

## KAS LEMIA VERSLO PROCESŲ VALDYMO SĖKMĘ?



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

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



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

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

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

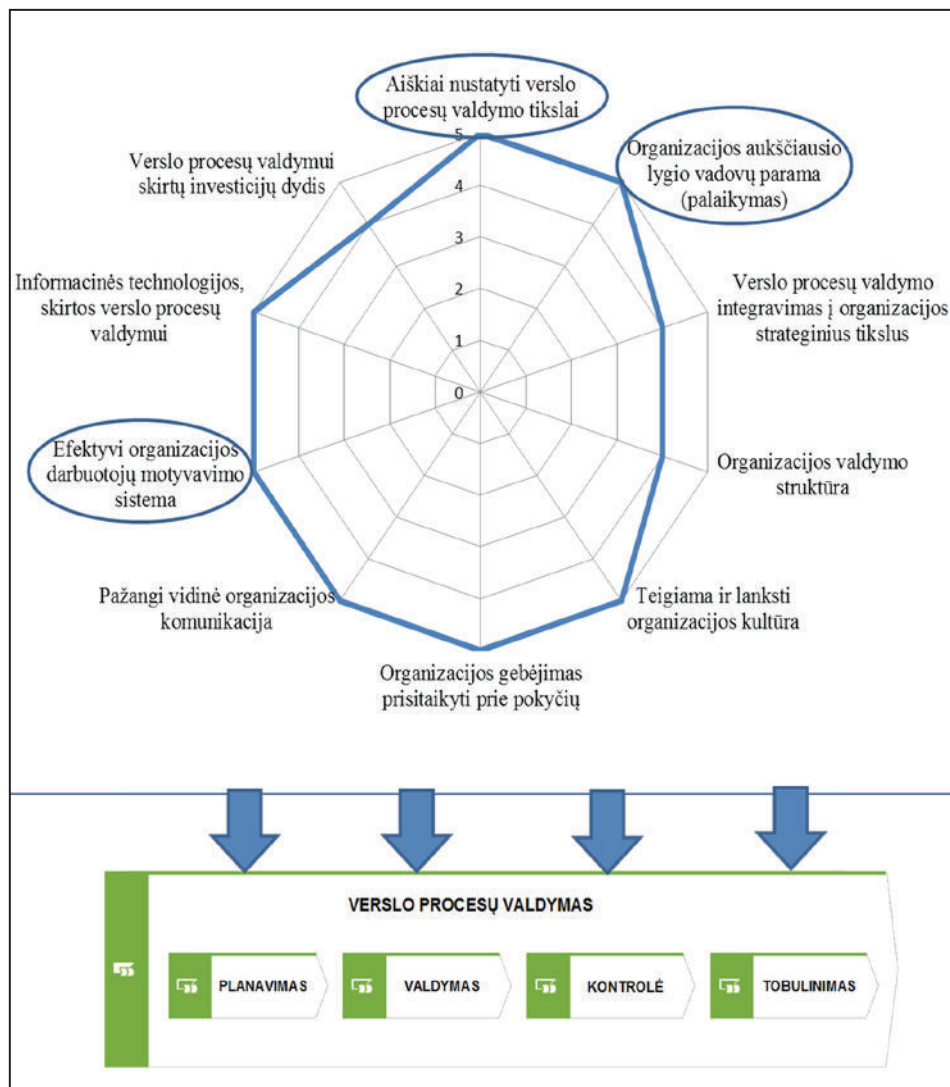
Analizuojant mokslinę literatūrą buvo identifikuoti aktualiausi veiksniai, lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę. Pirmiausia – tai aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai, organizacijos aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas), verslo procesų valdymo integravimas į organizacijos strateginius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

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

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

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

**Ilona PAPŠELIENĖ**



*Verslo procesų valdymo sėkmę lemiančių veiksnių modelis*

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

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