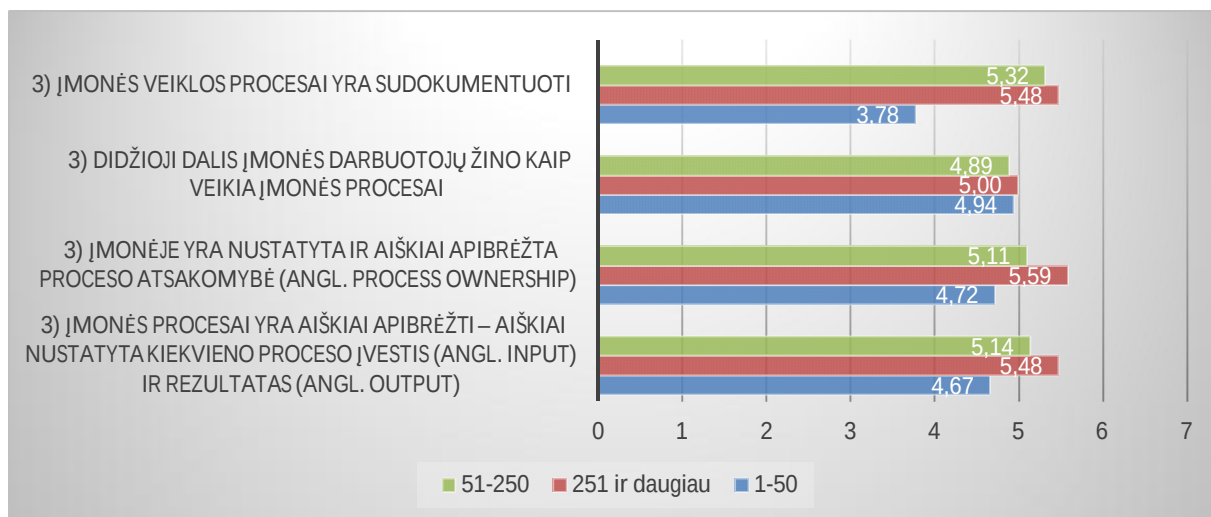
Procesinį požiūrį vertinančių veiklų vertinimo ypatumai skirtingo dydžio organizacijose

Analizuojant teiginių, vertinančių organizacijos strateginį požiūrį, vertinimą, pastebima, kad didelės organizacijos (251 ir daugiau darbuotojų) teiginius „Įmonė turi aiškią strategiją“ (6,33), „Įmonė turi aiškias vertybes“ (6,0), „Įmonės strategija yra komunikuojama ir skleidžiama organizacijos viduje“ (5,81), „Įmonės veiklos procesų tikslai yra susieti su įmonės strategija“ (5,78), „Įmonės vadovybė yra aktyviai įsitraukusi į įmonės procesų tobulinimą ir gerinimą“ (5,89) ir „Įmonės vadovybė sprendžia veiklos procesų gerinimo ir pertvarkymo klausimus“ (5,81) vertina geriausiai lyginant su vidutinio dydžio ir mažomis organizacijomis. Tuo tarpu prasčiausiai šiuos teiginius vertina mažos organizacijos (1-50 darbuotojų) (žr. 13 pav.).



13 pav. Teiginių, vertinančių organizacijos strateginį požiūrį, vertinimo vidurkiai skirtingo dydžio organizacijose
(šaltinis: sudaryta autorės)

Išanalizavus teiginių, vertinančių organizacijos procesų apibrėžtumą, vertinimą, nustatyta, kad mažos organizacijos teiginius „Įmonės procesai yra aiškiai apibrėžti – aiškiai nustatyta kiekvieno proceso įvestis ir rezultatas“ (4,67), „Įmonėje yra nustatyta ir aiškiai apibrėžta proceso atsakomybė (angl. Process ownership)“ (4,72), „Didžioji dalis įmonės darbuotojų žino kaip veikia įmonės procesai“ (4,94) ir „Įmonės veiklos procesai yra sudokumentuoti“ (3,78) vertina prasčiausiai, tuo tarpu didelės organizacijos šiems teiginiams skiria didesnę vertinimą (žr. 14 pav.).



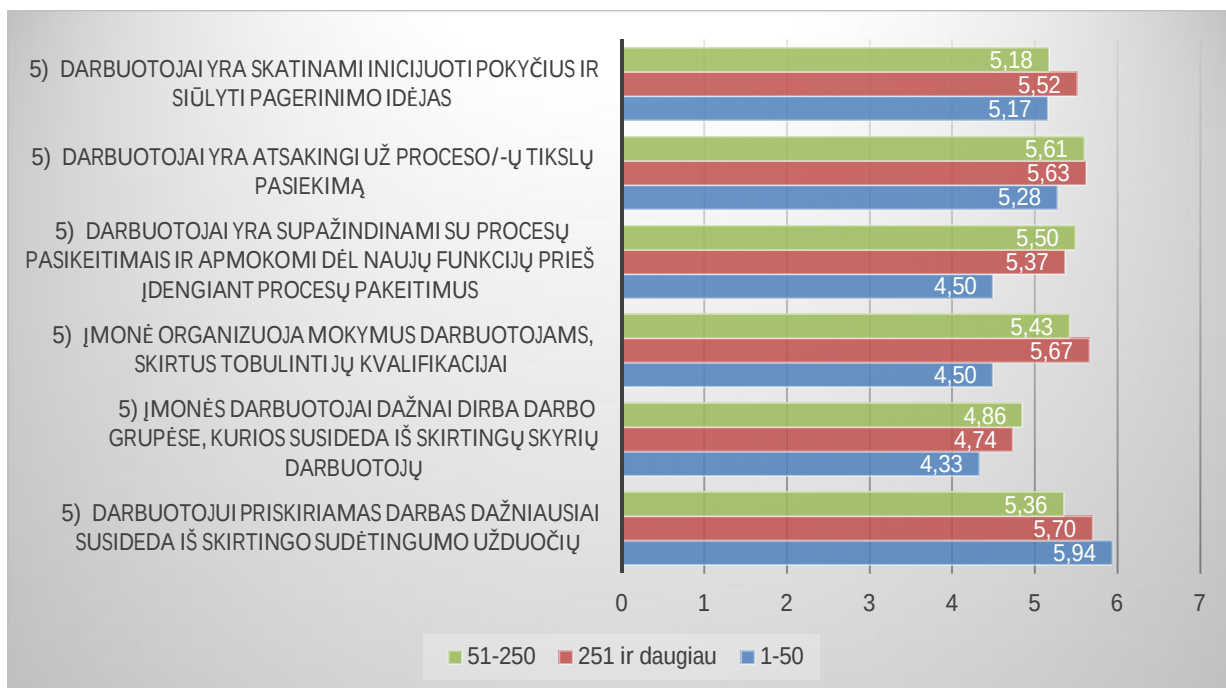
14 pav. **Teiginių, vertinančių organizacijos procesų apibrėžtumą, vertinimo vidurkiai skirtingo dydžio organizacijose**
(šaltinis: sudaryta autorės)

Analizuojant organizacijos procesų matavimą vertinančius teiginius, pastebėta, kad tarp mažų organizacijų šių teiginių vertinimo vidurkis yra mažesnis nei 5, lyginant su vidutinio dydžio ir didelėmis organizacijomis, kurių vertinimo vidurkis yra didesnis negu 5. Mažose organizacijose prasčiausiai vertinami teiginiai „Proceso/-ų pakeitimai/atnaujinimai yra vykdomi formaliai“ (3,36), „Proceso/-ų pakeitimai yra komunikuojami visoms suinteresuotoms šalims“ (4,0) ir „Kiekvienam įmonės proceso tikslui yra priskirti uždaviniai“ (4,06). Tuo tarpu didelės organizacijos geriausiai vertina teiginius „Įmonė vertina procesų rezultatus“ (5,96), „Kiekvienam įmonės procesui yra priskirtas veiklos tikslas“ (5,74) ir „Įmonė vertina procesų veiklą“ (5,7) (žr. 15 pav.).



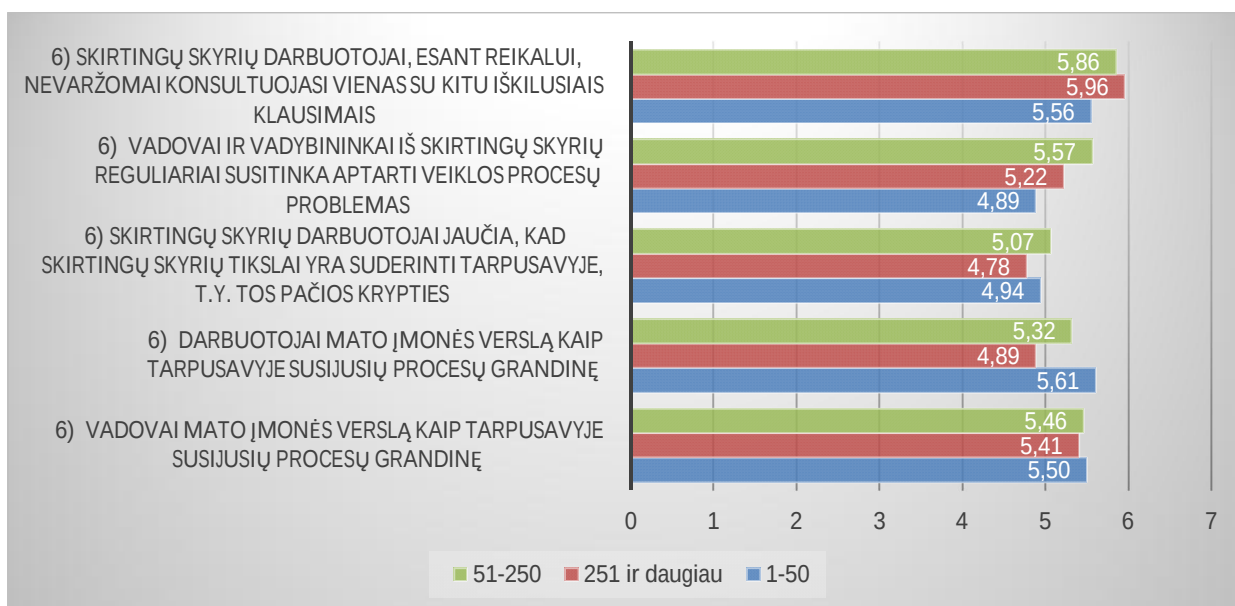
15 pav. **Teiginių, vertinančių organizacijos procesų matavimą, vertinimo vidurkiai skirtingo dydžio organizacijose**
(šaltinis: sudaryta autorės)

Vertinant žmogiškųjų išteklių valdymą (ŽIV) ir darbo organizavimą vertinančių teiginių vertinimus, pastebėta, kad labiausiai išsiskyrė teiginio „Darbuotojui priskiriamas darbas dažniausiai susideda iš skirtingo sudėtingumo užduočių“ vertinimas, kurį mažos įmonės vertina geriausiai (5,94). Tuo tarpu vidutinio dydžio įmonės šį teiginį vertino prasčiausiai (5,36). Teiginiai „Įmonės darbuotojai dažnai dirba darbo grupėse, kurios susideda iš skirtingų skyrių darbuotojų“ ir „Darbuotojai yra supažindinami su procesų pasikeitimais ir apmokomi dėl naujų funkcijų prieš įdengiant procesų pakeitimus“ mažose įmonėse vertinamas prasčiausiai (4,33 ir 4,5 atitinkamai), o vidutinio dydžio organizacijose geriausiai (4,83 ir 5,5 atitinkamai). Teiginiai „Įmonė organizuoja mokymus darbuotojams, skirtus tobulinti jų kvalifikacijai“ mažose įmonėse vertinami prasčiausiai (4,5), tuo tarpu didelės įmonės šiuos teiginius vertino aukščiausiai (5,67) (žr. 16 pav.).



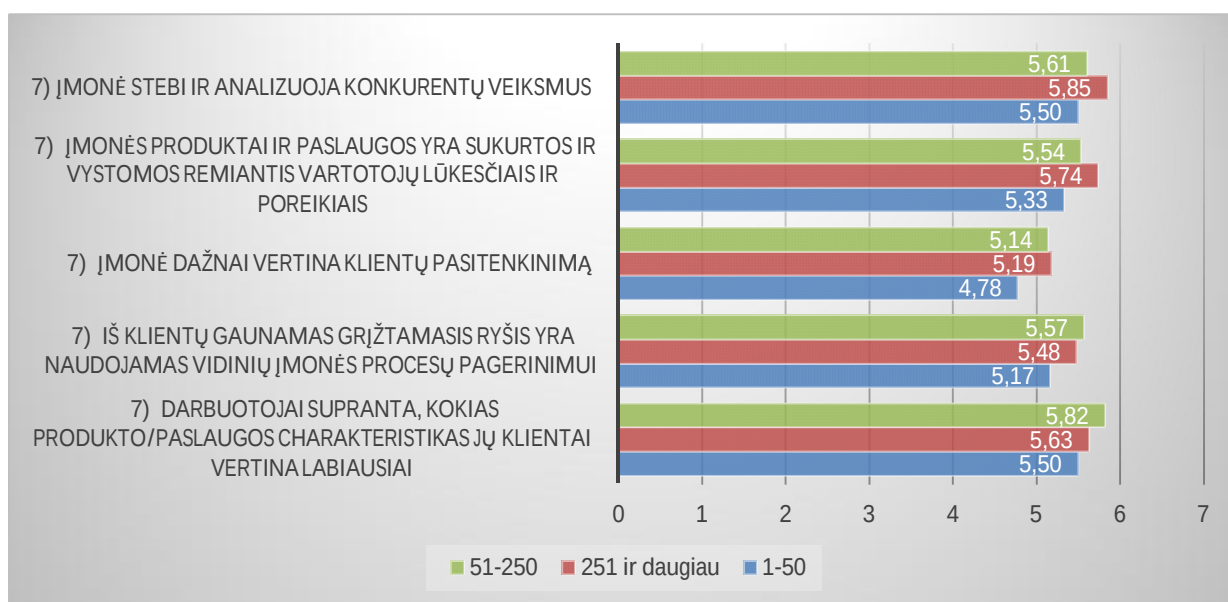
16 pav. **Teiginių, vertinančių ŽIV ir darbo organizavimą, vertinimo vidurkiai skirtingo dydžio organizacijose** (šaltinis: sudaryta autorės)

Analizuojant teiginius, vertinančius organizacijos struktūros ir kultūros suderinamumą su organizacijos procesais, buvo pastebėta, kad teiginį „Darbuotojai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų grandinę“ mažos įmonės vertina geriausiai (5,61), o didelės organizacijos prasčiausiai (4,89). Teiginį „Vadovai ir vadybininkai iš skirtingų skyrių reguliariai susitinka aptarti veiklos procesų problemas“ vidutinio dydžio įmonės vertino geriausiai (5,57), tuo tarpu mažos įmonės šį teiginį vertino prasčiausiai (4,89) (žr. 17 pav.).



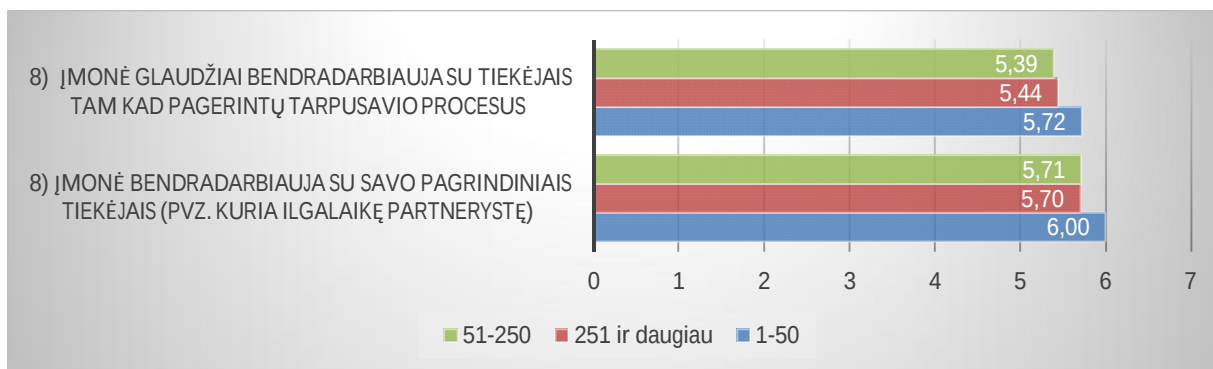
17 pav. **Teiginių, vertinančių organizacijos struktūros ir kultūros suderinamumą, vertinimo vidurkiai skirtingo dydžio organizacijose** (šaltinis: sudaryta autorės)

Tyrimo duomenys parodė, kad didelio skirtumo neidentifikuota vertinant organizacijos rinkos orientaciją tarp skirtingo dydžio įmonių. Didelės įmonės geriausiai vertina teiginius „Įmonės produktai ir paslaugos yra sukurtos ir vystomos remiantis vartotojų lūkesčiais ir poreikiais“ (5,74), „Įmonė stebi ir analizuoja konkurentų veiksmus“ (5,85) bei „Įmonė dažnai vertina klientų pasitenkinimą“ (5,19) lyginant su mažomis ir vidutinio dydžio įmonėmis. Tuo tarpu vidutinio dydžio įmonėse teiginiai „Darbuotojai supranta, kokias produkto/paslaugos charakteristikas jų klientai vertina labiausiai“ (5,82), „Iš klientų gaunamas grįžtamasis ryšis yra naudojamas vidinių įmonės procesų pagerinimui“ (5,57) yra vertinami geriau negu didelėse ir mažose organizacijose (žr. 18 pav.).



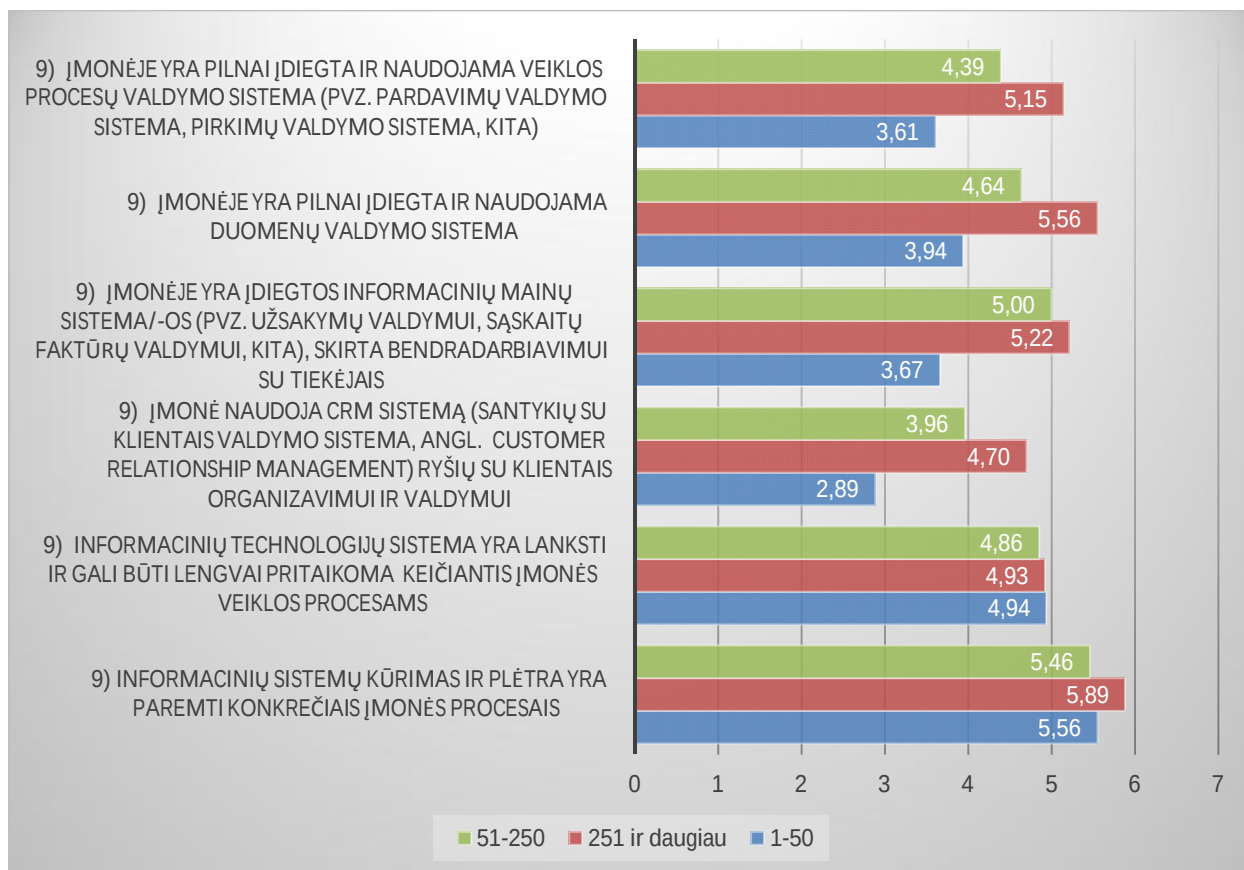
18 pav. **Teiginių, vertinančių organizacijos rinkos orientaciją, vertinimo vidurkiai skirtingo dydžio organizacijose**
(šaltinis: sudaryta autorės)

Analizuojant organizacijos požiūrį į tiekėją vertinančius teiginius, pastebėta, kad mažos organizacijos geriausiai vertina teiginius „Įmonė bendradarbiauja su savo pagrindiniais tiekėjais (pvz. kuria ilgalaikę partnerystę)“ (6,0) ir „Įmonė glaudžiai bendradarbiauja su tiekėjais tam kad pagerintų tarpusavio procesus“ (5,72) lyginant su vidutinio dydžio ir didelėmis organizacijomis (žr. 19 pav.).



19 pav. **Teiginių, vertinančių organizacijos požiūrį į tiekėją, vertinimo vidurkiai skirtingo dydžio organizacijose**
(šaltinis: sudaryta autorės)

Organizacijos IT aplinką vertinantys teiginiai „Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama veiklos procesų valdymo sistema“ (3,61), „Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama duomenų valdymo sistema“ (3,94), „Įmonėje yra įdiegtos informacinių mainų sistema/-os, skirta bendradarbiavimui su tiekėjais“ (3,67) ir „Įmonė naudoja CRM sistemą (santykių su klientais valdymo sistema) ryšių su klientais organizavimui ir valdymui“ (2,89) mažose organizacijose vertinama pastebimai prasčiau negu vidutinio dydžio ar didelėse organizacijose. Teiginys „Informacinių technologijų sistema yra lanksti ir gali būti lengvai pritaikoma keičiantis įmonės veiklos procesams“ panašiai vertinamas mažose, vidutinio dydžio ir didelėse organizacijose (4,94, 4,86 ir 4,94 atitinkamai). Teiginys „Informacinių sistemų kūrimas ir plėtra yra paremti konkrečiais įmonės procesais“ geriausiai vertinamas didelėse organizacijose (5,89) lyginant su mažomis (5,56) ir vidutinio dydžio organizacijomis (5,46) (žr. 20 pav.).



20 pav. **Teiginių, vertinančių organizacijos IT aplinką, vertinimo vidurkiai skirtingo dydžio organizacijose**
(šaltinis: sudaryta autorės)

Procesinį požiūrį vertinančių veiklų vertinimo palyginimas skirtingo dydžio organizacijose

Buvo atliktas daugiamačės dispersinės analizės (MANOVA) testas atskiroms teiginių grupėms, vertinančioms procesinį požiūrį tam, kad nustatyti veiklų, formuojančių organizacijos procesinio požiūrio brandą, vertinimo skirtumus skirtingo dydžio organizacijose.

Atlikus testą, nustatyta, kad skirtingo dydžio organizacijos (*dydžio kriterijus - darbuotojų skaičius*) skirtingai vertina:

- *Organizacijos procesų apibrėžtumą* (Box's $M=21,004$, $p=0,511(>0,001)$; Pillai's Trace)=0,312, $p=0,003 (<0,05)$),
- *Organizacijos IT aplinką* (Box's $M= 68,351$, $p= 0,04 (>0,001)$; Pillai's Trace (Pillai pėdsakas)=0,294, $p= 0,04 (<0,05)$) (žr. 5 lentelę ir 2 priedo 15 - 16 lenteles).

Reikšmingų statistinių skirtumų tarp kitų procesinį požiūrį vertinančių veiklų, priklausomai nuo organizacijos dydžio, nenustatyta (žr. 5 lentelę ir 2 priedo 17 ir 22 lenteles).

5 lentelė. **Organizacijos procesinio požiūrio elementų vertinimo skirtumų nustatymas skirtingo dydžio organizacijose**
(šaltinis: sudaryta autorės)

Procesinio požiūrio elementai	Box's M		Pillai's Trace		
	reikšmė	Sig.	reikšmė	F	Sig.
Organizacijos strateginio požiūrio teiginiai	117,778	0,000	0,169	1,013	0,441
Organizacijos procesų apibrėžtumo teiginiai	21,014	0,511	0,312	3,142	0,003
Organizacijos procesų matavimas ir valdymo teiginiai	202,243	0,000	0,367	1,573	0,077
Organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbo organizavimo teiginiai	53,314	0,299	0,206	1,262	0,249
Organizacijos struktūros ir kultūros teiginiai	42,758	0,148	0,220	1,659	0,097
Organizacijos rinkos orientacijos teiginiai	78,911	0,000	0,081	0,562	0,842
Organizacijos požiūrio į tiekėją teiginiai	10,406	0,127	0,016	0,279	0,891
Organizacijos IT aplinka	68,351	0,040	0,294	1,896	0,040

Vertinant organizacijos procesų apibrėžtumo skirtumus skirtingo dydžio organizacijose (priklausomai nuo darbuotojų skaičiaus), atliktas testas „*Tests of Between-Subjects Effects*“ parodė, kad teiginio „*Įmonės veiklos procesai yra sudokumentuoti*“ vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi mažose (1-50 darbuotojų), vidutinėse (51-250 darbuotojų) ir didelėse organizacijose (251 ir daugiau darbuotojų) ($F=7,694$, $p=0,001$ ($<0,05$)) (žr. 2 priedo 15 lentelę). Tukey'o testo rezultatai rodo, kad šio teiginio vertinimo vidurkis didelėse ir vidutinio dydžio organizacijose yra reikšmingai didesnis nei mažose ($p=0,001$ ir $p=0,004$ ($<0,05$)) atitinkamai). Tačiau statistiškai reikšmingas teiginio vertinimo skirtumas tarp vidutinio dydžio ir didelių organizacijų nenustatytas ($p=0,921$ ($>0,05$)) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. **Organizacijos proceso apibrėžtumo vertinimo skirtumai skirtingo dydžio organizacijose**
(šaltinis: sudaryta autorės)

Teiginys	Vidutinis darbuotojų metinis skaičius	Darbuotojų skaičiaus grupės	Vidurkių skirtumas	Sig. (p)
ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI YRA SUDOKUMENTUOTI	1-50	51- 250	-1,54*	,004
		251 ir daugiau	-1,70*	,001
	51- 250	1-50	1,54*	,004
		251 ir daugiau	-,16	,921
	251 ir daugiau	1-50	1,70*	,001
		51- 250	,16	,921

Vertinant organizacijos IT aplinkos skirtumus skirtingo dydžio organizacijose nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi keturi organizacijos IT aplinką vertinantys teiginiai priklausomai nuo organizacijos dydžio:

- 1) „*Įmonė naudoja CMR sistemą (santykių su klientais valdymo sistema) ryšių su klientais organizavimui ir valdymui*“ ($F=4,259$, $p=0,018$),
- 2) „*Įmonėje yra įdiegtos informacinių mainų sistema/-os, skirta bendradarbiavimui su tiekėjais*“ ($F=5,418$, $p=0,006$),
- 3) „*Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama duomenų valdymo sistema*“ ($F=4,416$, $p=0,016$),
- 4) „*Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama veiklos procesų valdymo sistema*“ ($F=4,144$, $p=0,02$) (nustatyta atlikus „*Tests of Between-Subjects Effects*“ testą) (žr. 2 priedo 16 lentelę).

Tukey'o testo rezultatai rodo, kad pirmojo organizacijos IT aplinkos suderinamumą su verslo procesais vertinančio teiginio vertinimas reikšmingai skiriasi didelėse (251 ir daugiau darbuotojų) ir mažose organizacijose (1-50 darbuotojų), kur didelės organizacijos šį teiginį vertina kur kas aukščiau nei mažos ($p=0,013$). Tuo tarpu jokio statistiškai reikšmingo teiginio vertinimo skirtumo nenustatyta tarp vidutinio dydžio ir didelių organizacijų ($p=0,377$) bei vidutinio dydžio ir mažų organizacijų ($p=0,197$) (žr. 7 lentelę).

Antrojo organizacijos IT aplinką vertinančio teiginio vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp mažų ir didelių organizacijų ($p=0,007$) bei mažų ir vidutinio dydžio organizacijų ($p=0,023$). Vidutinio dydžio ir didelės organizacijos šį teiginį vertina reikšmingai geriau negu mažos organizacijos. Nenustatytas joks reikšmingas teiginio vertinimo skirtumas tarp vidutinio dydžio ir didelių organizacijų ($p=0,869$) (žr. 7 lentelę).

Trečiojo teiginio vertinimo skirtumas nustatytas tarp didelių ir mažų organizacijų ($p=0,013$), kur didelės organizacijos šį teiginį vertina kur kas geriau negu mažos. Teiginio vertinimo skirtumų nenustatytą tarp vidutinio dydžio ir didelių organizacijų ($p=0,158$) bei vidutinio dydžio ir mažų organizacijų ($p=0,417$) (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. **Organizacijos IT aplinkos vertinimo skirtumai skirtingo dydžio organizacijose**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Teiginys	Vidutinis darbuotojų metinis skaičius	Darbuotojų skaičiaus grupės	Vidurkių skirtumas	Sig. (p)
ĮMONĖ NAUDOJA CRM SISTEMĄ (SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMA, ANGL. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) RYŠIŲ SU KLIENTAIS ORGANIZAVIMUI IR VALDYMUI	1-50	51- 250	-1,08	,197
		251 ir daugiau	-1,81*	,013
	51- 250	1-50	1,08	,197
		251 ir daugiau	-,74	,377
	251 ir daugiau	1-50	1,81*	,013
		51- 250	,74	,377
ĮMONĖJE YRA ĮDIEGTOS INFORMACINIŲ MAINŲ SISTEMA/-OS (PVZ. UŽSAKYMŲ VALDYMUI, ŠĄSKAITŲ FAKTŪRŲ VALDYMUI, KITA), SKIRTA BENDRADARBIAVIMUI SU TIEKĖJAIS	1-50	51- 250	-1,33*	,023
		251 ir daugiau	-1,56*	,007
	51- 250	1-50	1,33*	,023
		251 ir daugiau	-,22	,869
	251 ir daugiau	1-50	1,56*	,007
		51- 250	,22	,869
ĮMONĖJE YRA PILNAI ĮDIEGTA IR NAUDOJAMA DUOMENŲ VALDYMO SISTEMA	1-50	51- 250	-,70	,417
		251 ir daugiau	-1,61*	,013
	51- 250	1-50	,70	,417
		251 ir daugiau	-,91	,158
	251 ir daugiau	1-50	1,61*	,013
		51- 250	,91	,158
ĮMONĖJE YRA PILNAI ĮDIEGTA IR NAUDOJAMA VEIKLOS PROCESŲ VALDYMO SISTEMA (PVZ. PARDAVIMŲ VALDYMO SISTEMA, PIRKIMŲ VALDYMO SISTEMA, KITA)	1-50	51- 250	-,78	,314
		251 ir daugiau	-1,54*	,015
	51- 250	1-50	,78	,314
		251 ir daugiau	-,76	,259
	251 ir daugiau	1-50	1,54*	,015
		51- 250	,76	,259

Paskutinis - ketvirtasis – IT aplinką vertinantis teiginys statistiškai reikšmingai geriau vertinamas didelėse organizacijose, negu mažose ($p=0,015$). Nenustatyta teiginio reikšmingų vertinimo skirtumų tarp vidutinio dydžio ir didelių organizacijų ($p=0,259$) bei vidutinio dydžio ir mažų organizacijų ($p=0,314$) (žr. 7 lentelę).

3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretavimas

Procesinio požiūrio branda Lietuvos organizacijose

Atlikus procesinio požiūrio brandos analizę, nustatyta, kad tyrime dalyvavusių Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio brandą galima priskirti antram brandos lygiui (vertinimo vidurkis 5,25). Nustatytas rezultatas panašus į Škrinjar et al. (2010) tyrimo rezultatą, kurie analizavo procesinio požiūrio brandą Kroatijos ir Slovėnijos organizacijose – šalys, kurios savo išsivystymo lygiu panašios į Lietuvą - ir nustatė, kad procesinio požiūrio branda šiose šalyse taip pat priskiriama antram brandos lygiui (vertinimo vidurkiai 4,85 Kroatijos ir 5,22 Slovėnijos atveju). Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebima, kad yra atlikta pakankamai

nedaug procesinio požiūrio brandos vertinimo tyrimų skirtingose organizacijose, todėl nėra galimybės palyginti nustatyto tyrimo rezultato Lietuvos organizacijose platesniu tarptautiniu mastu – pavyzdžiui su organizacijomis veikiančiomis vakarų Europos, Azijos, Jungtinių Amerikos Valstijų šalyse, kurios skiriasi nuo Lietuvos savo išsivystymo lygiu ir verslo vykdymo kultūra. Palyginimas su labiau pažengusių šalių organizacijų procesinio požiūrio brandos vertinimais leistų identifikuoti siektinus aspektus procesinio požiūrio srityje Lietuvos organizacijoms.

Nustatyta, kad sektorius, kuriame įmonė vykdo veiklą neturi įtakos organizacijos procesinio požiūrio brandai. Organizacijos amžius, su kuriuo ateina ir patirtis savo veiklos vykdymo srityje, taip pat neturi įtakos procesinio požiūrio brandai Lietuvoje veikiančioms organizacijoms. Tačiau buvo nustatyta, kad procesinio požiūrio branda skiriasi priklausomai nuo organizacijos dydžio. Tai parodo, kad organizacijos, turinčios daug darbuotojų ir žymiai didesnę procesų gausą, jaučia poreikį procesų vadybos idėjoms įgyvendinti.

Procesinio požiūrio atskirų elementų vertinimas Lietuvos organizacijose

Atlikus tyrimą, nustatyta, kad organizacijos procesų apibrėžtumą ir dokumentaciją, organizacijos verslo procesų matavimą ir valdymą bei organizacijos IT aplinką Lietuvos organizacijose galima priskirti antram brandos lygiui. Tuo tarpu organizacijos strateginis požiūris, organizacijos ŽIV ir darbo organizavimas, organizacijos struktūros ir kultūros suderinamumą su organizacijos verslo procesais, rinkos orientaciją bei organizacijos požiūris į tiekėją Lietuvos organizacijose yra arčiau trečio brandos lygmens.

Išnagrinėtoje mokslinėje literatūroje neužsimenama apie atskirų procesinio požiūrio elementų brandos vertinimą. Tačiau atliktas tyrimas parodo, kad organizacijos procesinio požiūrio brandą galima vertinti ne tik kaip jos atskirų elementų visumą, tačiau brandą galima vertinti ir atskiriems procesinio požiūrio elementams, kurie atstovauja konkrečių organizacijos ar jos procesų veiklų grupes ir pačios organizacijos charakteristikas. Rezultatai, nustatyti Lietuvoje veikiančioms organizacijoms parodo, kad toks procesinio požiūrio vertinimas gali padėti organizacijų vadovams ir procesų vadybininkams planuoti skirtingo lygmens pagerinimus, nukreiptus į organizacijos ar jos procesų veiklas priklausomai kokiame brandos lygmenyje jos randasi.

Procesinį požiūrį vertinančių veiklų palyginimas priklausomai nuo Lietuvoje veikiančių organizacijų dydžio

Organizacijos strateginio požiūrio elementas. Vertinant atskirų veiklų vertinimo ypatumus, didelės organizacijos yra labiau linkusios turėti aiškią strategiją, vertybes, komunikuoti ir skleisti savo strategiją įmonės viduje bei sieti įmonės veiklos procesų tikslus su strategija lyginant su mažomis įmonėmis. Taip pat, didelėse Lietuvos organizacijose įmonės vadovybė yra labiau įsitraukusi į procesų tobulinimo ir gerinimo veiklą bei į procesų gerinimo ir pertvarkymo klausimus, lyginant su mažomis įmonėmis. Vidutinio dydžio įmonės savo organizacijos strateginio požiūrio suderinamumu su įmonės veiklos procesais yra panašios į dideles organizacijas. Tačiau statistiškai reikšmingų vertinimo skirtumų tarp skirtingo dydžio organizacijų nenustatyta (žr. 3 priedą).

Organizacijos procesų apibrėžtumo ir dokumentacijos elementas. Vertinant organizacijos procesų apibrėžtumą skirtingo dydžio Lietuvos įmonėse, tiek mažos, vidutinės ir didelės organizacijos ne visai sutinka su teiginiu, kad didžioji dalis jų organizacijos darbuotojų žino kaip veikia procesai. Didelėse organizacijose dažniau sutinkami sudokumentuoti procesai, apibrėžto procesų atsakomybės, įvestys ir rezultatai, lyginant su mažomis organizacijomis. Vidutinio dydžio organizacijos procesų apibrėžtumo ir dokumentacijos atžvilgiu labiau artimesnės mažoms organizacijoms (žr. 3 priedą).

Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas proceso dokumentacijos aspekto vertinimo skirtingo dydžio organizacijose. Mažose organizacijose procesų dokumentavimo lygis yra daug žemesnis, lyginant su vidutinio dydžio ir didelėmis organizacijomis. Tai gali paaiškinti, kad mažos organizacijos dėl nedidelio kiekio esamų procesų ir jų pakankamai nesudėtingo lygio mato mažesnę poreikį turėti dokumentuotus procesus.

Didelės Lietuvoje veikiančios organizacijos šiuo atžvilgiu pralenkia tiek vidutinio dydžio, tiek mažas organizacijas. Šiose organizacijose nustatytas didesnis dokumentuotų procesų poreikis. Tai yra dėl to, kad didelėse organizacijose yra žymiai daugiau procesų ir jų sudėtingumo lygiai skiriasi. Skiriasi ir procesų atlikėjų bei šeiminkų skaičius. Dėl to didelės organizacijos jaučia poreikį turėti dokumentuotus procesus, tam kad galėtų efektyviau valdyti savo procesų veiklą. Dokumentuoti procesai yra sėkmingos verslo sistemos pradžia (Aguilar-Saven, 2004) taip pat tai yra organizacijos procesų matavimo ir vertinimo pagrindas (Willaert et al., 2007).

Standarto ISO 9001:2015 „Kokybės vadybos sistemos Reikalavimai“ (2015) 4.4.2. punktas teigia, kad a) *organizacija turėtų palaikyti dokumentuotą informaciją tam, kad paremti savo procesų veiklą* ir b) *išlaikyti dokumentuotą informaciją tam, kad turėti užtikrinimą, jog jos procesas yra vykdomas taip kaip buvo suplanuota*. Standartas teigia, kad organizacijos pačios turėtų nustatyti dokumentacijos poreikį ir jos lygį, nepriklausomai nuo jų dydžio ar veiklos,

tačiau jis turėtų užtikrinti organizacijos procesų ir jų tarpusavio sąveikų nuolatinį palaikymą ir gerinimą. Dėl to mažos organizacijos neturėtų atmesti procesų dokumentacijos poreikio nepaisant nedidelio darbuotojų skaičiaus ir įsivertinti jos reikalingumą esminiems procesams, kadangi ji užtikrina darbuotojų, ypač naujų, geresnį supratimą apie organizacijos proceso veiklą bei yra pagrindas proceso veiklos ir rezultatų matavimui.

Organizacijos procesų matavimo ir vertinimo elementas. Vertinant su organizacijos procesų matavimu ir vertinimu susijusias veiklas, pastebėta, kad didelės organizacijos yra labiau linkusios turėti aiškiai apibrėžtus ir dokumentuotus proceso vertinimo rodiklius, vertinti procesų veiklas ir procesų rezultatus, lyginant su mažomis Lietuvos organizacijomis. Didelėse Lietuvos organizacijose, lyginant su mažomis, dažnai procesams yra priskirti veiklos tikslai, o šiems – uždaviniai. Mažose organizacijose procesų rezultatai dažniausiai nėra komunikuojami įmonės lygmeniu, taip pat į procesų rezultatus yra retai atsižvelgiama ruošiant procesų pagerinimo planus, lyginant su didelėmis ir vidutinio dydžio organizacijomis, kur šios veiklos yra praktikuojamos labiau. Mažos įmonės nevykdo formalių proceso atnaujinimo procedūrų ir nevykdo procesų atnaujinimo komunikavimo suinteresuotoms šalims, kur didelės ir vidutinio dydžio organizacijos yra linkusios tą daryti labiau. Nepaisant pastebimų skirtumų, statistiškai reikšmingų veiklų vertinimo skirtumų skirtingo dydžio organizacijose nenustatyta (žr. 3 priedą).

Organizacijos ŽIV ir darbo organizavimo elementas. Tiek mažose, vidutinio dydžio ir didelėse Lietuvos organizacijose darbuotojai yra vienodai skatinami inicijuoti pokyčius organizacijos viduje bei darbuotojai yra atsakingi už proceso tikslų pasiekimą. Vidutinio dydžio ir didelės organizacijos yra labiau linkusios supažindinti savo darbuotojus su procesų pasikeitimais ir juos apmokyti, lyginant su mažomis organizacijomis. Mokymų organizavimas darbuotojams ar darbas skirtingose grupėse yra mažiau pastebimas mažose organizacijose negu vidutinio dydžio ar didelėse įmonėse. Tačiau tik mažose organizacijose darbuotojų darbas susideda iš skirtingo sudėtingumo užduočių, lyginant su vidutinio dydžio ir didelėmis organizacijomis. Tai nusako, kad mažose įmonėse darbuotojai dažnai atlieka funkcijas, kurios jiems ne visai priklauso vien dėl to, kad nėra aiškiai apibrėžtos proceso atsakomybės. Nepaisant pastebimų skirtumų tarp organizacijų, statistiškai reikšmingų veiklų vertinimo skirtumų skirtingo dydžio organizacijose nenustatyta (žr. 3 priedą).

Organizacijos struktūros ir kultūros suderinamumo su procesais elementas. Vertinant organizacijos struktūros ir kultūros suderinamumo vertinimus, tiek mažose, vidutinio dydžio ir didelėse organizacijose vadovai vienodai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų veiklą. Visose organizacijose darbuotojai panašiai jaučia, kad skirtingų skyrių ar darbuotojų tikslai yra suderinti su organizacijos tikslais bei darbuotojai gali nevaržomai

konsultuotis, esant reikalui, su kitais darbuotojais. Pastebima, kad mažose organizacijose darbuotojai geriausiai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų veiklas, tuo tarpu didelėse organizacijose tas matoma prasčiausiai. Tam gali turėti įtakos didelių organizacijų prastas skyrių tarpusavio komunikavimas ir bendras įmonės strategijos komunikavimas. Procesų problemos yra dažniausiai reguliariai sprendžiamos vidutinio dydžio organizacijose, o rečiausiai mažose organizacijose. Statistiškai reikšmingų veiklų vertinimo skirtumų nenustatyta priklausomai nuo organizacijos dydžio (žr. 3 priedą).

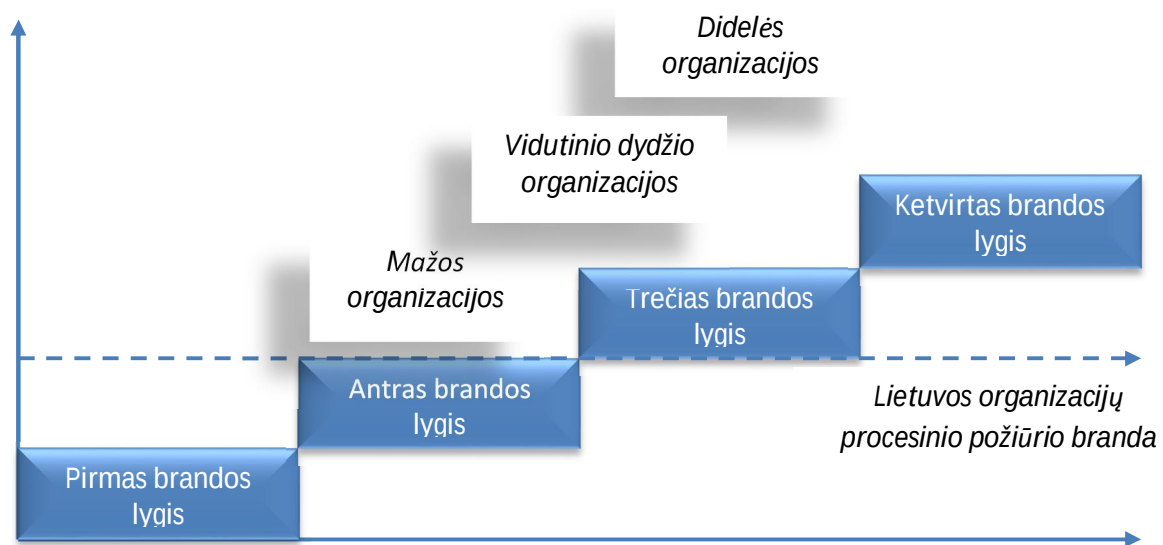
Organizacijos rinkos orientacijos elementas. Mažos, vidutinio dydžio ir didelės organizacijos stebi ir analizuoja konkurentų veiksmus bei kuria ir vysto produktus ar paslaugas, remiantis klientų lūkesčiais. Pastebima, kad didelės ir vidutinio dydžio organizacijos, lyginant su mažomis organizacijomis, dažniau linkusios vertinti klientų pasitenkinimą bei naudoti iš klientų gaunamą grįžtamąjį ryšį procesų pagerinimui. Taip pat didelės ir vidutinio dydžio organizacijos geriau išmano labiausiai klientų vertinamas produktų ir paslaugų charakteristikas, lyginant su mažomis organizacijomis. Nepaisant pastebimų skirtumų, statistiškai reikšmingų veiklų vertinimo skirtumų skirtingo dydžio organizacijose nenustatyta (žr. 3 priedą).

Organizacijos požiūrio į tiekėją elementas. Analizuojant požiūrį į tiekėją, pastebima, kad mažos įmonės glaudžiau bendradarbiauja su savo tiekėjais bei stengiasi kurti ilgalaikę partnerystę, negu kad didelės ar vidutinio dydžio organizacijos. Nepaisant to, statistiškai reikšmingų veiklų vertinimo skirtumų skirtingo dydžio organizacijose nenustatyta (žr. 3 priedą).

Organizacijos IT aplinkos elementas. Vertinant tyrimo rezultatus, organizacijos IT aplinka yra kur kas labiau suderinta su jos procesų veikla didelėse organizacijose lyginant su mažomis ir vidutinio dydžio organizacijomis. Statistiškai reikšmingas skirtumas parodė, kad didelėse Lietuvos organizacijose santykių su klientais valdymo sistemų naudojimas yra paplitęs plačiau. Informacinių mainų sistema/-os, skirta bendradarbiavimui su tiekėjais yra plačiau naudojamos vidutinio dydžio ir didelėse organizacijose. Duomenų valdymo sistemos ir veiklos procesų valdymo sistema (pvz. pardavimų ar pardavimų valdymo sistema) yra labiau paplitusios didelėse Lietuvos organizacijose, lyginant su mažomis ir vidutinio dydžio įmonėmis. Tai gali būti paaiškinta didele procesų gausa vyraujančia didelėse organizacijose ir poreikiu valdyti klientų bei tiekėjų srautus. Mažos organizacijos rečiau jaučia poreikį diegti klientų ar tiekėjų valdymo sistemas, duomenų valdymo ar verslo procesų valdymo sistemas dėl ženklių mažesnių operuojamų duomenų ir procesų apimčių lyginant su didelėmis organizacijomis. Taip pat dėl šių sistemų diegimo kaštų, kuriems mažos organizacijos yra labiau jautrios lyginant su didelėmis įmonėmis (žr. 3 priedą).

Standarto ISO 9001:2015 „Kokybės vadybos sistemos Reikalavimai“ (2015) 7.1.3. punktas teigia, kad *organizacija turėtų nustatyti, tiekti ir palaikyti infrastruktūrą, reikalingą jos procesų veiklai tam, kad pasiekti atitikimą produkto ar paslaugos reikalavimams*. Standartas apibrėžia informacines ir komunikacines technologijas kaip infrastruktūros dalį. Standartas neišskiria šio punkto taikymo priklausomai nuo organizacijos dydžio, todėl mažos įmonės, norėdamos pagerinti savo procesų valdymą, neturėtų atsisakyti galimybės įsidedti galimas IT sistemas, bet įsivertinti galimų IT sistemų sudėtingumo lygio poreikį bei IT sistemų galimą naudą procesų veiklai.

Išanalizavus procesinio požiūrio elementų brandą bei veiklų grupes, atstovaujančias procesiniam organizacijos požiūriui, priklausomai nuo įmonės dydžio, pastebėta, kad procesinio požiūrio brandą mažose organizacijose galima priskirti antram brandos lygiui. Tuo tarpu didelių organizacijų procesinio požiūrio branda yra artimesnė trečiam brandos lygiui. Vidutinio dydžio organizacijų procesinio požiūrio branda yra artimesnė antram brandos lygiui, tačiau turi jau trečio brandos lygio požymių (žr. 21 pav.)



21 pav. **Procesinio požiūrio branda Lietuvos organizacijose**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog Lietuvos mažų organizacijų procesai yra suprojektuoti nuo pradžios iki galo. Procesai yra pasikartojantys – tai yra, jie sugeba atkurti prieš tai pasiektą rezultatą (Paulk et al., 1993). Organizacijos darbuotojai gali apibūdinti procesą ir žino savo funkcijas procese (Hammer, 2007). Šie pastebėjimai nustatyti atlikus tyrimą leidžia priskirti mažų įmonių procesinio požiūrio brandą antram lygmeniui. Mažose Lietuvos organizacijose pastebimi požymiai būdingi trečiam brandos lygmeniui, tokie kaip, kad darbuotojai gali išreikšti, kaip jų darbas veikia įmonės veiklą (Hammer, 2007), kadangi jie

labiau mato organizacijos veiklą kaip tarpusavyje veikiančių procesų grandinę. Tačiau tokių požymių yra pakankamai nedaug norint priskirti mažas organizacijas trečiam brandos lygmeniui. Be to, mažos organizacijos procesų matavimo, dokumentavimo srityse ir IT aplinkoje turi ir pirmo brandos lygio požymiu, kurie reikalauja ypatingo vadovybės dėmesio ir šios srities tobulinimo sprendimų.

Didelės ir vidutinio dydžio Lietuvos organizacijos jau ne tik turi nuo pradžios iki galo suprojektuotus procesus, bet dažnai turi pilną procesų dokumentaciją su pareigybių aprašymais, kurios yra standartizuotos ir integruotos į patį procesą. Šioms organizacijoms būdingi funkcinų sričių atstovų susirinkimai, kurių tikslas gerinti ir tobulinti procesą (McComarck e al., 2009). Taip pat, didelėse ir vidutinio dydžio organizacijose yra dažniau organizuojami mokymai darbuotojams jų kvalifikacijai tobulinti (Pault et al., 1993). Šie pastebėjimai identifikuoti atlikus tyrimą leidžia priskirti didelių Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio brandą trečiam lygmeniui. Tačiau pastebima nemažai veiklų, kurios vis dar yra antrame brandos lygmenyje. Šio tyrimo metu nepastebėta veiklų, kurios būtų priskiriamos prie ketvirto brandos lygmens.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

IŠVADOS:

Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra:

1. Nagrinėjant procesų brandos modelius pastebėta, kad juos aprašantys autoriai taiko skirtingą brandos lygių laipsniavimą, apjungdami į vieną brandos lygį arba išskirdami į kelis atskirus brandos lygius gretimuose lygiuose esančias organizacijos ir jos procesų veiklas. Nustatyta, kad nėra vieningo procesinio požiūrio brandos modelio taikomo visoms organizacijoms – jis yra pakankamai lankstus ir gali būti taikomas priklausomai nuo organizacijos sudėtingumo lygio.

Remiantis atliktu tyrimu:

2. Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio branda priskiriama antram brandos lygiui (vertinimo vidurkis 5,25). Palyginus su kitų autorių tyrimu, nustatyta, kad procesinio požiūrio branda Lietuvos organizacijos panašios į Slovėnijos organizacijas (vertinimo vidurkis 5,22). Tačiau atsižvelgiant į nedidelį kiekį atliktų ir prieinamų procesinio požiūrio brandos tyrimų, šio tyrimo metu nustatyto rezultato nebuvo galima palyginti su kitų, labiau pažengusių šalių, organizacijų procesinio požiūrio vertinimais ir identifikuoti skirtumus, kurie galėtų išryškinti siektinus aspektus Lietuvos organizacijoms procesinio požiūrio brandos atžvilgiu.
3. Atskirų procesinio požiūrio elementų vertinimo rezultatai parodė, kad:
 - 3.1. Organizacijos procesinio požiūrio brandą galima vertinti ne tik kaip jos atskirų elementų visumą tačiau galima vertinti ir atskirų procesinio požiūrio elementų brandą, kurie atstovauja konkrečių organizacijos ar jos procesų veiklų grupę bei pačios organizacijos charakteristikas.
 - 3.2. Toks procesinio požiūrio vertinimas gali padėti organizacijų vadovams ir procesų vadybininkams planuoti skirtingo lygmens pagerinimus, nukreiptus į konkrečias organizacijos ar jos procesų veiklas, priklausomai nuo to kokiame brandos lygmenyje jos randasi.
4. Procesinio požiūrio brandos vertinimo rezultatai, priklausomai nuo organizacijos veiklos srities, amžiaus ir dydžio, parodė, kad:

- 4.1. Organizacijos veiklos sritis ir amžius neturi įtakos organizacijos procesinio požiūrio brandai.
- 4.2. Organizacijos dydis turi įtakos procesinio požiūrio brandai – ji skiriasi mažose (darbuotojų skaičius nuo 1-50) ir didelėse (darbuotojų skaičius nuo 251 ir daugiau) Lietuvos organizacijose. Tai leidžia teigti, kad didelės organizacijos, turinčios daugiau skirtingo sudėtingumo lygio procesų yra labiau suinteresuotos taikyti ir vystyti procesų valdymo idėjas.
5. Tyrime dalyvavusios mažos Lietuvoje veikiančios organizacijos (darbuotojų skaičius nuo 1-50) galėtų būti priskiriamos antram brandos lygmeniui, tuo tarpu didelės organizacijos – trečiam brandos lygmeniui (darbuotojų skaičius nuo 251 ir daugiau). Šis rezultatas nustatytas išnagrinėjus atskirų procesinio požiūrio elementų veiklų vertinimus, priklausomai nuo organizacijos dydžio. Tačiau neatmestina, kad toks rezultatas galėtų išryškėti ir dėl sukonstruotų tyrimo apklausos klausimų pobūdžio, kur tam tikri teiginiai neįvertina skirtumų tarp mažų ir didelių organizacijų poreikių ir charakteristikų.
6. Tyrime dalyvavusioms mažoms organizacijoms dokumentuoti procesai yra būdingi rečiau, negu didelėms organizacijoms. Tai leidžia teigti, kad mažos organizacijos laiko savo procesus pakankamai nesudėtingais ir nejaučia poreikio jų dokumentuoti. Tačiau laikantis tokio požiūrio nėra įvertinamas aspektas, kad dokumentuotas procesas yra proceso veiklos ir rezultato matavimo pagrindas – o tai yra žingsnis procesų tobulinimo link.
7. Didelėse organizacijose klientų valdymo IT sistemoms, informacinių mainų sistemos, duomenų valdymo bei procesų valdymo sistemos yra paplitusios labiau nei mažose įmonėse. Galima numanyti, kad IT sistemų paplitimui organizacijoje turi įtakos jos procesų sudėtingumo lygis bei galimybės integruoti šias sistemas.

PASIŪLYMAI:

1. Tyrime dalyvavusioms Lietuvos organizacijoms reikėtų skatinti savo procesinio požiūrio formavimą, vertinant atskirų procesinio požiūrio elementų, kurie atstovauja organizacijos ir procesų veiklas, brandą bei rengti atitinkamus pagerinimo planus nukreiptus į kiekvieną šio elemento veiklą. Tai leistų efektyviai formuoti procesinį organizacijos požiūrį.
2. Atliekant tolimesnius procesinio požiūrio brandos vertinimo tyrimus, reikėtų atsižvelgti į:
 - 2.1. Mažų ir didelių organizacijų veiklų ir charakteristikų skirtumus, sudarant organizacijų procesinio požiūrio brandos vertinimo klausimyną, tam, kad jis užtikrintų informacijos, atspindinčios šiuos skirtumus, surinkimą.

- 2.2. Apsvarstyti skirtingą procesinio požiūrio brandos vertinimo skalės taikymą atskirai mažoms ir didelėms organizacijoms – įvertinti skalės lygių detalumo poreikį, kas leistų tiksliau įvertinti procesinio požiūrio ypatumus.

TYRIMO APRIBOJIMAI IR TOLIMESNĖS KRYPTYS:

Tyrimo apribojimai:

1. Sąlyginai nedidelė tyrimo imtis neleidžia užtikrintai teigti, kad nustatyti rezultatai gali būti pritaikyti visoms Lietuvoje veikiančioms organizacijoms. Norint užtikrinti didesnį rezultatų patikimumą, atliekant tolimesnius tyrimus reikėtų didinti tyrimo imtį.
2. Nedidelė imtis neatspindi visų galimų atsakymų rezultatų įvairovės ir neleidžia nustatyti daugiau procesinio požiūrio vertinimo skirtumų.

Tolimesnės tyrimo kryptys:

1. Tyrimo atlikimas tarptautiniame lygyje, pavyzdžiui Pabaltijo šalyse ir Lenkijoje, bei rezultatų palyginimas su Lietuvos organizacijomis;
2. Tyrimą galima būtų atlikti Lietuvos lygmenyje kelių metų bėgyje, renkant rezultatus ir lyginant juos su prieš tai surinktais, tam kad nustatyti kaip kinta procesinio požiūrio vertinimas;
3. Ištirti procesinio požiūrio brandos įtaką organizacijų veiklos rezultatams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aguilar-Saven, R. S. (2004). Business Process Modelling: Review and Framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), 129-149.
2. Al-Hanaei, E.H., Rashid, A. (2014). *DF-C²M²: A Capability Maturity Model for Digital Forensics Organizations*. IEEE Computer Society, Under license to IEEE.
3. Andersen, E. S., Jensen, S. A. (2003). *Project maturity in organisations*. In *International Journal of Project Management*, 2003, vol. 21, p. 457–461.
4. Becker, B. E., Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38, 287–301.
5. Berłowski, P. (2013). *W stronę jakości czy innowacji*. Czasopismo „Personel i Zarządzanie“, p. 50-52.
6. Crosby, P. (1979). *Quality is Free*, McGraw-Hill.
7. Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
8. Dorfman, M., Thayer, R.H. (1997). *The capability maturity model for software*. IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA, pp. 427-38.
9. Fisher, D. M. (2004). *The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. Prieiga per internetą: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/1004%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 29 d.).
10. Hammer, M. (2007). *The Process Audit*. Harvard Business Review, April 2007, Vol. 85 No., p. 111-123.
11. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation; A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York.
12. Harmon, P. (2004), *Evaluating an Organization's Business Process Maturity*. Prieiga internetu: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 29 d.).
13. Harmon, P. (2006). Process and strategy. *Business Process Trends: Monthly E-mail Advisors*.
14. Harrington, H. J. (2006). *Process management excellence*. California: Paton Press.
15. Hinterhuber, H.H. (1995), “Business process management: the European approach”, *Business Change & Re-engineering*, Vol. 2 No. 4, pp. 63-73.

16. Hirzel, M. (2008). *Erfolgsfaktor Prozessmanagement*. in Hirzel, M., Ku'hn, F. and Gaida, I. (Eds), *Prozessmanagement in der Praxis*, Gabler, Wiesbaden, pp. 11-2.
17. Humphrey, W. S. (1987). *Characterizing the Software Process A Maturity Framework*. Technical Report CMU/SEI-87- TR-11, ESD-TR-87-112, June 1987, Software Engineering Institute Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania.
18. Jeston, J. (2008). *High performance management – process mastery reduces sting of change, complexity*. *Industrial Engineer*, Vol. 33.
19. Joosten, S. (1994). *Trigger Modelling for Workflow Analysis: Workflow Management Challenges, Paradigms and Products*. Con'94 Linz, Austria, p. 236 – 247.
20. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *The strategy map: guide to aligning intangible assets*. *Strategy and Leadership*, 32(5), 10-17.
21. Khosravi, A. (2015). *Business process rearrangement and renaming. A new approach to process orientation and improvement*. *Business Process Management Journal* Vol. 22 No. 1, pp. 116-139.
22. Kohlbacher, M. (2008). *Process Orientation of Manufacturing Companies*. Paper presented at the GBDI Tenth International Conference.
23. Kohlbacher, M., Gruenwald, S. (2011). *Process orientation: conceptualization and measurement*. *Business Process Management Journal*, Vol. 17 No. 2, 2011, pp. 267-28.
24. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai: ISO 9001:2015*. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:62085:en> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 20 d.).
25. Kuwaiti, M. E., Kay, J. (2000). *The role of performance measurement in business process reengineering*. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(12), 1411-1426.
26. Legner, C., Wende, K. (2007). *The Challenges of Inter-Organizational Business Process Design - A Research Agenda*. *ECIS 2007 Proceedings*. Paper 33.
27. Lindsay, A., Downs, D., Lunn, K. (2003). *Business Processess – Attempts to Find a Definition*. *Information and Software Technology*, Volume 45, Issue 15, 1 December 2003, p. 1015–1019.
28. Lockamy et al. (2008). *The impact of process maturity and uncertainty on supply chain performance: an empirical study*. *Int. J. Manufacturing Technology and Management*, Vol. 15, No. 1, p. 12-27.

29. Lockamy, A. III, McCormack, K. (2004). *The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation*. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9 No. 4, pp. 272-8.
30. Looy, A. V. et al. (2011a). *A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity*. Enterprise Information Systems, 2014, Vol. 8, No.2, p. 188-224.
31. Looy, A. V. et al. (2011b). *Defining business process maturity. A journey towards excellence*. Total Quality Management & Business Excellence Volume 22, Issue 11, 2011, p. 1119-1137.
32. Love, P. E. D., Gunasekaran, A. (1997). *Process reengineering: A review of enablers*. International Journal of Production Economics, 50(2-3), 183-197.
33. Marquis, H. (2006). *A Prescription for ITIL*. Prieiga internetu: <http://itsmsolutions.com/wp-content/uploads/2013/01/DITYvol2iss11.pdf> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 20 d).
34. Maul, R. S. et al. (2003). *Factors characterising the maturity of BPR programmes*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 No. 6, 2003, p. 596-624.
35. McComarck, K. P., et al. (2009). *A global investigation of key turning points in business process maturity Business Process Management*. Journal Vol. 15 No. 5, 2009, p. 792-815.
36. McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation – Gaining the e-business competitive advantage*. Florida: St. Lucie Press.
37. Melan, E.H. (1989). *Process management: a unifying framework for improvement*. National Productivity Review, Vol. 8 No. 4, pp. 395-406.
38. Nadarajah, D., Kadir, S. L. S. A (2016). *Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives*. Business Process Management Journal, Vol. 22 No. 6, pp. 1069-1078.
39. Neubauer, T. (2009). *An empirical study about the status of business process management*. Business Process Management Journal, 15(2), 166-183.
40. Nolan, R. L. (1979). *Managing the Crises in Data Processing*. Harvard Business Review 57, no. 2 (March–April 1979).
41. Oficialiosios statistikos portalas. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=23259c80-3334-42b4-9378-aa7fdf0d7f0f>) (žiūrėta 2016 m. sausio 10 d.).

42. Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization*. Oxford: Oxford University Press.
43. Paim, R., Caulliraux, H.M. and Cardoso, R. (2008). *Process management tasks: a conceptual and practical view*. Business Process Management Journal, Vol. 14 No. 5, pp. 694-723.
44. Palmberg, K. (2010). *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*. Business Process Management Journal, Vol. 16 No. 1, pp. 93-113.
45. Paulk, M. C. et al. (1993). *Capability Maturity Model for Software, Version 1.1*. Technical Report, Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
46. Poirier, C.C., Quinn, F.J. (2004). *How are we doing? A survey of supply chain progress*. Supply Chain Management Review, November/December.
47. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, NY.
48. Pranulis V. P., Dikčius V. (2012). *Rinkodaros tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universitetas, Vilniaus universiteto leidykla.
49. Reijers, H.A. (2006). *Implementing BPM systems: the role of process orientation*. Business Process Management Journal, Vol. 12 No. 4, pp. 389-409.
50. Richardson, T. (2007). *Why focusing on processes is the holy grail of business management*. Management Services, Vol 51 No. 3, pp. 34-37.
51. Richter-von Hagen, C., Ratz, D., & Povalej, R. (2005). *Towards self-organising knowledge intensive processes*. Journal of Universal Knowledge Management, (2), 148–169.
52. Rummler, G.A., Brache, A.P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
53. Scheer, A. W. (2007). *BPM=Business process management=Business performance management*. Prieiga per internetą: http://salesforce-ibta.googlecode.com/svn/trunk/Uteis/Gestao%20de%20TI/BPM/Artigo%20-%20ciclo%20de%20vida%20%20BPM_Scheer_Business_Process_Management_en.pdf (žiūrėta 2016 m. sausio 3d.).
54. Schmelzer, H.J., Sesselmann, W. (2006). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. Carl Hanser, Munich.
55. Shewhard, W. A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Reprint. Originally published: New York: Van Nostrand.

56. Skivington, J. E., Daft, R. L. (1991). *A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions*. Journal of Management Studies, 28(1), 45-68.
57. Škrinjar R., Vukšič B.V., Štemberger I.M. (2008). *The impact of business process orientation on financial and non-financial performance*. Business Process Management Journal, Vol. 14 No. 5, pp. 738-754.
58. Škrinjar, R. et al. (2010). *Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey*. Business Systems Research, Vol.01, No.1-2, 1-50.
59. Srinivasan, S., Murthy, M. A. N. (2013). *Process Maturity Model Can Help Give a Business an Edge*. Prieiga per internetą: <http://www.isixsigma.com/methodology/business-process-management-bpm/process-maturity-model-can-help-give-business-edge/> (žiūrėta 2016 m. sausio 3d.).
60. Thompson, G., Seymour, L. F., O'Donovan, B. (2009). *Towards a BPM Success Model: An Analysis in South African Financial Services*. Organizations Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling, 1-13.
61. Weske, M. (2007). *Business Process Management– Concepts, Languages, Architectures*. 2nd ed. Potsdam: Univesität Potsdam, Hasso Plattner Institute.
62. Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., Deschoolmeester, D. (2007). *The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity*. In G. Alonso, P. Dadam, M. Rosemann (Ed.), Business Process Management (pp. 1-15). Berlin: Springer-Verlag.
63. Yu, E. S. K. and Mylopoulos, J. (1994). *From E-R to A-R Modelling Strategic Actor Relationships for Business Process Reengineering*. Department of Computer Science. University of TorontoToronto, Ontario, Canada M5S 1A4.
64. Zairi, M., (1997). *Business process management: a bounderless approach to modern competitiveness*. Business Process Management Journal, 3 (1), p. 64–80.
65. Zairi, M., Sinclair, D. (1995). *Business process reengineering and process management: A survey of current practice and future trends in integrated management*. Business Process Management Journal, 1(1), 8-30.

PROCESINIO POŽIŪRIO PRAKTIKOS TAIKYMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

Jolanta BARCIUN

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: lekt. dr. D. Klimas

Vilnius, 2017

SANTRAUKA

67 puslapiai, 7 lentelės, 21 paveikslas, 65 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – išnagrinėti Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio ypatumus ir įvertinti jų procesinio požiūrio brandą.

Darbas susideda iš literatūros analizės, tyrimo bei tyrimo išvadų ir rekomendacijų dalių. Darbe buvo panaudoti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė. Tyrimo rezultatams apdoroti ir įvertinti buvo naudotas SPSS programinis paketas.

Atlikus tyrimą buvo nustatyti keli pagrindiniai rezultatai. Pirma, nėra vieningo procesinio požiūrio brandos vertinimo modelio – modeliai yra pakankamai lankstūs ir gali būti pritaikomi pagal kiekvieną organizaciją priklausomai nuo jos sudėtingumo lygio. Antra, Lietuvoje veikiančių organizacijų procesinio požiūrio brandą galima priskirti antram brandos lygiui. Trečia, organizacijos veiklos sritis ir organizacijos amžius neturi įtakos organizacijos procesinio požiūrio brandai. Tačiau buvo nustatyta, kad procesinio požiūrio branda priklauso nuo organizacijos dydžio. Mažose Lietuvos organizacijose procesinio požiūrio branda galėtų būti priskiriama antram brandos lygiui, tuo tarpu didelėse organizacijose – trečiam brandos lygiui.

Atliekant tolimesnius procesinio požiūrio brandos vertinimo tyrimus yra siūloma atsižvelgti į didelių ir mažų organizacijų veiklą bei charakteristikų skirtumus prieš sudarant tyrimo klausimyną, taip pat apsvarstyti procesinio požiūrio brandos vertinimo skalės pasirinkimą, kuri tiktų tiek mažoms tiek didelėms organizacijoms.

Raktiniai žodžiai: Procesas, procesų valdymas, procesinis požiūris, procesų branda, brandos vertinimas.

ADOPTION OF PROCESS ORIENTATION PRACTICES IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

Jolanta BARCIUN

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – lect. dr. D. Klimas

Vilnius, 2017

SUMMARY

67 pages, 7 tables, 21 pictures, 65 literature references.

The main purpose of this master thesis is to analyze the characteristics of process orientation practices in Lithuanian organizations and evaluate their process orientation maturity.

The work consists of three main parts: literature analysis, empirical research and its results, conclusion and recommendations. Methods used in this research include analysis of scientific literature; survey and statistical analysis of empirical data. For the analysis of the research data Software package for Statistical analysis (SPSS) was used.

Several main findings of this research emerge. First, there is no common process orientation maturity measurement model – models can be adopted to every organization depending on its complexity. Second, process orientation maturity in Lithuanian organizations can be assigned to the second maturity level. Third, neither sector in which organization is operating nor age of the organization have impact on the organization's process orientation maturity level. However, size of the organization appears to have impact on the process orientation maturity level that organization attains. Small Lithuanian organizations are assigned to second process orientation maturity level, whereas large organizations are more on the third process orientation maturity level.

As a recommendation for further researches regarding process orientation maturity, differences and characteristics of small and big organizations should be taken into account

before constructing research questionnaire. In addition, appropriate process orientation maturity measurement scale should be applied taking into account size of the organization.

Key words: Process, process management, process orientation, process maturity, process maturity measurement.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Organizacijos procesinio požiūrio brandos vertinimas

Brangūs respondentai,

Esu Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro programos 2 kurso studentė. Prašau Jūsų skirti kelias minutes ir sudalyvauti baigiamojo magistro darbo apklausoje.

Šios apklausos tikslas yra išsiaiškinti ir įvertinti Lietuvoje esančių organizacijų procesinio požiūrio brandą. Gauti atsakymai bus naudojami tolimesniam baigiamojo darbo tyrimo tikslui pasiekti.

Dalyvavimas apklausoje užtruks apie 5-10 minučių. Jūsų atsakymai liks anonimiški.

Labai dėkoju už Jūsų dalyvavimą ir skirtą laiką!

1. Įmonės veiklos metai:

- ☐ 0 - 10 metų
- ☐ 11 - 15 metų
- ☐ 16 – 20 metų
- ☐ 21 ir daugiau metų

2. Klausimai, susiję su organizacijos strateginiu požiūriu:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1) Įmonė turi aiškią strategiją	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2) Įmonė turi aiškas vertybes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3) Įmonės strategija yra komunikuojama ir skleidžiama organizacijos viduje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4) Įmonės veiklos procesų tikslai yra susieti su įmonės strategija	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5) Įmonės vadovybė yra aktyviai įsitraukusi į įmonės procesų tobulinimą ir gerinimą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6) Įmonės vadovybė sprendžia veiklos procesų gerinimo ir pertvarkymo klausimus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Klausimai, susiję su organizacijos proceso/-ų apibrėžtumu:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
-----------------------	-----------	------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	---------	---------------------

	nei sutinku						
7) Įmonės procesai yra aiškiai apibrėžti – aiškiai nustatyta kiekvieno proceso įvestis (angl. input) ir rezultatas (angl. output)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8) Įmonėje yra nustatyta ir aiškiai apibrėžta proceso atsakomybė (angl. Process ownership)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9) Įmonės veiklos procesai yra sudokumentuoti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10) Didžioji dalis įmonės darbuotojų žino kaip veikia įmonės procesai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Klausimai, susiję su organizacijos proceso/-ų matavimu ir valdymu:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
11) Įmonės procesas/-ai turi aiškiai apibrėžtus ir dokumentuotus proceso/-ų rezultatų vertinimo/matavimo metodus ir rodiklius (pvz.: kaštai, apyvarta, apdorojimo laikas, klaidų skaičius, savalaikiškumas, nusiskundimų skaičius, kita)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12) Įmonė vertina procesų veiklą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13) Įmonė vertina procesų rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14) Kiekvienam įmonės procesui yra priskirtas veiklos tikslas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15) Kiekvienam įmonės proceso tikslui yra priskirti uždaviniai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16) Proceso/-ų veiklos rodikliai ir jų parodymai yra reguliariai komunikuojami įmonės lygiu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17) Proceso/-ų veiklos vertinimo rezultatai yra naudojami ruošiant procesų pagerinimus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18) Proceso/-ų pakeitimai/atnaujinimai yra vykdomi formaliai (rengiama atitinkama dokumentacija, koreguojama esanti dokumentacija, ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19) Proceso/-ų pakeitimai yra komunikuojami visoms suinteresuotoms šalims (t.y. darbuotojams, klientams, tiekėjams, susijusioms šalims, kita)

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. Klausimai, susiję su organizacijos žmogiškaisiais ištekliais ir darbo organizavimu:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
20) Darbuotojui priskiriamas darbas dažniausiai susideda iš skirtingo sudėtingumo užduočių	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21) Įmonės darbuotojai dažnai dirba darbo grupėse, kurios susideda iš skirtingų skyrių darbuotojų	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22) Įmonė organizuoja mokymus darbuotojams, skirtus tobulinti jų kvalifikacijai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23) Darbuotojai yra supažindinami su procesų pasikeitimais ir apmokomi dėl naujų funkcijų prieš įdengiant procesų pakeitimus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24) Darbuotojai yra atsakingi už proceso/-ų tikslų pasiekimą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25) Darbuotojai yra skatinami inicijuoti pokyčius ir siūlyti pagerinimo idėjas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Klausimai, susiję su organizacijos veiklos procesų ir organizacijos kultūros suderinamumu:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
26) Vadovai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų grandinę	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27) Darbuotojai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų grandinę	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28) Skirtingų skyrių darbuotojai jaučia, kad skirtingų skyrių tikslai yra suderinti tarpusavyje, t.y. tos pačios krypties	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29) Vadovai ir vadybininkai iš skirtingų skyrių reguliariai susitinka aptarti veiklos procesų problemas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30) Skirtingų skyrių darbuotojai, esant reikalui,	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

nevaržomai konsultuojasi
vienas su kitu iškilusiais
klausimais

7. Klausimai, susiję su organizacijos rinkos orientacija:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
31) Įmonė vykdo rinkos tyrimus tam, kad nustatyti klientų poreikius	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32) Darbuotojai supranta, kokias produkto/paslaugos charakteristikas jų klientai vertina labiausiai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33) Iš klientų gaunamas grįžtamasis ryšis yra naudojamas vidinių įmonės procesų pagerinimui	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34) Įmonė dažnai vertina klientų pasitenkinimą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35) Įmonės produktai ir paslaugos yra sukurtos ir vystomos remiantis vartotojų lūkesčiais ir poreikiais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36) Įmonė stebi ir analizuoja konkurentų veiksmus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Klausimai, susiję su organizacijos požiūriu į tiekėją/-us:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
37) Įmonė bendradarbiauja su savo pagrindiniais tiekėjais (pvz. kuria ilgalaikę partnerystę)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38) Įmonė glaudžiai bendradarbiauja su tiekėjais tam kad pagerintų tarpusavio procesus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39) Tiekėjai yra oficialiai informuojami dėl pokyčių įmonės versle	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Klausimai, susiję su organizacijos IT aplinka:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
40) Informacinių sistemų kūrimas ir plėtra yra paremti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

konkrečiais įmonės
procesais

41) Informacinių
technologijų sistema yra
lanksti ir gali būti lengvai
pritaikoma keičiantis
įmonės veiklos procesams

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

42) Įmonė naudoja CRM
sistemą (santykių su
klientais valdymo sistema,
angl. Customer Relationship
Management) ryšių su
klientais organizavimui ir
valdymui

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

43) Įmonėje yra įdiegtos
informacinių mainų
sistema/-os (pvz. užsakymų
valdymui, sąskaitų faktūrų
valdymui, kita), skirta
bendradarbiavimui su
tiektėjais

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

44) Įmonėje yra pilnai
įdiegta ir naudojama
duomenų valdymo sistema

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

45) Įmonėje yra pilnai
įdiegta ir naudojama veiklos
procesų valdymo sistema
(pvz. pardavimų valdymo
sistema, pirkimų valdymo
sistema, kita)

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Įmonės veiklos sritys:

- ☐ Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė
- ☐ Statyba
- ☐ Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- ☐ Transportas (logistika) ir saugojimas (sandėliavimas)
- ☐ Gamyba
- ☐ Finansinė ir draudimo veikla
- ☐ Nekilnojamojo turto operacijos
- ☐ Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
- ☐ Administracinė ir aptarnavimo veikla
- ☐ Viešasis valdymas ir gynyba
- ☐ Švietimas
- ☐ Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
- ☐ Informacija ir ryšiai

- ☐ Kita aptarnavimo veikla

11. Vidutinis metinis darbuotojų skaičius:

- ☐ 1-50
- ☐ 51- 250
- ☐ 251 ir daugiau

2 priedas. Kiekybinio tyrimo rezultatai

1 lentelė. Skalių patikimumo testo rezultatai

Organizacijos strateginis požiūris

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,936	,936	6

Organizacijos verslo procesų apibrėžtumas ir dokumentacija

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,866	,874	4

Organizacijos verslo procesų matavimas ir valdymas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,928	,930	9

Organizacijos ŽIV ir darbo organizavimas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,793	,792	6

Organizacijos struktūra ir kultūra

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,857	,857	5

Organizacijos rinkos orientacija

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,814	,838	6

Organizacijos požiūris į tiekėją

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,875	,878	3

Organizacijos IT aplinka

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,806	,815	6

2 lentelė. Procesinio požiūrio kaip atskiro kintamojo vidurkis

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BRANDA2_PROC_POZ	73	2,74	6,91	5,2447	,84339
Valid N (listwise)	73				

3 lentelė. Procesinio požiūrio aprašomoji statistika

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2) Įmonė turi aiškią strategiją	73	1	7	5,89	1,339
2) Įmonė turi aiškias vertybes	73	1	7	5,63	1,514
2) Įmonės strategija yra komunikuojama ir skleidžiama organizacijos viduje	73	1	7	5,48	1,482
2) Įmonės veiklos procesų tikslai yra susieti su įmonės strategija	73	1	7	5,48	1,396
2) Įmonės vadovybė yra aktyviai įsitraukusi į įmonės procesų tobulinimą ir gerinimą	73	2	7	5,66	1,366
2) Įmonės vadovybė sprendžia veiklos procesų gerinimo ir pertvarkymo klausimus	73	1	7	5,67	1,395

3) Įmonės procesai yra aiškiai apibrėžti – aiškiai nustatyta kiekvieno proceso įvestis (angl. input) ir rezultatas (angl. output)	73	2	7	5,15	1,186
3) Įmonėje yra nustatyta ir aiškiai apibrėžta proceso atsakomybė (angl. Process ownership)	73	2	7	5,19	1,266
3) Įmonės veiklos procesai yra sudokumentuoti	73	2	7	5,00	1,667
3) Didžioji dalis įmonės darbuotojų žino kaip veikia įmonės procesai	73	2	7	4,95	1,343
4) Įmonės procesas/-ai turi aiškiai apibrėžtus ir dokumentuotus proceso/-ų rezultatų vertinimo/matavimo metodus ir rodiklius (pvz.: kaštai, apyvarta, apdorojimo laikas, klaidų skaičius, savalaikiškumas, nusiskundimų skaičius, kita)	73	2	7	5,08	1,460
4) Įmonė vertina procesų veiklą	73	2	7	5,26	1,236
4) Įmonė vertina procesų rezultatus	73	2	7	5,48	1,215
4) Kiekvienam įmonės procesui yra priskirtas veiklos tikslas	73	2	7	5,15	1,319
4) Kiekvienam įmonės proceso tikslui yra priskirti uždaviniai	73	1	7	4,84	1,344
4) Proceso/-ų veiklos rodikliai ir jų parodymai yra reguliariai komunikuojami įmonės lygiu	73	1	7	4,93	1,408
4) Proceso/-ų veiklos vertinimo rezultatai yra naudojami ruošiant procesų pagerinimus	73	1	7	5,25	1,245
4) Proceso/-ų pakeitimai/atnaujinimai yra vykdomi formaliai (rengiama atitinkama dokumentacija, koreguojama esanti dokumentacija, ir pan.)	73	1	7	4,90	1,529
4) Proceso/-ų pakeitimai yra komunikuojami visoms suinteresuotoms šalims (t.y. darbuotojams, klientams, tiekėjams, susijusioms šalims, kita)	73	2	7	4,93	1,437
5) Darbuotojui priskiriamas darbas dažniausiai susideda iš skirtingo sudėtingumo užduočių	73	2	7	5,63	1,137
5) Įmonės darbuotojai dažnai dirba darbo grupėse, kurios susideda iš skirtingų skyrių darbuotojų	73	1	7	4,68	1,674
5) Įmonė organizuoja mokymus darbuotojams, skirtus tobulinti jų kvalifikacijai	73	1	7	5,29	1,559
5) Darbuotojai yra supažindinami su procesų pasikeitimais ir apmokomi dėl naujų funkcijų prieš įdengiant procesų pakeitimus	73	1	7	5,21	1,443
5) Darbuotojai yra atsakingi už proceso/-ų tikslų pasiekimą	73	3	7	5,53	1,001
5) Darbuotojai yra skatinami inicijuoti pokyčius ir siūlyti pagerinimo idėjas	73	1	7	5,30	1,411
6) Vadovai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų grandinę	73	1	7	5,45	1,313
6) Darbuotojai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų grandinę	73	1	7	5,23	1,264
6) Skirtingų skyrių darbuotojai jaučia, kad skirtingų skyrių tikslai yra suderinti tarpusavyje, t.y. tos pačios krypties	73	1	7	4,93	1,357
6) Vadovai ir vadybininkai iš skirtingų skyrių reguliariai susitinka aptarti veiklos procesų problemas	73	1	7	5,27	1,261
6) Skirtingų skyrių darbuotojai, esant reikalui, nevaržomai konsultuojasi vienas su kitu iškilusiais klausimais	73	1	7	5,82	,977
7) Darbuotojai supranta, kokias produkto/paslaugos charakteristikas jų klientai vertina labiausiai	73	2	7	5,67	,929
7) Iš klientų gaunamas grįžtamasis ryšis yra naudojamas vidinių įmonės procesų pagerinimui	73	1	7	5,44	1,190
7) Įmonė dažnai vertina klientų pasitenkinimą	73	1	7	5,07	1,378
7) Įmonės produktai ir paslaugos yra sukurtos ir vystomos remiantis vartotojų lūkesčiais ir poreikiais	73	1	7	5,56	1,105
7) Įmonė stebi ir analizuoja konkurentų veiksmus	73	1	7	5,67	1,425
8) Įmonė bendradarbiauja su savo pagrindiniais tiekėjais (pvz. kuria ilgalaikę partnerystę)	73	2	7	5,78	1,133
8) Įmonė glaudžiai bendradarbiauja su tiekėjais tam kad pagerintų tarpusavio procesus	73	2	7	5,49	1,144
9) Informacinių sistemų kūrimas ir plėtra yra paremti konkrečiais įmonės procesais	73	2	7	5,64	1,183
9) Informacinių technologijų sistema yra lanksti ir gali būti lengvai pritaikoma keičiantis įmonės veiklos procesams	73	1	7	4,90	1,583

9) Įmonė naudoja CRM sistemą (santykių su klientais valdymo sistema, angl. Customer Relationship Management) ryšių su klientais organizavimui ir valdymui	73	1	7	3,97	2,134
9) Įmonėje yra įdiegtos informacinių mainų sistema/-os (pvz. užsakymų valdymui, sąskaitų faktūrų valdymui, kita), skirta bendradarbiavimui su tiekėjais	73	1	7	4,75	1,730
9) Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama duomenų valdymo sistema	73	1	7	4,81	1,905
9) Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama veiklos procesų valdymo sistema (pvz. pardavimų valdymo sistema, pirkimų valdymo sistema, kita)	73	1	7	4,48	1,842
Valid N (listwise)	73				

4 lentelė. Procesinio požiūrio vertinimo vidurkis

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BRANDA2_PROC_POZ	73	5,2447	,84339	,09871

One-Sample Test						
	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
BRANDA2_PROC_POZ	12,609	72	,000	1,24466	1,0479	1,4414

One-Sample Test						
	Test Value = 5.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
BRANDA2_PROC_POZ	-2,587	72	,012	-,25534	-,4521	-,0586

5 lentelė. Procesinio požiūrio vertinimo vidurkių skirtumų reikšmingumas skirtingą veiklą vykdančiose organizacijose

Test of Homogeneity of Variances			
BRANDA2_PROC_POZ			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,498	10	62	,162

ANOVA

BRANDA2_PROC_POZ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,199	10	,820	1,182	,320
Within Groups	43,015	62	,694		
Total	51,214	72			

6 lentelė. Procesinio požiūrio vertinimo vidurkių skirtumų reikšmingumas skirtingo amžiaus organizacijose

Test of Homogeneity of Variances

BRANDA2_PROC_POZ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,425	3	69	,736

ANOVA

BRANDA2_PROC_POZ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,300	3	,433	,599	,618
Within Groups	49,913	69	,723		
Total	51,214	72			

7 lentelė. Procesinio požiūrio vertinimo vidurkių skirtumų reikšmingumas skirtingo dydžio (požymis – darbuotojų skaičius) organizacijose

Test of Homogeneity of Variances

BRANDA2_PROC_POZ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,201	2	70	,818

ANOVA

BRANDA2_PROC_POZ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,350	2	2,675	4,083	,021
Within Groups	45,863	70	,655		
Total	51,214	72			

8 lentelė. Procesinio požiūrio vertinimo vidurkių skirtumų reikšmingumas mažose ir didelėse organizacijose

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: BRANDA2_PROC_POZ

	(I) 11) Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	(J) 11) Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1-50	51- 250	-,48219	,24454	,127	-1,0678	,1034
		251 ir daugiau	-,69940*	,24630	,016	-1,2892	-,1096
	51- 250	1-50	,48219	,24454	,127	-,1034	1,0678
		251 ir daugiau	-,21721	,21833	,583	-,7400	,3056
	251 ir daugiau	1-50	,69940*	,24630	,016	,1096	1,2892
		51- 250	,21721	,21833	,583	-,3056	,7400
LSD	1-50	51- 250	-,48219	,24454	,053	-,9699	,0055
		251 ir daugiau	-,69940*	,24630	,006	-1,1906	-,2082
	51- 250	1-50	,48219	,24454	,053	-,0055	,9699
		251 ir daugiau	-,21721	,21833	,323	-,6526	,2182
	251 ir daugiau	1-50	,69940*	,24630	,006	,2082	1,1906
		51- 250	,21721	,21833	,323	-,2182	,6526
Bonferroni	1-50	51- 250	-,48219	,24454	,158	-1,0820	,1176
		251 ir daugiau	-,69940*	,24630	,018	-1,3035	-,0952
	51- 250	1-50	,48219	,24454	,158	-,1176	1,0820
		251 ir daugiau	-,21721	,21833	,970	-,7527	,3183
	251 ir daugiau	1-50	,69940*	,24630	,018	,0952	1,3035
		51- 250	,21721	,21833	,970	-,3183	,7527

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

9 lentelė. Vienos krypties dispersinė analizė

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORG_Strateginis_pozioris	73	5,6347	1,23249	,14425
ORG_Procesu_apibretumas	73	5,0719	1,16330	,13615
ORG_Procesu_matavimas_ir_valdymas	73	5,0913	1,08287	,12674
ORG_Zmogiskuju_istekliu_valdymas_ir_darbo_organizavimas	73	5,2740	,97475	,11409
ORG_procesu_ir_kulturos_suderinamumas	73	5,3425	,99078	,11596
ORG_IT_aplinka	73	4,7603	1,24938	,14623
ORG_Rinkos_Orientacij2	73	5,4822	,95034	,11123
ORG_Pozioris_i_tiekejus_2	73	5,6370	1,09055	,12764

One-Sample Test						
	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ORG_Strateginis_pozioris	11,332	72	,000	1,63470	1,3471	1,9223
ORG_Procesu_apibretumas	7,873	72	,000	1,07192	,8005	1,3433
ORG_Procesu_matavimas_ir_valdymas	8,611	72	,000	1,09132	,8387	1,3440
ORG_Zmogiskuju_istekliu_valdymas_ir_darbo_organizavimas	11,167	72	,000	1,27397	1,0465	1,5014
ORG_procesu_ir_kulturos_suderinamumas	11,577	72	,000	1,34247	1,1113	1,5736
ORG_IT_aplinka	5,199	72	,000	,76027	,4688	1,0518
ORG_Rinkos_Orientacij2	13,326	72	,000	1,48219	1,2605	1,7039
ORG_Pozioris_i_tiekejus_2	12,825	72	,000	1,63699	1,3825	1,8914

10 lentelė. Vienos krypties dispersinė analizė

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORG_Strateginis_pozioris	73	5,6347	1,23249	,14425
ORG_Procesu_apibretumas	73	5,0719	1,16330	,13615
ORG_Procesu_matavimas_ir_valdymas	73	5,0913	1,08287	,12674
ORG_Zmogiskuju_istekliu_valdymas_ir_darbo_organizavimas	73	5,2740	,97475	,11409
ORG_procesu_ir_kulturos_suderinamumas	73	5,3425	,99078	,11596
ORG_IT_aplinka	73	4,7603	1,24938	,14623
ORG_Rinkos_Orientacij2	73	5,4822	,95034	,11123
ORG_Pozioris_i_tiekejus_2	73	5,6370	1,09055	,12764

One-Sample Test						
	Test Value = 5.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ORG_Strateginis_pozioris	,934	72	,354	,13470	-,1529	,4223
ORG_Procesu_apibretumas	-3,144	72	,002	-,42808	-,6995	-,1567
ORG_Procesu_matavimas_ir_valdymas	-3,225	72	,002	-,40868	-,6613	-,1560
ORG_Zmogiskuju_istekliu_valdymas_ir_darbo_organizavimas	-1,981	72	,051	-,22603	-,4535	,0014
ORG_procesu_ir_kulturos_suderinamumas	-1,358	72	,179	-,15753	-,3887	,0736
ORG_IT_aplinka	-5,059	72	,000	-,73973	-1,0312	-,4482
ORG_Rinkos_Orientacij2	-,160	72	,873	-,01781	-,2395	,2039
ORG_Pozioris_i_tiekejus_2	1,073	72	,287	,13699	-,1175	,3914

11 lentelė. Procesinio požiūrio elementų vertinimo koreliacija su organizacijos amžiumi ir dydžiu

			Correlations							
			ORG_Strat eginis_pozi uris	ORG_Proce su_apibreztu mas	ORG_Procesu_m atavimas_ir_valdy mas	ORG_Zmogiskuju istekliu_valdymas _ir_darbo_organiz avimas	ORG_procesu _ir_kultūros_s uderinamumas	ORG_IT_aplin ka	ORG_Rinko s_Orientacij 2	ORG_Pozi uris_i_tiek ejus_2
Spear man's rho	ORG_Strategi nis_poziuris	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 73	,438** ,000 73	,507** ,000 73	,668** ,000 73	,573** ,000 73	,443** ,000 73	,450** ,000 73	,187 ,114 73
	ORG_Procesu _apibreztumas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,438** ,000 73	1,000 . 73	,789** ,000 73	,575** ,000 73	,470** ,000 73	,531** ,000 73	,453** ,000 73	,229 ,051 73
	ORG_Procesu _matavimas _ir_valdymas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,507** ,000 73	,789** ,000 73	1,000 . 73	,555** ,000 73	,455** ,000 73	,688** ,000 73	,423** ,000 73	,213 ,070 73
	ORG_Zmogisku ju_istekliu_ valdymas_ir_ darbo_organiz avimas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,668** ,000 73	,575** ,000 73	,555** ,000 73	1,000 . 73	,584** ,000 73	,384** ,001 73	,626** ,000 73	,256* ,029 73
	ORG_procesu _ir_kultūros_ suderinamumas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,573** ,000 73	,470** ,000 73	,455** ,000 73	,584** ,000 73	1,000 . 73	,316** ,007 73	,658** ,000 73	,374** ,001 73
	ORG_IT_aplin ka	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,443** ,000 73	,531** ,000 73	,688** ,000 73	,384** ,001 73	,316** ,007 73	1,000 . 73	,398** ,000 73	,305** ,009 73
	ORG_Rinkos _Orientacij2	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,450** ,000 73	,453** ,000 73	,423** ,000 73	,626** ,000 73	,658** ,000 73	,398** ,000 73	1,000 . 73	,389** ,001 73
		Correlation Coefficient	,187	,229	,213	,256*	,374**	,305**	,389**	1,000

Correlations

		ORG_Strat eginis_pozi uris	ORG_Proce su_apibreztu mas	ORG_Procesu_m atavimas_ir_valdy mas	ORG_Zmogiskuju _istekliu_valdymas _ir_darbo_organiz avimas	ORG_procesu _ir_kulturos_s uderinamumas	ORG_IT_aplin ka	ORG_Rinko s_Orientacij 2	ORG_Pozi uris_i_tiek ejus_2
ORG_Poziuri s_i_tiekejus_ 2	Sig. (2-tailed) N	,114 73	,051 73	,070 73	,029 73	,001 73	,009 73	,001 73	. 73
1) Įmonės veiklos metai	Correlation Coefficient	,083	,166	,114	,014	,042	,103	,045	,030
	Sig. (2-tailed) N	,484 73	,161 73	,336 73	,906 73	,721 73	,386 73	,706 73	,799 73
11) Vidutinis darbuotojų skaičius	Correlation Coefficient	,239*	,300*	,434**	,168	,027	,331**	,193	-,053
	Sig. (2-tailed) N	,041 73	,010 73	,000 73	,156 73	,824 73	,004 73	,102 73	,654 73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

12 lentelė. Procesinio požiūrio elementų vertinimo vidurkių skirtumai priklausomai nuo organizacijos dydžio

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	131,863
F	1,511
df1	72
df2	9921,393
Sig.	,003

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,980	382,178 ^b	8,000	63,000	,000	,980	3057,425	1,000
	Wilks' Lambda	,020	382,178 ^b	8,000	63,000	,000	,980	3057,425	1,000
	Hotelling's Trace	48,531	382,178 ^b	8,000	63,000	,000	,980	3057,425	1,000
	Roy's Largest Root	48,531	382,178 ^b	8,000	63,000	,000	,980	3057,425	1,000
ORG_VID_MET_DARBU OT_SK	Pillai's Trace	,370	1,814	16,000	128,000	,036	,185	29,018	,929
	Wilks' Lambda	,646	1,923 ^b	16,000	126,000	,024	,196	30,767	,944
	Hotelling's Trace	,524	2,030	16,000	124,000	,016	,208	32,477	,957
	Roy's Largest Root	,473	3,782 ^c	8,000	64,000	,001	,321	30,253	,978

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ⁱ
ORG_VID_MET_DARB UOT_SK	ORG_Strateginis_pozioris	5,980	2	2,990	2,024	,140	,055	4,049	,404
	ORG_Procesu_apibreztumas	8,097	2	4,048	3,172	,048	,083	6,344	,590
	ORG_Procesu_matavimas_ir_valdymas	18,411	2	9,206	9,761	,000	,218	19,522	,979
	ORG_Zmogiskuju_istekliu_valdymas_ir_darbo_organizavimas	2,638	2	1,319	1,404	,252	,039	2,808	,292
	ORG_procesu_ir_kulturos_suderinamumas	,622	2	,311	,311	,734	,009	,622	,098
	ORG_IT_aplinka	14,081	2	7,041	5,013	,009	,125	10,027	,799
	ORG_Rinkos_Orientacij2	1,251	2	,626	,687	,507	,019	1,374	,161
	ORG_Pozioris_i_tiekejus_2	1,206	2	,603	,500	,609	,014	1,000	,129

a. R Squared = ,055 (Adjusted R Squared = ,028)

b. R Squared = ,083 (Adjusted R Squared = ,057)

c. R Squared = ,218 (Adjusted R Squared = ,196)

d. R Squared = ,039 (Adjusted R Squared = ,011)

e. R Squared = ,009 (Adjusted R Squared = -,020)

f. R Squared = ,125 (Adjusted R Squared = ,100)

g. R Squared = ,019 (Adjusted R Squared = -,009)

h. R Squared = ,014 (Adjusted R Squared = -,014)

i. Computed using alpha = ,05

13 lentelė. Procesinio požūrio elementų vertinimo vidurkių skirtumai priklausomai nuo organizacijos veiklos srities

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	259,815
F	1,560
df1	108
df2	3845,505
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VEIKLOS_SRITIS

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,971	228,318 ^b	8,000	55,000	,000	,971	1826,545	1,000
	Wilks' Lambda	,029	228,318 ^b	8,000	55,000	,000	,971	1826,545	1,000
	Hotelling's Trace	33,210	228,318 ^b	8,000	55,000	,000	,971	1826,545	1,000
	Roy's Largest Root	33,210	228,318 ^b	8,000	55,000	,000	,971	1826,545	1,000
ORG_VEIKLOS_SRITIS	Pillai's Trace	1,472	1,398	80,000	496,000	,018	,184	111,878	1,000
	Wilks' Lambda	,163	1,480	80,000	357,402	,009	,203	91,006	,998
	Hotelling's Trace	2,311	1,538	80,000	426,000	,004	,224	123,040	1,000
	Roy's Largest Root	,988	6,124 ^c	10,000	62,000	,000	,497	61,244	1,000

a. Design: Intercept + ORG_VEIKLOS_SRITIS

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ⁱ
ORG_VEIKLOS_SRITIS	ORG_Strateginis_poziuris	24,868	10	2,487	1,825	,075	,227	18,246	,788
	ORG_Procesu_apibreztumas	20,832	10	2,083	1,686	,104	,214	16,861	,747
	ORG_Procesu_matavimas_ir_valdymas	13,430	10	1,343	1,173	,326	,159	11,728	,552
	ORG_Zmogiskuju_istekliu_valdymas_ir_darbo_organizavimas	15,000	10	1,500	1,741	,091	,219	17,413	,764
	ORG_procesu_ir_kulturos_suderinamumas	12,550	10	1,255	1,339	,231	,178	13,386	,623
	ORG_IT_aplinka	17,549	10	1,755	1,147	,343	,156	11,472	,541
	ORG_Rinkos_Orientacij2	8,279	10	,828	,904	,535	,127	9,045	,427
	ORG_Poziuris_i_tiekejus_2	15,947	10	1,595	1,419	,193	,186	14,189	,654

a. R Squared = ,227 (Adjusted R Squared = ,103)

b. R Squared = ,214 (Adjusted R Squared = ,087)

c. R Squared = ,159 (Adjusted R Squared = ,023)

d. R Squared = ,219 (Adjusted R Squared = ,093)

e. R Squared = ,178 (Adjusted R Squared = ,045)

f. R Squared = ,156 (Adjusted R Squared = ,020)

g. R Squared = ,127 (Adjusted R Squared = -,013)

h. R Squared = ,186 (Adjusted R Squared = ,055)

i. Computed using alpha = ,05

14 lentelė. Procesinio požiūrio elementų vertinimo vidurkių skirtumai priklausomai nuo organizacijos veiklos metų

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	208,940
F	1,428
df1	108
df2	4455,041
Sig.	,003

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VEIKLOS_METAI

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,977	332,326 ^b	8,000	62,000	,000	,977	2658,605	1,000
	Wilks' Lambda	,023	332,326 ^b	8,000	62,000	,000	,977	2658,605	1,000
	Hotelling's Trace	42,881	332,326 ^b	8,000	62,000	,000	,977	2658,605	1,000
	Roy's Largest Root	42,881	332,326 ^b	8,000	62,000	,000	,977	2658,605	1,000
ORG_VEIKLOS_META I	Pillai's Trace	,364	1,106	24,000	192,000	,341	,121	26,538	,838
	Wilks' Lambda	,665	1,138	24,000	180,420	,307	,127	26,331	,832
	Hotelling's Trace	,462	1,167	24,000	182,000	,277	,133	28,017	,861
	Roy's Largest Root	,339	2,716 ^c	8,000	64,000	,012	,253	21,727	,904

a. Design: Intercept + ORG_VEIKLOS_META

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

15 lentelė. Organizacijos procesų apibrėžtumo teiginiai

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	21,014
F	,959
df1	20
df2	12498,220
Sig.	,511

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,957	374,993 _b	4,000	67,000	,000	,957	1499,971	1,000
	Wilks' Lambda	,043	374,993 _b	4,000	67,000	,000	,957	1499,971	1,000
	Hotelling's Trace	22,388	374,993 _b	4,000	67,000	,000	,957	1499,971	1,000

	Roy's Largest Root	22,388	374,993 _b	4,000	67,000	,000	,957	1499,971	1,000
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	Pillai's Trace	,312	3,142	8,000	136,000	,003	,156	25,137	,959
	Wilks' Lambda	,698	3,296 ^b	8,000	134,000	,002	,164	26,371	,968
	Hotelling's Trace	,418	3,447	8,000	132,000	,001	,173	27,573	,974
	Roy's Largest Root	,379	6,450 ^c	4,000	68,000	,000	,275	25,800	,986

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^e
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	3) Įmonės procesai yra aiškiai apibrėžti – aiškiai nustatyta kiekvieno proceso įvestis (angl. input) ir rezultatas (angl. output)	7,173	2	3,587	2,666	,077	,071	5,332	,513
	3) Įmonėje yra nustatyta ir aiškiai apibrėžta proceso atsakomybė (angl. Process ownership)	8,507	2	4,253	2,788	,068	,074	5,575	,532
	3) Įmonės veiklos procesai yra sudokumentuoti	36,041	2	18,021	7,694	,001	,180	15,387	,940
	3) Didžioji dalis įmonės darbuotojų žino kaip veikia įmonės procesai	,158	2	,079	,043	,958	,001	,085	,056

a. R Squared = ,071 (Adjusted R Squared = ,044)

b. R Squared = ,074 (Adjusted R Squared = ,047)

c. R Squared = ,180 (Adjusted R Squared = ,157)

d. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,027)

e. Computed using alpha = ,05

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) 11) Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	(J) 11) Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound

3) Įmonės procesai yra aiškiai apibrėžti – aiškiai nustatyta kiekvieno proceso įvestis (angl. input) ir rezultatas (angl. output)	1-50	51- 250	-,48	,350	,368	-1,32	,36
		251 ir daugiau	-,81	,353	,061	-1,66	,03
	51- 250	1-50	,48	,350	,368	-,36	1,32
		251 ir daugiau	-,34	,313	,528	-1,09	,41
	251 ir daugiau	1-50	,81	,353	,061	-,03	1,66
		51- 250	,34	,313	,528	-,41	1,09
3) Įmonėje yra nustatyta ir aiškiai apibrėžta proceso atsakomybė (angl. Process ownership)	1-50	51- 250	-,38	,373	,560	-1,28	,51
		251 ir daugiau	-,87	,376	,060	-1,77	,03
	51- 250	1-50	,38	,373	,560	-,51	1,28
		251 ir daugiau	-,49	,333	,318	-1,28	,31
	251 ir daugiau	1-50	,87	,376	,060	-,03	1,77
		51- 250	,49	,333	,318	-,31	1,28
3) Įmonės veiklos procesai yra sudokumentuoti	1-50	51- 250	-1,54*	,462	,004	-2,65	-,44
		251 ir daugiau	-1,70*	,466	,001	-2,82	-,59
	51- 250	1-50	1,54*	,462	,004	,44	2,65
		251 ir daugiau	-,16	,413	,921	-1,15	,83
	251 ir daugiau	1-50	1,70*	,466	,001	,59	2,82
		51- 250	,16	,413	,921	-,83	1,15
3) Didžioji dalis įmonės darbuotojų žino kaip veikia įmonės procesai	1-50	51- 250	,05	,411	,991	-,93	1,04
		251 ir daugiau	-,06	,414	,990	-1,05	,94
	51- 250	1-50	-,05	,411	,991	-1,04	,93
		251 ir daugiau	-,11	,367	,954	-,99	,77
	251 ir daugiau	1-50	,06	,414	,990	-,94	1,05
		51- 250	,11	,367	,954	-,77	,99

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 1,852.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

16 lentelė. Organizacijos IT aplinka

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	68,351
F	1,414
df1	42
df2	10521,077
Sig.	,040

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Testsa

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,964	286,514 ^b	6,000	65,000	,000	,964	1719,085	1,000
	Wilks' Lambda	,036	286,514 ^b	6,000	65,000	,000	,964	1719,085	1,000
	Hotelling's Trace	26,447	286,514 ^b	6,000	65,000	,000	,964	1719,085	1,000
	Roy's Largest Root	26,447	286,514 ^b	6,000	65,000	,000	,964	1719,085	1,000
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	Pillai's Trace	,294	1,896	12,000	132,000	,040	,147	22,756	,887
	Wilks' Lambda	,718	1,948 ^b	12,000	130,000	,034	,152	23,382	,896
	Hotelling's Trace	,375	1,999	12,000	128,000	,029	,158	23,983	,905
	Roy's Largest Root	,321	3,528 ^c	6,000	66,000	,004	,243	21,167	,930

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^g
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	9) Informacinių sistemų kūrimas ir plėtra yra paremti konkrečiais įmonės procesais	2,664	2	1,332	,951	,391	,026	1,902	,209
	9) Informacinių technologijų sistema yra lanksti ir gali būti lengvai pritaikoma keičiantis įmonės veiklos procesams	,104	2	,052	,020	,980	,001	,040	,053
	9) Įmonė naudoja CRM sistemą (santykių su klientais valdymo sistema, angl. Customer Relationship Management) ryšių su klientais organizavimui ir valdymui	35,574	2	17,787	4,259	,018	,108	8,517	,727
	9) Įmonėje yra įdiegtos informacinių mainų sistema/-os (pvz. užsakymų valdymui, sąskaitų faktūrų valdymui, kita), skirta bendradarbiavimui su tiekėjais	28,895	2	14,447	5,418	,006	,134	10,836	,830

9) Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama duomenų valdymo sistema	29,275	2	14,638	4,416	,016	,112	8,832	,743
9) Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama veiklos procesų valdymo sistema (pvz. pardavimų valdymo sistema, pirkimų valdymo sistema, kita)	25,855	2	12,928	4,144	,020	,106	8,288	,714

a. R Squared = ,026 (Adjusted R Squared = -,001)

b. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,028)

c. R Squared = ,108 (Adjusted R Squared = ,083)

d. R Squared = ,134 (Adjusted R Squared = ,109)

e. R Squared = ,112 (Adjusted R Squared = ,087)

f. R Squared = ,106 (Adjusted R Squared = ,080)

g. Computed using alpha = ,05

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) 11) Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	(J) 11) Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
9) Informacinių sistemų kūrimas ir plėtra yra paremti konkrečiais įmonės procesais	1-50	51- 250	,09	,358	,965	-,77	,95
		251 ir daugiau	-,33	,360	,626	-1,20	,53
	51- 250	1-50	-,09	,358	,965	-,95	,77
		251 ir daugiau	-,42	,319	,384	-1,19	,34
	251 ir daugiau	1-50	,33	,360	,626	-,53	1,20
		51- 250	,42	,319	,384	-,34	1,19
9) Informacinių technologijų sistema yra lanksti ir gali būti lengvai pritaikoma keičiantis įmonės veiklos procesams	1-50	51- 250	,09	,485	,982	-1,07	1,25
		251 ir daugiau	,02	,488	,999	-1,15	1,19
	51- 250	1-50	-,09	,485	,982	-1,25	1,07
		251 ir daugiau	-,07	,433	,986	-1,11	,97
	251 ir daugiau	1-50	-,02	,488	,999	-1,19	1,15
		51- 250	,07	,433	,986	-,97	1,11
9) Įmonė naudoja CRM sistemą (santykių su klientais valdymo sistema, angl. Customer Relationship Management) ryšių su klientais organizavimui ir valdymui	1-50	51- 250	-1,08	,617	,197	-2,55	,40
		251 ir daugiau	-1,81*	,622	,013	-3,30	-,33
	51- 250	1-50	1,08	,617	,197	-,40	2,55
		251 ir daugiau	-,74	,551	,377	-2,06	,58
	251 ir daugiau	1-50	1,81*	,622	,013	,33	3,30
		51- 250	,74	,551	,377	-,58	2,06
9) Įmonėje yra įdiegtos informacinių mainų sistema/-os (pvz. užsakymų valdymui, sąskaitų faktūrų valdymui, kita), skirta bendradarbiavimui su tiekėjais	1-50	51- 250	-1,33*	,493	,023	-2,51	-,15
	51- 250	1-50	-1,56*	,497	,007	-2,75	-,37
			1,33*	,493	,023	,15	2,51

		251 ir daugiau		-,22	,440	,869	-1,28	,83
	251 ir daugiau	1-50		1,56*	,497	,007	,37	2,75
		51- 250		,22	,440	,869	-,83	1,28
9) Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama duomenų valdymo sistema	1-50	51- 250		-,70	,550	,417	-2,02	,62
		251 ir daugiau		-1,61*	,554	,013	-2,94	-,28
	51- 250	1-50		,70	,550	,417	-,62	2,02
		251 ir daugiau		-,91	,491	,158	-2,09	,26
	251 ir daugiau	1-50		1,61*	,554	,013	,28	2,94
		51- 250		,91	,491	,158	-,26	2,09
9) Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama veiklos procesų valdymo sistema (pvz. pardavimų valdymo sistema, pirkimų valdymo sistema, kita)	1-50	51- 250		-,78	,534	,314	-2,06	,50
		251 ir daugiau		-1,54*	,537	,015	-2,82	-,25
	51- 250	1-50		,78	,534	,314	-,50	2,06
		251 ir daugiau		-,76	,476	,259	-1,90	,39
	251 ir daugiau	1-50		1,54*	,537	,015	,25	2,82
		51- 250		,76	,476	,259	-,39	1,90

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 3,119.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

17 lentelė. Organizacijos strateginio požiūrio teiginiai

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	117,778
F	2,436
df1	42
df2	10521,077
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,961	263,901 ^b	6,000	65,000	,000	,961	1583,404	1,000
	Wilks' Lambda	,039	263,901 ^b	6,000	65,000	,000	,961	1583,404	1,000
	Hotelling's Trace	24,360	263,901 ^b	6,000	65,000	,000	,961	1583,404	1,000
	Roy's Largest Root	24,360	263,901 ^b	6,000	65,000	,000	,961	1583,404	1,000
	Pillai's Trace	,169	1,013	12,000	132,000	,441	,084	12,151	,566

ORG_VID_MET_	Wilks' Lambda	,838	,999 ^b	12,000	130,000	,454	,084	11,984	,558
DARBUOT_SK	Hotelling's Trace	,185	,985	12,000	128,000	,467	,085	11,817	,550
	Roy's Largest Root	,109	1,202 ^c	6,000	66,000	,316	,099	7,212	,440

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

18 lentelė. Organizacijos procesų matavimas ir valdymo teiginiai

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	202,243
F	1,804
df1	90
df2	9766,054
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,966	196,135 ^b	9,000	62,000	,000	,966	1765,213	1,000
	Wilks' Lambda	,034	196,135 ^b	9,000	62,000	,000	,966	1765,213	1,000
	Hotelling's Trace	28,471	196,135 ^b	9,000	62,000	,000	,966	1765,213	1,000
	Roy's Largest Root	28,471	196,135 ^b	9,000	62,000	,000	,966	1765,213	1,000
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	Pillai's Trace	,367	1,573	18,000	126,000	,077	,183	28,310	,903
	Wilks' Lambda	,658	1,606 ^b	18,000	124,000	,068	,189	28,907	,910
	Hotelling's Trace	,483	1,638	18,000	122,000	,061	,195	29,478	,916
	Roy's Largest Root	,387	2,707 ^c	9,000	63,000	,010	,279	24,359	,924

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

19 lentelė. Organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbo organizavimo teiginiai

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	53,314
F	1,103
df1	42
df2	10521,077
Sig.	,299

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Testsa

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,981	548,023 ^b	6,000	65,000	,000	,981	3288,136	1,000
	Wilks' Lambda	,019	548,023 ^b	6,000	65,000	,000	,981	3288,136	1,000
	Hotelling's Trace	50,587	548,023 ^b	6,000	65,000	,000	,981	3288,136	1,000
	Roy's Largest Root	50,587	548,023 ^b	6,000	65,000	,000	,981	3288,136	1,000
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	Pillai's Trace	,206	1,262	12,000	132,000	,249	,103	15,146	,687
	Wilks' Lambda	,801	1,272 ^b	12,000	130,000	,243	,105	15,261	,691
	Hotelling's Trace	,240	1,280	12,000	128,000	,238	,107	15,365	,694
	Roy's Largest Root	,197	2,168 ^c	6,000	66,000	,057	,165	13,006	,731

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

20 lentelė. Organizacijos struktūros ir kultūros teiginiai

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	42,758
F	1,269
df1	30
df2	11167,897
Sig.	,148

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Testsa

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,975	511,233 ^b	5,000	66,000	,000	,975	2556,167	1,000
	Wilks' Lambda	,025	511,233 ^b	5,000	66,000	,000	,975	2556,167	1,000
	Hotelling's Trace	38,730	511,233 ^b	5,000	66,000	,000	,975	2556,167	1,000
	Roy's Largest Root	38,730	511,233 ^b	5,000	66,000	,000	,975	2556,167	1,000
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	Pillai's Trace	,220	1,659	10,000	134,000	,097	,110	16,590	,777
	Wilks' Lambda	,789	1,658 ^b	10,000	132,000	,097	,112	16,576	,776
	Hotelling's Trace	,255	1,656	10,000	130,000	,098	,113	16,556	,775
	Roy's Largest Root	,191	2,553 ^c	5,000	67,000	,036	,160	12,767	,759

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

21 lentelė. Organizacijos rinkos orientacijos teiginiai

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	78,911
F	2,343
df1	30
df2	11167,897
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,975	525,085 ^b	5,000	66,000	,000	,975	2625,424	1,000
	Wilks' Lambda	,025	525,085 ^b	5,000	66,000	,000	,975	2625,424	1,000
	Hotelling's Trace	39,779	525,085 ^b	5,000	66,000	,000	,975	2625,424	1,000
	Roy's Largest Root	39,779	525,085 ^b	5,000	66,000	,000	,975	2625,424	1,000
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	Pillai's Trace	,081	,562	10,000	134,000	,842	,040	5,623	,282
	Wilks' Lambda	,921	,557 ^b	10,000	132,000	,846	,040	5,566	,279

Hotelling's Trace	,085	,551	10,000	130,000	,851	,041	5,508	,276
Roy's Largest Root	,063	,843 ^c	5,000	67,000	,524	,059	4,213	,284

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

22 lentelė. Organizacijos požiūrio į tiekėją teiginiai

Box's Test of Equality of Covariance Matrices^a

Box's M	10,406
F	1,659
df1	6
df2	51019,594
Sig.	,127

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,964	928,299 ^b	2,000	69,000	,000	,964	1856,598	1,000
	Wilks' Lambda	,036	928,299 ^b	2,000	69,000	,000	,964	1856,598	1,000
	Hotelling's Trace	26,907	928,299 ^b	2,000	69,000	,000	,964	1856,598	1,000
	Roy's Largest Root	26,907	928,299 ^b	2,000	69,000	,000	,964	1856,598	1,000
ORG_VID_MET_DARBUOT_SK	Pillai's Trace	,016	,279	4,000	140,000	,891	,008	1,117	,110
	Wilks' Lambda	,984	,276 ^b	4,000	138,000	,893	,008	1,104	,110
	Hotelling's Trace	,016	,273	4,000	136,000	,895	,008	1,091	,109
	Roy's Largest Root	,014	,504 ^c	2,000	70,000	,607	,014	1,007	,130

a. Design: Intercept + ORG_VID_MET_DARBUOT_SK

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

3 Priedas. Procesinio požiūrio veiklų vertinimo grupavimas pagal skirtingo dydžio organizacijas

	Vertinimų vidurkiai			Vertinimas: < 4 - Pirmas brandos lygis; 4 < x < 5,5 - Antras brandos lygis; 5,5 < - Trečias brandos lygis		
Procesinio požiūrio elementų veiklos	1-50	51-250	251 ir daugiau	1-50	51-250	251 ir daugiau
2) Įmonė turi aiškią strategiją	5,33	5,82	6,33	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
2) Įmonė turi aiškas vertybes	5,11	5,61	6,00	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
2) Įmonės strategija yra komunikuojama ir skleidžiama organizacijos viduje	5,00	5,46	5,81	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
2) Įmonės veiklos procesų tikslai yra susieti su įmonės strategija	5,11	5,43	5,78	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
2) Įmonės vadovybė yra aktyviai įsitraukusi į įmonės procesų tobulinimą ir gerinimą	5,39	5,61	5,89	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
2) Įmonės vadovybė sprendžia veiklos procesų gerinimo ir pertvarkymo klausimus	5,22	5,82	5,81	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
3) Įmonės procesai yra aiškiai apibrėžti – aiškiai nustatyta kiekvieno proceso įvestis (angl. input) ir rezultatas (angl. output)	4,67	5,14	5,48	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
3) Įmonėje yra nustatyta ir aiškiai apibrėžta proceso atsakomybė (angl. Process ownership)	4,72	5,11	5,59	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
3) Didžioji dalis įmonės darbuotojų žino kaip veikia įmonės procesai	4,94	4,89	5,00	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
3) Įmonės veiklos procesai yra sudokumentuoti	3,78	5,32	5,48	Pirmas brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
4) Įmonės procesas/-ai turi aiškiai apibrėžtus ir dokumentuotus proceso/-ų rezultatų vertinimo/matavimo metodus ir rodiklius	4,11	5,32	5,48	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
4) Įmonė vertina procesų veiklą	4,56	5,29	5,70	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
4) Įmonė vertina procesų rezultatus	4,89	5,39	5,96	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
4) Kiekvienam įmonės procesui yra priskirtas veiklos tikslas	4,39	5,07	5,74	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
4) Kiekvienam įmonės proceso tikslui yra priskirti uždaviniai	4,06	4,79	5,41	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
4) Proceso/-ų veiklos rodikliai ir jų parodymai yra reguliariai komunikuojami įmonės lygiu	4,22	4,96	5,37	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
4) Proceso/-ų veiklos vertinimo rezultatai yra naudojami ruošiant procesų pagerinimus	4,44	5,46	5,56	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
4) Proceso/-ų pakeitimai/atnaujinimai yra vykdomi formaliai (rengiama atitinkama dokumentacija, koreguojama esanti dokumentacija, ir pan.)	3,67	5,21	5,41	Pirmas brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis

4) Proceso/-ų pakeitimai yra komunikuojami visoms suinteresuotoms šalims (t.y. darbuotojams, klientams, tiekėjams, susijusioms šalims, kita)	4,00	5,14	5,33	Pirmas brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
5) Darbuotojui priskiriamas darbas dažniausiai susideda iš skirtingo sudėtingumo užduočių	5,94	5,36	5,70	Trečias brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
5) Įmonės darbuotojai dažnai dirba darbo grupėse, kurios susideda iš skirtingų skyrių darbuotojų	4,33	4,86	4,74	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
5) Įmonė organizuoja mokymus darbuotojams, skirtus tobulinti jų kvalifikacijai	4,50	5,43	5,67	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
5) Darbuotojai yra supažindinami su procesų pasikeitimais ir apmokomi dėl naujų funkcijų prieš įdengiant procesų pakeitimus	4,50	5,50	5,37	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Antras brandos lygis
5) Darbuotojai yra atsakingi už proceso/-ų tikslų pasiekimą	5,28	5,61	5,63	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
5) Darbuotojai yra skatinami inicijuoti pokyčius ir siūlyti pagerinimo idėjas	5,17	5,18	5,52	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
6) Vadovai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų grandinę	5,50	5,46	5,41	Trečias brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
6) Darbuotojai mato įmonės verslą kaip tarpusavyje susijusių procesų grandinę	5,61	5,32	4,89	Trečias brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
6) Skirtingų skyrių darbuotojai jaučia, kad skirtingų skyrių tikslai yra suderinti tarpusavyje, t.y. tos pačios krypties	4,94	5,07	4,78	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
6) Vadovai ir vadybininkai iš skirtingų skyrių reguliariai susitinka aptarti veiklos procesų problemas	4,89	5,57	5,22	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Antras brandos lygis
6) Skirtingų skyrių darbuotojai, esant reikalui, nevaržomai konsultuojasi vienas su kitu iškilusiais klausimais	5,56	5,86	5,96	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
7) Darbuotojai supranta, kokias produkto/paslaugos charakteristikas jų klientai vertina labiausiai	5,50	5,82	5,63	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
7) Iš klientų gaunamas grįžtamasis ryšis yra naudojamas vidinių įmonės procesų pagerinimui	5,17	5,57	5,48	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Antras brandos lygis
7) Įmonė dažnai vertina klientų pasitenkinimą	4,78	5,14	5,19	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
7) Įmonės produktai ir paslaugos yra sukurtos ir vystomos remiantis vartotojų lūkesčiais ir poreikiais	5,33	5,54	5,74	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
7) Įmonė stebi ir analizuoja konkurentų veiksmus	5,50	5,61	5,85	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
8) Įmonė bendradarbiauja su savo pagrindiniais tiekėjais (pvz. kuria ilgalaikę partnerystę)	6,00	5,71	5,70	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis	Trečias brandos lygis
8) Įmonė glaudžiai bendradarbiauja su tiekėjais tam kad pagerintų tarpusavio procesus	5,72	5,39	5,44	Trečias brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
9) Informacinių sistemų kūrimas ir plėtra yra paremti konkrečiais įmonės procesais	5,56	5,46	5,89	Trečias brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
9) Informacinių technologijų sistema yra lanksti ir gali būti lengvai pritaikoma keičiantis įmonės veiklos procesams	4,94	4,86	4,93	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis

9) Įmonė naudoja CRM sistemą (santykių su klientais valdymo sistema, angl. Customer Relationship Management) ryšių su klientais organizavimui ir valdymui	2,89	3,96	4,70	Pirmas brandos lygis	Pirmas brandos lygis	Antras brandos lygis
9) Įmonėje yra įdiegtos informacinių mainų sistema/-os (pvz. užsakymų valdymui, sąskaitų faktūrų valdymui, kita), skirta bendradarbiavimui su tiekėjais	3,67	5,00	5,22	Pirmas brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis
9) Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama duomenų valdymo sistema	3,94	4,64	5,56	Pirmas brandos lygis	Antras brandos lygis	Trečias brandos lygis
9) Įmonėje yra pilnai įdiegta ir naudojama veiklos procesų valdymo sistema (pvz. pardavimų valdymo sistema, pirkimų valdymo sistema, kita)	3,61	4,39	5,15	Pirmas brandos lygis	Antras brandos lygis	Antras brandos lygis