



VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

EGLĖ PRANAUSKĖ
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACIJOS VERSLO PROCESŲ EFEKTYVUMO IR POKYČIŲ VALDYMO BRANDOS SĄVEIKA	THE INTERACTION BETWEEN ORGANIZATION'S BUSINESS PROCESS EFFICIENCY AND CHANGE MANAGEMENT MATURITY
---	--

Darbo vadovas
Dr. Gediminas Baublys

Vilnius, 2024

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	3
SĄVOKOS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. ORGANIZACIJOS VERSLO PROCESŲ EFEKTYVUMO IR POKYČIŲ VALDYMO BRANDOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Verslo procesų valdymo efektyvumo organizacijoje samprata.....	11
1.2. Pokyčių valdymo branda organizacijoje.....	20
1.2.1. Pokyčių valdymo brandos sąvoka ir aspektai.....	20
1.2.2. Pokyčio valdymo brandos lygiai ir elementai.....	22
1.2.3. Pokyčių valdymo modeliai ir jų koncepcija.....	24
1.2.5. Lyderio reikšmė organizacijos pokyčių valdymo brandumo kontekste.....	31
1.3. Organizacijos verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveikos empirinės prielaidos ir rezultatai.....	32
2. TYRIMO METODIKA.....	36
2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės.....	36
2.2. Tyrimo klausimynas ir jo pagrindimas.....	37
2.4. Tyrimo ribotumas.....	42
3. ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO BRANDOS ĮTAKA VERSLO PROCESŲ EFEKTYVUMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR VERTINIMAS.....	43
3.1. Tyrimo respondentų ir konstrukto patikimumo apžvalga.....	43
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir hipotezių tikrinimas.....	46
3.3. Tyrimo apibendrinimas.....	56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	63
SANTRAUKA.....	69
SUMMARY.....	71
PRIEDAI.....	73
1 Priedas. Kiekybinio tyrimo apklausos anketa.....	73
2 Priedas. Atrinktos įmonės tyrimui.....	80

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BPMN - Business Process Model and Notation - iš anglų kalbos išvertus reiškia verslo procesų modeliavimas ir žymėjimas. BPMN - naudingas ir galingas modelis, leidžiantis suprasti esamą situaciją tam tikrame verslo procese ar sub-procese, identifikuoti galimas kliūtis bei vietas, kurias galima tobulinti, ir pavaizduoti naują procesą. Toliau darbe naudojama BPMN trumpiniu.

KPI - Key Performance Indicator - iš anglų kalbos išvertus reiškia Pagrindinis Veiklos Rodiklis. KPI rodikliai skirti matuoti, stebėti, įvertinti svarbiausius veiksnius, kurie susiję su organizacijos tikslais ir strategijomis. KPI yra skaičiavimo arba matavimo rodiklis, kuris padeda organizacijai suprasti, kaip gerai pasiekiami jos tikslai ir kaip efektyviai yra vykdomi tam tikri veiksniai arba procesai.

OKR - Objective and Key Results - iš anglų kalbos išvertus reiškia Tikslas ir Raktiniai Rezultatai. Tai - tikslų nustatymo ir įgyvendinimo sistema, kuri padeda nustatyti norimus pasiekti įmonės tikslus kartu su matomais, apčiuopiamais pagrindiniais rezultatais, fokusuojantis ties tam tikrais projektais apibrėžtais laiku.

SĄVOKOS

Verslo procesų valdymas - metodų ir technikų rinkinys, kuris turi būti skirtas verslui vykti, analizuoti, šalinti trukdžius ir gerinti žingsnius, reikalingus pasiekti norimą rezultatą.

Lean metodika - metodika, kuri siekia nuolatinio tobulinimo fokusuojantis į klientą ir proceso standartizavimą.

Eikvojimas - pagal Lean metodiką yra 8 eikvojimo (anglų kalboje - waste) tipai, kuriuos pašalinus tobulėja organizacijos procesai ir darbo kokybė.

Metodas - praktinės arba teorinės tikrovės įsisavinimo priemonių ir operacijų visuma. Tai tam tikrų pažinimo ir veikimo taisyklių, priemonių ir būdų visuma. Metodas yra sistema nurodymų, principų, reikalavimų, kurie padeda susiorientuoti subjektui sprendžiant konkrečią užduotį, siekiant tam tikro rezultato konkrečioje veikimo sferoje. (Gintalas, A., 2011)

Metodologija - teorinis mokslinių metodų mokslas. Tai mokslas apie veiklos organizavimą. (Gintalas, A., 2011)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** Verslo procesų ir jų valdymo sąvoka
- 2 lentelė.** 8 eikvojimo tipai pagal Lean metodiką
- 3 lentelė.** KPI kategorijų sąrašas
- 4 lentelė.** Pokyčių valdymo brandos lygiai
- 5 lentelė.** Pokyčių valdymo brandos modelių analizė
- 6 lentelė.** Organizacijos verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveikos empirinių tyrimų analizė
- 7 lentelė** Kiekybinio tyrimo įvadiniai klausimai
- 8 lentelė** Kiekybinio tyrimo konstruktas W
- 9 lentelė** Kiekybinio tyrimo konstruktas X
- 10 lentelė** Kiekybinio tyrimo konstruktas Y
- 11 lentelė** Tyrimo respondentų demografiniai duomenys
- 12 lentelė** Tyrimo respondentų pasiskirstymas: lytis
- 13 lentelė** Tyrimo respondentų pasiskirstymas: amžius
- 14 lentelė** Tyrimo respondentų pasiskirstymas: pareigos
- 15 lentelė** Tyrimo respondentų pasiskirstymas: įmonės dydis
- 16 lentelė** Tyrimo respondentų pasiskirstymas: įmonės amžius
- 17 lentelė** Tyrimo konstrukto patikimumo statistika
- 18 lentelė** Pokyčių valdymo brandos faktoriai
- 19 lentelė** Pokyčių valdymo branda. Faktorinė analizė
- 20 lentelė** Pokyčių valdymo brandos vertinimo vidurkis
- 21 lentelė** Verslo procesų efektyvumo vertinimo vidurkis
- 22 lentelė** Linijinė regresija
- 23 lentelė** Informacijos/komunikacijos vertinimo vidurkis
- 24 lentelė** Regresinė analizė
- 25 lentelė** Antroji regresinė analizė
- 26 lentelė** Konstrukto X ir W Faktorinė analizė
- 27 lentelė** Pokyčių valdymo branda ir vadovų pokyčių valdymo kompetencijos faktoriai
- 28 lentelė** Regresinė analizė

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas** OKR sistemos sudedamosios dalys
- 2 paveikslas** Organizacinių pokyčių elementai
- 3 paveikslas** ADKAR modelis
- 4 paveikslas** Kurt Lewin pokyčio valdymo modelis
- 5 paveikslas** Kotter aštuonių žingsnių pokyčio valdymo modelis
- 6 paveikslas** Pokyčio valdymo gebėjimų ir brandos vertinimo modelis
- 7 paveikslas** Konceptualus tyrimo modelis
- 8 paveikslas** Konceptualus tyrimo modelis. Hipotezė 1 patvirtina
- 9 paveikslas** Konceptualus tyrimo modelis. Hipotezė 2 nepatvirtinta
- 10 paveikslas** Konceptualus tyrimo modelis
- 11 paveikslas** Naujasis tyrimo modelis
- 12 paveikslas** Pasirengimo pokyčiui plano BPMN

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikinės organizacijos susiduria su nuolat kintančia ir dinamiška aplinka, kurioje vyrauja stipri konkurencija, didėjantys klientų poreikiai ir sparčiai besikeičiančios technologijos. Norėdamos išlikti konkurencingos ir pasiekti sėkmę, organizacijos privalo prisitaikyti prie šių iššūkių ir nuolat tobulėti (Binci, D., Belisari, S., Appolloni, A., 2019). Viena iš svarbiausių organizacijos sėkmės sąlygų yra gebėjimas valdyti pokyčius ir jų įtaką verslo procesų efektyvumui.

Pokyčiai yra neišvengiami tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Organizacijos taip pat negali išvengti pokyčių, jei siekia išlikti konkurencingos ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Tačiau pokyčiai turi būti valdomi ir įgyvendinami struktūrizuotu ir sąmoningu būdu, siekiant maksimizuoti norimus verslo rezultatus (Galli, B.J., 2018). Pokyčių valdymas yra struktūruotas procesas ir įrankių kompleksas, kurio paskirtis yra valdyti žmonių dalyvavimą organizacijos pokyčiuose. Tai apima planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą, siekiant užtikrinti, kad pokyčiai būtų efektyviai ir sėkmingai įgyvendinti. Pokyčių valdymas apima ne tik procesus ir procedūras, bet ir žmonių kompetencijas, kurios yra būtinos siekiant sėkmingai adaptuoti pokyčius organizacijoje (Wu, L. ir kiti, 2019), o tai yra glaudžiai susiję su organizacijų pokyčių valdymo branda.

Organizacijų brandumas yra pagrįstas lyginamuoju pažangos lygiu, kurį organizacija pasiekia tam tikros veiklos srityje (Arowosegbe, A.A., Mohamed, S.R., 2015). Šis pažangos lygis - branda, apima aplinkos, strategijos, verslo modelio ir organizacinius pokyčius (Hussain, S.T. ir kiti, 2018), o pastarieji gali būti įvertinti remiantis strateginio pokyčių valdymo indeksu, kuris yra rodiklis, matuojantis organizacijų brandumo lygį, kad būtų galima spręsti organizacinių pokyčių procesus (Carte, P.M., Farina, P., 2021). Organizacijos branda yra paremta lyderystės, organizacinės kultūros, nuolatinio tobulėjimo, ir, žinoma, vidinių pajėgumų dimensijomis (Hussain, S.T. ir kt., 2018). Aukštą brandą turinčios organizacijos sugeba susidoroti su iššūkiais ir pasinaudoti galimybėmis, o brandos gerinimas yra laipsniškas procesas, kuriame akcentuojamas savęs tobulinimas (Errida, A., Lotfi, B., 2021).

Organizacijos, kurios geba valdyti pokyčius, t.y. yra brandžios, gali pasiekti konkurencinį pranašumą ir išlikti pirmaujančiomis rinkoje. Jos gali pagerinti savo verslo efektyvumą, pritaikyti verslo procesus prie naujų sąlygų, didinti spartą, kokybę, inovatyvumą, taip pat įgyti didesnę žinomumą ir klientų lojalumą. Tai reikalauja nuolatinio stebėjimo, tobulinimo ir prisitaikymo prie naujovių valdymo procesų bei darbuotojų gebėjimo prisitaikyti prie organizacijos konteksto ir poreikių (Wu, L. ir kiti, 2019). Būtent dėl šios priežasties pagrindinę

darbo problemą galima kelti klausimu - *ar pokyčių valdymo branda veikia organizacijų verslo procesų efektyvumą?*

Šiame moksliniame darbe nagrinėjama pokyčių valdymo įtaka organizacijos verslo procesų efektyvumui bei pastarųjų sąsajos ir tarpusavio sąveika brandumo kontekste. Siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos gali brandžiai valdyti pokyčius ir kaip tai veikia verslo procesų efektyvumą. Tiriant šią temą, analizuojami skirtingi verslo procesų efektyvumo bei pokyčių valdymo metodai ir modeliai brandos kontekste, taip pat vertinama darbuotojų dalyvavimo bei vadovų kompetencijų indėlis valdant pokyčius organizacijos viduje.

Šiuo moksliniu darbu siekiama atskleisti ar pokyčių valdymo branda turi įtakos organizacijos verslo procesų efektyvumui ir, jei turi, kokią. Remiantis teorinėmis žiniomis ir empiriniais tyrimais, bus analizuojamas pokyčių valdymo poveikis verslo procesams ir organizacijos rezultatams. Be to, bus nagrinėjama darbuotojų dalyvavimo ir kompetencijų reikšmė pokyčių sėkmei. Tikimasi, kad šis tyrimas prisidės prie gilesnio supratimo apie pokyčių valdymo brandą verslo organizacijų kontekste ir pateiks naudingų rekomendacijų verslo vadovams ir praktikams.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Nemažai moksliniuose straipsniuose nagrinėjami organizaciniai pokyčiai ir jų valdymas. Pavyzdžiui, Muhammad Azeem ir kiti (2021) tyrė organizacinės kultūros, žinių dalijimosi, organizacinės inovacijos ir konkurencinio pranašumo santykį ir šio tyrimo rezultatai parodė tai, kad organizacinė kultūra, žinių dalijimasis, organizacinė inovacija teigiamai veikia konkurencinį pranašumą - tai parodo kaip svarbu gera vidinė įmonės komunikacija. Karolina Petrauskaitė ir Renata Korsakienė (2020) tyrė veiksnius, kurie įgyvendintų sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad svarbiausi sėkmės veiksniai yra vizijos ir strategijos iškelimas bei aiškus komunikavimas apie jas. Be tarpusavio komunikacijos taip pat svarbu komandinis darbas koordinuojant ir bendradarbiaujant įgyvendinant pokyčius. Hela Chebbi ir kiti (2018) atvejo analizės būdu tyrė pasirinktos įmonės darbuotojų įtraukimo ypatumus sėkmingai inicijuojant ir įgyvendinant organizacijos pokytį. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai yra svarbūs organizacinių pokyčių dalyviai ir sėkmę lemia jų dalyvavimas pokyčių procese; pokyčių valdymas reikalauja planuotai įtraukti darbuotojus; svarbu komunikuoti pokyčių viziją ir užtikrinti darbuotojų įgalinimą ją įgyvendinti; sėkmė priklauso nuo vadovybės palaikymo. Iš pokyčių valdymo brandos perspektyvos, Perkins, C. (2012) atliko tyrimą, kurio metu siekė įvertinti ir palyginti organizacinės pokyčių valdymo brandos lygius įvairiose organizacijose bei nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses siekiant tobulinti šią sritį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad iš apklaustų 250 įmonių, aukščiausias pokyčio valdymo brandos lygis - 3 (iš 5). Taip pat, organizacijos dažniausiai turi skirtingus brandos lygius skirtingose srityse; mažesnės organizacijos įvertino

savo bendrą pokyčio valdymo brandą aukščiau nei didesnės; silpniausia sritis daugumoje atveju buvo verslo pokyčių pasirengimas. Irimias, A. ir Mitev, A. (2020) aiškinosi pokyčių valdymo, skaitmeninės brandos ir ekologiško vystymosi ypatumus. Autoriai nustatė, kad pokyčių valdymas turi tiesioginį teigiamą poveikį skaitmeninei brandai ir verslo rezultatams bei turi nedidelį poveikį įmonių įsipareigojimui ekologiškai plėtrai. Carte, P.M. ir Farina, P. (2021) tyrė Čilės organizacijų pokyčių brandą. Rezultatai parodė, kad į imtį įtrauktų įmonių brandos lygis pokyčių procesams yra žemas: 87% įmonių turėjo mėgėjų, pradinį arba bazinį brandos lygį, 13% turėjo profesinį lygį ir tik viena įmonė turėjo ekspertų lygį.

Verta paminėti, kad lietuvių kalba mokslinės literatūros nagrinėjamomis temomis rasti nepavyko, o tai parodo, jog šis darbas bus aktualus ir praktiniu požiūriu, nes jame pateikta daugiausia užsienio mokslinių straipsnių analizė.

Darbo naujumas. Šis darbas yra svarbus dėl temos naujumo ir aktualumo. Juo siekiama iširti ir išryškinti sąveiką tarp verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos organizacijose. Nors abu aspektai - verslo procesai ir pokyčių valdymas - yra itin plačiai nagrinėjamos temos atskirai, tačiau nėra iširta jų tarpusavio sąveika ir įtaka.

Įprasta, kad startuoliai pradeda veiklą chaotiškai, be aiškių procesų ir struktūrų, tačiau augant veiklai ir darbuotojų skaičiui, tampa būtina kurti aiškesnius ir efektyvesnius verslo procesus. Sėkmingos organizacijos nuolat kalba apie nuolatinį tobulėjimą kaip apie vieną kritinį sėkmės faktorių - tai reiškia, kad:

1. Organizacijos nuolat tobulina savo procesus;
2. Kiekvienas proceso tobulinimas reiškia, kad seną procesą reikia pakeisti nauju: panaikinti nereikalingas ir laiką eikvojančias veiklas;
3. Norint integruoti naująjį procesą į kasdienybę - reikia žinoti kaip tai padaryti teisingai, kad organizacijos nariai galėtų kuo greičiau ir paprasčiau adaptuotis ir tęsti darbus.

Giliau suprantant verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveiką, galima suteikti vertingą informaciją organizacijų vadovams. Tai padės jiems priimti geriau pagrįstus sprendimus ir kurti efektyvias strategijas, siekiant didesnio verslo procesų efektyvumo ir bendros organizacijos sėkmės.

Darbo tikslas: įvertinti pokyčių valdymo brandos poveikį organizacijos verslo procesų efektyvumui.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti verslo procesų valdymo efektyvumo sampratą ir pokyčių valdymo brandos organizacijoje ypatumus.
2. Išanalizuoti organizacijos verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveikos empirines prielaidas ir rezultatus.

3. Nustatyti egzistuojančių pokyčių valdymo brandos aspektus organizacijų verslo procesų efektyvumui.

4. Atlikus kiekybinį tyrimą apie pokyčių valdymo brandos įtaką organizacijos verslo procesų efektyvumui, pateikti tyrimo išvadas bei pagrįsti suformuotą teorinį modelį.

Darbo metodai:

1. Naratyvinė ir lyginamoji literatūros analizė;
2. Kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa;
3. Tyrimo rezultatų aprašomoji ir lyginamoji analizė.

Darbo struktūra. Mokslinis darbas yra sudarytas iš įvado, trijų skyrių, išvadų, rekomendacijų. Pirmame skyriuje analizuojama mokslinė literatūra verslo procesų efektyvumo bei organizacijos pokyčių valdymo brandos temomis, nagrinėjama kokie tyrimai jau buvo atlikti. Metodinėje dalyje apžvelgiamas būsimas tyrimas - nustatomas tyrimo modelis, iškeliami tikslas ir uždaviniai. Taip pat, iš jau atliktų tyrimų išrinkti konstruktai su klausimynais, kurie bus pateikiami tyrimo respondentams.

1. ORGANIZACIJOS VERSLO PROCESŲ EFEKTYVUMO IR POKYČIŲ VALDYMO BRANDOS TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama mokslinė literatūra bei jau atlikti tyrimai, susiję su verslo procesų efektyvumu ir pokyčių valdymo branda. Šioje darbo dalyje analizuojama verslo procesų valdymo efektyvumo organizacijoje samprata, pokyčių valdymo brandos organizacijoje ypatumai bei organizacijos verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveikos empirinės prielaidos ir rezultatai.

1.1. Verslo procesų valdymo efektyvumo organizacijoje samprata

Verslo procesų valdymas, kaip itin svarbi ir aktuali sąvoka, šiuolaikiniame verslo pasaulyje, įgauna vis didesnę reikšmę organizacijų veiklos efektyvumui ir veiksmingumui. Ši sritis pastaraisiais metais patyrė esminius pokyčius ir transformacijas. Anksčiau verslo procesų valdymas dažniausiai buvo skirtas platesnio masto veiklos tobulinimui, siekiant didinti efektyvumą ir sumažinti išlaidas organizacijos lygmeniu. Tačiau šiandien dėmesys persikėlė į smulkesnius organizacijos procesus, kurie gali būti optimizuojami konkrečioms grupėms ar sub-grupėms (Klun, M., Trkman, P., 2018).

Svarbu, kad verslo procesų valdymas yra neatsiejamas nuo bendro organizacijos valdymo proceso. Procesinis valdymas tampa lemiamu veiksniumi organizacijos sėkmei ir jos gebėjimui išlikti konkurencinėje rinkoje. Jis apibrėžiamas kaip nuolatinės, tikslingai veikiančios organizacinės sistemos veiksmų visuma, kuri nuosekliai siekia iš anksto nustatyto tikslo, ir tai turi įtakos visoms tradicinėms organizacijoms. Procesinio valdymo metodai apima procesų identifikavimą, apibrėžimą, matavimą, vertinimą ir tobulinimą, siekiant pašalinti bet kokias kliūtis ar perteklines veiklas (Ulbinaitė A., Gribovskis J., 2020).

Procesinis valdymas tampa vertingas organizacijai tada, kai procesai ir veikla yra sujungiami į nuoseklias sekas. Šios sekos suteikia matomus rezultatus, kurie atitinka tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų lūkesčius ir poreikius (Giedraitis, A., Stašys, R., 2023). Ulbinaitė A. ir Gribovskis J. (2020) teigia, kad organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo gebėjimo tinkamai valdyti verslo procesus ir užtikrinti jų efektyvumą bei rezultatų pasiekimą.

Mokslinės literatūros įžvalgos rodo, kad verslo procesų valdymas yra dinamiška ir nuolat besivystanti sritis, kuri turi didelę įtaką organizacijų veiklos sėkmei. Suprasti ir pritaikyti efektyvų verslo procesų valdymą yra esminis veiksnys organizacijų konkurencingumo ir ilgalaikės sėkmės užtikrinimui, o tam yra svarbu suprasti verslo procesų ir jų valdymo koncepciją (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Verslo procesų ir jų valdymo sąvoka

Autorius, publikacijos metai	Apibrėžimas	Kas tai ir kam tai skirta?
Kaniški I., Vincek I., 2018	Verslo procesai - tai rinkinys verslo veiklų sudėtų kartu su tikslu sukurti pridėtinę vertę specifiniam klientui ar rinkai. Taip pat tai gali būti apibrėžta kaip: <ul style="list-style-type: none"> - uždaras veiklų rinkinys priimtas kaip atsakas vykstančioms veikloms su tikslu sugeneruoti indėlį; - viskas, kas reikalauja užtikrinimo, kad asmuo susidomėjęs verslo procesu gautų tikėtosi rezultato; - sąveika tarp žmonių, įrangos, metodų ir reguliavimų su tikslu pasiekti verslo tikslą. 	Verslo veiklos sąveika tarp skirtingų subjektų. Tai kuria pridėtinę vertę klientams ir rinkai bei padeda siekti verslo tikslų.
Stein Dani, V. ir kiti, 2019	Verslo procesų valdymas - tai metodų rinkinys, technikos ir įrankiai skirti atrasti, analizuoti, perdėti, vykdyti ir kontroliuoti verslo procesus.	Metodų rinkinys, technikos ir įrankiai. Tai skirta verslo procesų vykdymui ir kontrolei, verslo procesų analizei.
Brocke, J., Mendling J., 2017	Verslo procesų valdymas yra svarbi disciplina, kuri skatina įmonės sėkmę. Šiandien organizacijos turi pasinaudoti galimybėmis ir įveikti iššūkius susijusius su naujomis technologijomis, klientų lūkesčiais, konkurentais, todėl gebėjimas reaguoti į situacijas tampa vis svarbesnis. Tai reiškia, kad verslo procesų valdymas naujai susikūrusiose organizacijose skirsis nuo procesų esančiose didelėse veikiančiose įmonėse.	Tai - disciplina. Skirta įmonės sėkmės skatinimui.
Paschek. D., Luminosu. C.T., Draghici, A., 2017	Verslo procesų valdymas yra pripažįstamas kaip metodų ir technikų rinkinys skirtas atskleisti verslo procesą, kurti to proceso projektus, jį stebėti matuojant duomenis, bei optimizuoti ir automatizuoti procesą žmogiškais, technologiniais ir finansiniais ištekliais.	Tai metodų ir technikų rinkinys. Skirta verslo procesų atskleidimui, projektų kūrimui, verslo procesų stebėjimui ir optimizavimui.
Dumas, M., la Rosa, M. ir kiti, 2018	Verslo procesų valdymas - principai, metodai, technikos ir įrankiai, skirti atskleisti, vykdyti, analizuoti, perprojektuoti ir stebėti verslo procesus.	Tai principai, metodai, technikos ir įrankiai. Skirta verslo procesų atskleidimui, vykdymui, analizei, projektavimui ir stebėsenai.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

1-oje lentelėje matome, kad verslo procesai ir jų valdymas įvairių autorių yra apibrėžiamas kiek skirtingai, tačiau verslo procesų ir jų valdymo esmė išlieka ta pati. Skirtingi

autorai verslo procesus ir jų valdymą apibūdina kaip metodų ir technikų rinkinį, kuris yra būtinas verslui vykdyti, analizuoti, šalinti trukdžius ir gerinti žingsnius, reikalingus pasiekti norimą rezultatą. Akivaizdu, kad verslo procesai ir jų valdymas yra ne tik atitinkama disciplina ar verslo veiklos, bet ir tam tikri principai, metodai bei technikos, kuriais yra siekiama kurti pridėtinę vertę vartotojams ir rinkai per verslo procesų atskleidimą, vykdymą, analizę, projektavimą ir stebėseną. Kitaip tariant, verslo procesai ir jų valdymas yra svarbus ir būtinas skatinant įmonių sėkmę, nes tai yra integruotas ir tęstinis procesas, kuriame vienodai nagrinėjami technologiniai ir organizaciniai aspektai. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad verslo procesų valdymas reprezentuoja procesą, kuris susideda iš fazių: proceso apibūdinimo, proceso implementacijos ir proceso vykdymo (Tupa, J., Steiner, F., 2019).

Naujai susikūrusios įmonės tikisi tik geriausio, tačiau realybėje būna visko ir tik maža dalis veikia taip sėkmingai, kad pasiekia vieneragio statusą. Tokiam sėkmingam rezultatui daugiausia įtakos turi unikalios galimybės identifikavimas ir konkurencinis pranašumas. Svarbu nepamiršti, kad naujai susikūrusios įmonės susiduria su daugybe iššūkių, o daug verslų būna tiesiog nesėkmingi. Nesėkmių priežasčių yra įvairių, tačiau viena pagrindinių yra siejama su prastu verslo procesų valdymu (Aminova, M., Marchi, E., 2021). Šiuo metu itin populiarūs informacinių technologijų verslo projektai, o čia pagrindinė problema yra ta, kad žmonės, kurie vysto produktus ar paslaugas, nėra tie žmonės, kurie jas naudoja. Negana to, šios dvi grupės žmonių neturi efektyvios komunikacijos tarpusavyje bei turi skirtingas patirtis ir terminologiją tiems patiems reiškiniams apibūdinti (Einhorn, F., Meredith, J., Marnewick, C., 2020).

Norint užtikrinti efektyvius procesus, daugelis organizacijų taiko įvairias verslo procesų valdymo metodikas, modelius bei technikas, kurios padeda dokumentuoti, analizuoti ir gerinti procesus taip stiprinant pastarųjų efektyvumą ir produktyvumą. Čia svarbu tampa - BPMN, Lean (Brocke, vom J., Recker, J., Schmiedel, T., 2020) metodikos. Giedraitis, A., ir Stašys, R. (2023) savo publikacijoje pabrėžia, kad siekiant verslo procesų efektyvumo procesinis valdymas yra neatsiejamas šiuolaikinių vadybos praktikų ir metodikų, tarp kurių viena populiariausių yra Lean.

Taigi, siekiant sėkmingai veikti naujai susikūrusioje įmonėje, svarbu ne tik identifikuoti unikalias galimybes ir susikurti konkurencinį pranašumą, bet taip pat efektyviai valdyti verslo procesus, naudojant tinkamas metodikas, modelius ir technikas. Tinkamas metodų ir technikų naudojimas gali padėti įmonei išlikti konkurencingai rinkoje ir pasiekti norimus rezultatus verslo procesų efektyvumo atžvilgiu. Vis dėl to, yra būtina suprasti skirtingų metodų taikymo ypatumus ir atitinkamus efektyvumo vertinimo rodiklius, kurie yra svarbūs organizacijų verslo procesuose. Būtent dėl šių priežasčių toliau darbe bus analizuojamos anksčiau minėtos BPMN ir Lean metodikos.

Verslo procesų valdymas prasideda su BPMN sekų schemų metodu (BPMN - iš anglų kalbos išvertus reiškia verslo procesų modeliavimas ir žymėjimas). Šis metodas yra ne tik naudinga, bet ir galinga priemonė, leidžianti suprasti esamą situaciją tam tikrame procese ar sub-procese, identifikuoti galimas kliūtis bei vietas, kurias galima tobulinti, ir pavaizduoti naują procesą. BPMN suteikia standartizuotą kalbą ir grafinius vizualinius žymėjimus modeliuojant verslo procesus ir tuo pačiu skatina bendradarbiavimą tarp skirtingų procesų dalyvių ar skirtingų komandų verslo procesų efektyvumo atžvilgiu (Ivanchikj, A., Serbout, S., Pautasso, C., 2020). BPMN yra galingas metodas, kuris gali padėti nustatyti ir pakeisti silpnąsias vietas organizaciniuose srautuose naudojant efektyvesnius sprendimus (Kopp, A., 2022). Corradini, F. A. Ferrari ir kiti (2017) verslo procesų modeliavimą apibūdina kaip svarbų etapą verslo procesų valdyme. Jie teigia, kad modeliavimas leidžia organizacijoms struktūrizuoti darbą ir suteikia galimybę išanalizuoti bei optimizuoti procesus. Taip pat autoriai pabrėžia, kad suprantamumas yra pagrindinis modelių kokybės veiksnys, atsižvelgiant į tai, kad modelius turi interpretuoti įvairūs suinteresuotieji asmenys. Suprantamumas priklauso nuo to, kaip modeliai yra sukurti ir/ar vartojami - jie gali būti paveikti įvairių veiksnių, įskaitant tinkamą elementų išdėstymą ir naudojimą (Corradini, F. ir kiti, 2017).

Siekiant efektyvių procesų nemažai organizacijų taiko Lean metodus (Maldonado, M.U. ir kiti, 2020). Valdymas pagal Lean metodiką yra pripažintas siekiant gerinti organizacijos veiklas per nuolatinį tobulinimą. Lean metodika siekia nuolatinio tobulinimo fokusuojantis į klientą ir proceso standartizavimą (Maldonado, M.U. ir kiti, 2020). Lean metodikos taikymas yra pabrėžiamas kaip esminis veiksnys, kuris suteikia konkurencinį pranašumą, gerina veiklos rezultatus ir teikia aukštos kokybės produktus ar paslaugas. Pagrindinė prielaida yra kurti efektyvią sistemą, kuri ne tik atitinka klientų poreikius kokybiškais produktais ir paslaugomis, bet taip pat mažina arba visai pašalina nereikalingą eikvojimą (angl. waste) siekiant didinti verslo procesų efektyvumą (Agyabeng-Mensah, Y. ir kiti, 2020), o norint sumažinti eikvojimą, reikia mažinti pokyčius tiekėjų, klientų ir įmonės vidaus veiklose (Baliga, R. ir kiti, 2019).

Lean metodikos pagalba galima atpažinti ir pašalinti aštuonis skirtingus eikvojimo tipus (žr. 2 lentelę) (Dutta, A.B., Banerjee, S., 2014). Tikslas, remiantis Lean metodika, yra sumažinti klaidas, laiko sąnaudas ir išteklius (Gao, T., Gurd, B., 2019), bei padaryti taip, kad defektai, vėlavimai būtų nuliniai (Mahendran, A., Kumar, A.S., 2018). Lean metodika padeda nustatyti ir pašalinti esamus nereikalingus eikvojimus organizacijoje, o pašalinus eikvojimus - tobulėja organizacijos procesai ir darbo kokybė (Romero, D. ir kiti, 2023).

2 lentelė

8 eikvojimo tipai pagal Lean metodiką

Eikvojimo tipai	Aprašymas
Defektai	Gaminimas ar pagamintas ne pagal specifikaciją, komponentai ar paslaugos, kurie sukėlė perdarymą, pakeitimą, perteklių ir pan. Viskas turi būti tikrinama, tvarkoma, ieškomi nauji sprendimai, kurie dažniausiai kainuoja daug laiko ir finansų atžvilgiu. Reikia šalinti sutrikimų priežastis, net jei pradiniam taške tai sukelia nepatogumų ir papildomų kaštų, nes neištaisius - toliau tęsiant darbus, išlaidos gali būti daugybę kartų didesnės.
Laukimas	Susiję su prekių trūkumu, laukimu apdorojime, įrangos sustojimu, kompetencijos trūkumu. Visada kai reikia laukti - kažkieno darbas sustoja, resursai nėra panaudojami. Klientai tokiose situacijose gali nelaukti ir tiesiog kreiptis į konkurentus. Tokios situacijos gali kilti ne tik laukiant atsakymo iš tiekėjo, bet ir laukiant patvirtinimo iš kito įmonės darbuotojo. Net jei atrodo, kad darbas tęsiasi, nes užsiimama kitais reikalais, iš tikrųjų darbas sustoja, nes laikas - brangiausias išteklius paslaugų sektoriuje.
Nereikalingas procesas	Proceso žingsniai, kurie yra nereikalingi atlikti visame procese. Tai gali būti transportavimas, sandėliavimas.
Perprodukcija	Pagaminimas produktų perteklius, kuris nėra parduodamas, kainuoja daugiau pinigų, nes už medžiagas vistiek reikia mokėti ir papildomi darbai, kurie didina laiko sąnaudas. Tai gali būti netgi be reikalo spausdinami dokumentai, kurie vėliau bus spausdinami kitomis versijomis. Gaminti reikia tik tai, ko reikia, tik tiek, kiek reikia ir tik tada, kai reikia.
Judėjimas	Žmonių judėjimas, kuris nėra būtinas. Einama pas kitus darbuotojus su tikslu paspartinti reakciją ar tiesiog paklausti kažko. Taip pat tai gali būti laikoma, kai darbuotojui reikia atsinešti įrankių iš kito kabineto.
Inventorius	Inventoriaus, daiktų pirkimas, kurie bus reikalingi ateityje ir iki to sandėliuojami. Nereikalingi pirkiniai išaldo įmonės apyvartines lėšas, kurios gali būti panaudotos atsiskaityti su tiekėjais.
Neišnaudotas kompetencija ir žinios	Nepanaudojamos esamų darbuotojų žinios bei gebėjimai, o reikiama paslauga bandoma įsigyti iš šalies - tai didina įmonės išlaidas ir mažina efektyvumą.
Pertekliniai darbai	Pagrindė tai kokybės kontrolės vykdymas - kur tenka tikrinti ar viskas padaryta, ar teisinga užpildyta. Blogiausia - kai tai tenka daryti du kartus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis, Dutta, A.B., Banerjee, S. (2014), Ingeslsson, P., Martensson, A. (2014), Abdelhadi, A. (2015)

Remiantis Lean metodikos išskiriamais eikvojimo tipais yra akivaizdu, kad organizacijos savo verslo procesų efektyvumą gali padidinti sumažinus defektų skaičių ir laukimo laiką, pašalinus nereikalingus procesus veikloje ir tinkamai įsivertinus produktų kiekio būtinybę, taip pat apgalvojus žmogiškųjų išteklių judėjimo būtinybę ir perplanavus darbuotojų vietas, sumažinus sandėliuojamus produktus, padidinus darbuotojų kompetencijų panaudojimą ar pagerinus darbo kontrolės procesus siekiant išvengti pakartotinių užduočių. Yra daug Lean

metodikos įrankių sukurtų tam, kad šį valdymo būdą būtų galima pritaikyti praktikoje siekiant maksimalaus verslo procesų efektyvumo. Svarbiausia yra suprasti kokią problemą norima spręsti, pagal tai atsirinkti, kurie įrankiai yra svarbiausi, tinkamiausi konkrečiai organizacijai ir kokią įtaką pastarieji darys. Vieni dažniausiai naudojamų Lean įrankių yra šie (Shrimali, A.K., Soni, V.M., 2017 ir Kholil, M. ir kiti, 2021):

- *Vertės srauto sudarymas* (angl. value stream mapping), kuomet vertė (tai, kas yra vertinamo kliento) yra nustatoma visame procese, o nevertingumas - švaistymas (angl. waste) gali būti sumažintas;
- *5S*, vizualios darbo vietos kūrimo metodas, naudojant penkis japoniškus žodžius: seiri (liet. surūšiuok), seiton (sutvarkyk), seiso (užtikrink švarą), seiketsu (standartizuok) ir shitsuke (palaikyk savikontrolę);
- *Kaizen* (nuolatinis tobulėjimas), daug mažų patobulinimų gali atnešti didelės naudos. Kaizen būdas siekia nuolatinių tobulinimų idėjų iš darbuotojų, kurie remiasi savo patirtimi, žiniomis, sveiku protu ir intuicija bei supranda procesą ir tokiu būdu gali nustatyti pridėtinę vertę bei pašalinti kliūtys - švaistymus (angl. waste);
- *JIT* (just in time), gamybos procesų planavimo sistema, optimizuojanti medžiagų tiekimą, kad būtų tik tokių, kokių reikia, tada, kai reikia, ir tiek, kiek reikia;
- *Poka-Yoke*, arba kitaip vadinamas klaidų išvengimas, kuomet klaidos yra pašalintos iš proceso, t.y. procesas sudėliotas taip, kad galėtų būti vykdomas tik vienu teisingu keliu;
- *Kanban*, vizualizuoti darbą, mažinti darbą vyksme (angl. work-in-progress), fokusuotis į srautą, užtikrinti tęstinį tobulinimą;
- *Six Sigma*, spręsti iškilusias problemas. Naudojamas DMAIC (Define - apibrėžti, Measure - pamatuoti, Analyze - analizuoti, Improve - tobulinti, Control - kontroliuoti) būdas, kuris yra skirtas egzistuojantiems verslo procesams.

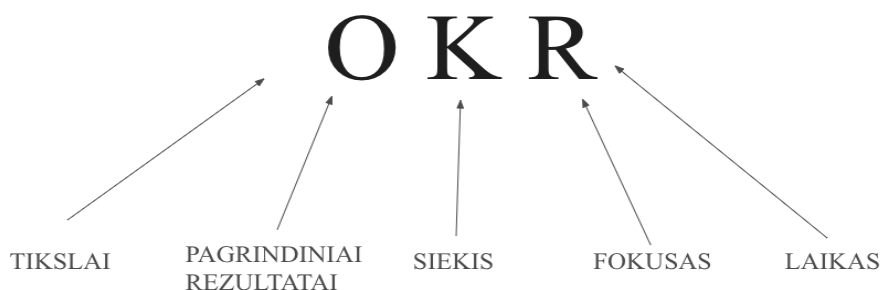
Daugybė tyrimų atliktų visame pasaulyje (Shrimali, A.K., Soni V.M., 2017, Kholil, M. ir kt., 2021, Mahendran, A., Kumar, A.S., 2018, Romero, D. ir kt., 2023) rodo, kad taikant Lean metodiką organizacijoje, veiklos efektyvumas gali pagerėti nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio. Nepaisant to, daug organizacijų susiduria su sunkumais įgyvendinant Lean valdymo principų diegimą - to sėkmė priklauso nuo organizacijos kultūros ir pastangų kurti vertingos sistemos požiūrį. Norint pasiekti ilgalaikės naudos - derėtų nepamiršti ir pirma sutelkti dėmesį į tinkamą kultūros formavimą, kur kultūra reiškia vertybes, tradicijas ir mąstymo būdus (Leksic, I., Stefanic, N., Veza, I., 2020).

Be Lean metodikos, šiandieniniame pasaulyje vis dažniau girdimas metodas - OKR. Šis metodas naudojamas tokiose įmonėse kaip Google, Intel, LinkedIn, Twitter, Uber, Salesforce,

NordSecurity ir yra orientuotas į rezultatus, kuriuos reikia pasiekti per tam tikrą, iš anksto numatytą laiko tarpą. Milenko Radonic atliktame tyrime (2017) pabrėžė, kad OKR užima itin svarbią poziciją sėkmingose didelėse technologinėse įmonėse tokiose kaip Google ar LinkedIn, kadangi čia darbuotojų individualūs tikslai yra integruoti į organizacijos tikslus, o pati OKR sistema yra tikslų nustatymo ir įgyvendinimo sistema, kuri padeda identifikuoti norimus pasiekti įmonės tikslus kartu su matomais, apčiuopiamais pagrindiniais rezultatais, fokusuojantis ties tam tikrais projektais apibrėžtais laiku (žr. 1 paveikslą). Organizacijose OKR naudojama pagrindiniams tikslams pasiekti ir dėmesys skiriamas svarbiausioms sritims, kuriose reikia tobulėti siekiant verslo procesų efektyvumo. OKR valdymo būdas yra pagrįstas dviem pagrindiniais klausimais, kuriuos būtina atsakyti efektyviam tikslų išskėlimui (Thinyan, K.T.A. ir kt., 2022): 1) koks mano tikslas? ką aš noriu pasiekti?; 2) kaip aš matuosiu savo progresą kelyje link tikslo? Kitaip tariant, yra svarbu ne tik išsikelti pagrindinį tikslą, bet ir identifikuoti tam tikrus verslo procesų efektyvumo rodiklius, kuriais remiantis bus matuojamas organizacijos verslo procesų efektyvumas.

1 paveikslas

OKR sistemos sudedamosios dalys



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Thinyan, K.T.A. ir kt. (2022)

Norint geriau suprasti OKR valdymo principus ir nusistatyti tikslus ir pagrindinius rezultatus, Milenko Radonic savo tyrime (2017) remiantis OKR sistemos išradėju John Doerr, rekomenduoja laikytis pagrindinių nurodymų:

- Tikslai turi būti apibrėžti kaip įkvepiantys ir motyvuojantys bei jie turėtų aiškiai nurodyti, kur organizacijos tikslų pasiekimas ją nuves;
- Tikslai turėtų būti ambicingi, siekiant jų įgyvendinimo tikimybė turėtų būti ne didesnė kaip 0,5 (tai skatina inovacijas siekiant tikslų);

- Per OKR prizmę, organizacijos turėtų skatinti itin produktyvius ir efektyvius darbuotojus;
- Pagrindiniai rezultatai turi būti pamatuojami (jeigu ne, reikia konvertuoti į pamatuojamą vienetą), apibrėžti laike ir specifiški;
- Kiekvienam tikslui ir pagrindiniam rezultatui būtina priskirti atsakingus departamentus ir asmenis;
- OKR rekomenduojami ketvirčiams arba pusmečiams;
- Rekomenduojama nustatyti bonus sistemą aukšties rezultatams pasiekti ir motyvuoti darbuotojus siekti vis aukštesnių rezultatų kiekvieną mėnesį;
- Tikslai turėtų būti nustatomi iš apačios į viršų principu;
- OKR turėtų būti skaidrūs ir visada matomi kiekvienam darbuotojui organizacijoje (Radonic, M., 2017).

Taigi yra akivaizdu, OKR gali būti tikrai naudinga priemonė organizacijoms siekiant savo tikslų, skatinti verslo procesų efektyvumą ir sėkmingą veiklą. Vis dėlto, yra svarbu atkreipti dėmesį, kad kiekviena organizacija yra unikali, todėl svarbu tinkamai pritaikyti OKR principus ir procesus savo specifiniams organizacijos poreikiams. Daugiau - nepriklausomai nuo to, kad yra naudojami OKR, įmonės įprastai naudoja ir KPI, kaip jų veiklos matavimo sistemą. Autoriai C. Cruz Villazon ir kiti (2020) teigia, kad tam, jog organizacijos galėtų konkuruoti rinkoje reikia ugdyti tinkamą požiūrį, kuris padėtų nustatyti, matuoti, suprasti ir valdyti savo organizacijų veiklą siekiant identifikuoti pagrindinius veiklos rodiklius KPI (Cruz Villazon, C. ir kiti, 2020).

KPI atspindi įmonės sėkmę ir padeda suprasti veiklos rezultatus (Siedler, C., Langlotz, P., Aurich, J.C., 2020), pagal kuriuos galima lengvai įsivertinti kiek jau pasiekėme, o kiek dar liko. Kaip teisingai įvardinti organizacijos pagrindinius veiklos rodiklius, autoriai teigia, kad tai turėtų būti pagrįsta įmonės strategija, tvarumu ir saugumu. Gali būti dvi KPI kategorijos: finansinės (pavyzdžiui: padidinti pardavimus, sumažinti transporto išlaidas ir pan.) ir operatyvinės (pavyzdžiui: pristatymo laikas, panaudojimo rodikliai ir pan.) (Yang, H.M. ir kiti, 2007). Caroline Cruz Villazon ir kiti autoriai pateikia ir siūlo įmonės veiklos rodiklius skirstyti į 6-ias pagrindines kategorijas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

KPI kategorijų sąrašas

KPI kategorijos	Rodikliai
Finansinės	Padidinti pardavimus Inventoriaus mažinimas Transporto išlaidos Išlaidos

3 lentelės tęsinys

Strateginės	Kokybė Lankstumas Sandėliavimas Vidinis organizacijos bendradarbiavimas Organizacijos mokymasis
Taktinės	Procesų laikas Panaudojimo rodiklis Laikas Išlaidos Kokybė Klientų pasitenkinimo rodiklis
Operatyvinės	Bendras suinteresuotų šalių pasitenkinimas Rizikų valdymas Problemų sprendimo gebėjimas Vykdymo efektyvumas Asmeninis augimas
Gyvavimo laiko	Verslo sėkmė Aptarnavimo galimybės Energijos sunaudojimas Vartotojų pasitenkinimas
Tvarumo	Socialinis ir žmogiškasis vystymasis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu Cruz Villazon, C. ir kiti (2020)

KPI kategorijos apima tokias sritis, kaip finansai, strategijos, taktiniai sprendimai, operatyvinis valdymas, gyvavimo laikas bei tvarumas, o kiekviena iš šių kategorijų yra susijusi su atitinkamos srities rodikliais, kurie yra svarbūs organizacijų verslo procesuose.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad siekiant verslo procesų efektyvumo, visų metodikų pagrindą sudaro orientacija į tikslus, procesų efektyvumą ir jų gerinimą. Tikslingai pritaikius metodiką, galima pasiekti itin gerų rezultatų, tačiau yra svarbu atitinkamai nusistatyti verslo procesų efektyvumo vertinimo rodiklius. Kitaip tariant, yra būtina suprasti, kaip organizacija matuoja savo verslo procesų efektyvumą. Atsižvelgiant į anksčiau aptartas skirtingas metodikas galima identifikuoti tokius organizacijų verslo procesų efektyvumo vertinimo rodiklius, kaip pelnas / nuostolis, pardavimai / išlaidos, žmogiškųjų išteklių rodikliai, klientų skaičius, užsakymų skaičius, suvartojamos energijos veiklai vykdyti rodiklis, laikas, strateginių tikslų įgyvendinimo sėkmė, darbuotojų kompetencijos lygis, technologijų diegimas ir panašiai.

Vis dėl to, svarbu pažymėti, kad nei vienas metodas nemoko, kad norint pasiekti organizacijos tikslus ir misijas stuktūruotu ir apgalvotu būdu, svarbus yra ir strateginis pokyčių valdymas (Mwakisaghu, J.K., 2019). Kiekvieno darbo proceso pakeitimas gali būti sudėtingas pokytis ir kartu sunkiai nustatomas, kadangi kiekvienas darbuotojas gali skirtingai prisitaikyti

prie pasikeitimų tam tikrame procese - vieni gali greitai priimti pokyčius, kitiems gali prireikti daugiau laiko (Hao, M.J., Yazdanifard, R., 2015).

1.2. Pokyčių valdymo branda organizacijoje

Kaip žinoma iš ankstesnio skyriaus - organizacijos, kurios siekia sėkmingai veikti ir konkuruoti rinkoje - turi nuolat tobulinti savo vidinius procesus. Paaiškėjo, kad procesų tobulinimas reiškia seno proceso pakeitimą nauju procesu. Taip pat paaiškėjo, kad nei viena metodika, modelis ar technika nemoko kaip seną procesą pakeisti nauju, kad naujas, efektyvesnis procesas būtų sėkmingai integruotas ir naudojamas. Šiame skyriuje nagrinėjami pokyčių valdymo organizacijoje ir jo brandos aspektai. Aptariama įvairių pokyčių valdymo modeliai bei lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių valdyme. Siekiant efektyviai valdyti pokyčius ir užtikrinti organizacijos plėtrą, išsamiai nagrinėjama pokyčių valdymo brandos elementai.

1.2.1. Pokyčių valdymo brandos sąvoka ir aspektai

Organizacijos privalo keistis, kad išsilaikytų (Phillips, J., Klein, J.D., 2022). Pokytis ir jo valdymas literatūroje yra plačiai analizuojamas, o apibendrinant - organizaciniai pokyčiai gali būti apibrėžiami kaip primesto arba savanoriško sprendimo priimto organizacijoje, dalinai arba visiškai modifikuoti vieną ar daugiau organizacinių aspektų, reaguojant į spaudimą iš vidaus ar išorės aplinkos, brutaliai arba laipsniškai, nuolatine arba epizodiška forma, su ilgalaikiu poveikiu, kurį organizacijos dalyviai gali pastebėti atitinkamai pereinant iš vienos būsenos į kitą (Ibrahim, A.K., Benabdelhadi, A., 2022). Remiantis ekspertais praktikais, organizacinių pokyčių sąvoką apibrėžia kaip nuoseklų procesą, kuriam reikalingas detalus planas, aiškiai išskirti tikslai, atviras tarpusavio bendradarbiavimas bei nuolatinis dėmesys darbuotojų atsiliepimams (Petrauskaitė, K., Korsakienė, R., 2020).

Mokslinėje ir vadybos literatūroje analizuojama, kad pokyčiai yra neišvengiami, tačiau organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip vadovai valdo šiuos pokyčius. Henderson ir Mcadam (2010) Didžiojoje Britanijoje atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad didelė dalis įmonių nepakankamai aktyviai valdo pokyčius ir nesijaučia pasirengusios jų valdymui, nes dauguma nežino kaip teisingai reaguoti į besikeičiančią aplinką, o tai rodo, kad organizacijoms reikia tobulinti pokyčių valdymo procesus (Henderson, J., Mcadam, R., 2010). Alrumaih S. (2017) savo darbe pažymėjo, kad daugeliui įmonių nepavyksta inicijuoti pokyčių dėl kai kurių aukšto rango darbuotojų skubėjimo šiems pokyčių iniciatyvoms, netenkant dėmesio ir būnant priblokštiems pateiktos informacijos literatūros šaltiniuose, patariančios apie pokyčių priežastis, ko įmonės turėtų siekti ir kaip pokyčius įgyvendinti. Iš kitos pusės, Laurentiu R.M. (2016) savo

moksliniame darbe priėjo išvados, kad siekiant efektyvių pokyčių, žmonių įtraukimas į pokyčių procesą yra būtinybė. Kitaip tariant, pokyčių įmonėje neįmanoma pasiekti be darbuotojų ir vadovybės palaikymo, nes abi pusės turi jausti, kad yra pokyčių procesų dalis. Taigi, yra akivaizdu, kad nepaisant pokyčių valdymo kompleksiskumo ar organizacijų nežinojimo, pokyčių valdymo procesų tobulinimas yra būtinas siekiant efektyvumo, tačiau tam yra būtinas žmogiškųjų išteklių įsitraukimas ir tarpusavio palaikymas bei supratimas. Organizaciniai pokyčiai dažnai kelia grėsmę tiems, kurie yra įtraukti į juos, ar tai būtų reali ar įsivaizduota grėsmė ir ji gali kisti nuo darbo saugumo iki tiesiog įprasto gyvenimo ritmo sutrikdymo. Žmonės gali aiškiai suprasti, kad konkretus pokytis ilguoju laikotarpiu yra jų geriausių interesų labai ir gali labai norėti, kad jis įvyktų, tačiau, taip pat, gali turėti trumpalaikių rūpesčių, dėl kurių priešinsis konkrečioms pokyčių dalims ar net visam pokyčio projektui (Mwakisaghu, J.K., 2019).

Būtina suprasti, kaip svarbu greitai adaptuotis, kad būtų galima sėkmingai susidoroti su aplinkos reikalavimais ir problemomis (Rismansyah A.M. ir kiti, 2021). Pokyčiai verčia organizaciją judėti link ateities būsenų, kuriose darbuotojams reikia atlikti savo darbus kitaip, norint pasiekti savo ateities būsenas ir rezultatus (Bedoya, E., 2018). Pokyčio valdymas yra struktūruotas procesas, kuriame organizacija pereina iš esamos būsenos į norimą. Kaip ir su kitomis metodikomis, taip ir čia - nėra svarbu koks naudojamas modelis, pokyčio valdymo tikslas turėti naudojamą įrankį, kuris padėtų pokyčio procesą įveikti lengvai ir efektyviai su kuo mažiau neigiamų padarinių organizacijai (Galli, B.J., 2018). Gerai suplanuotas pokyčio valdymas yra būtinas norint užtikrinti, kad pokytis visai organizacijai būtų padarytas ir įgyvendintas efektyviai ir sėkmingai ir tai turi įgyvendinti lyderiaujančias pozicijas užimantys darbuotojai (Zainol, N.Z. ir kiti, 2021). Vadovai turi atlikti keletą svarbių vaidmenų įgyvendinant pokyčius: sukurti viziją, įtraukti darbuotojus, valdyti jų emocijas ir sudaryti sąlygas pasikeitimams įvykti. Ne kas kitas, o vadovai pirmoje vietoje turi būti pavyzdžiu ir skatinti pozityvias permainas savo elgesiu bei noru tobulėti (Zainol, N.Z. ir kiti, 2021).

Taigi, svarbu tinkamai vadovauti, kurti pasitikėjimą darbuotojų tarpe, skatinti mokymąsi bei bendradarbiavimą. Strateginis valdymas padeda organizacijoms įgyvendinti teigiamus pokyčius ir prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos. Teigiama, kad efektyvi lyderystė yra svarbiausias veiksnys įgyvendinant pokyčius organizacijoje. Lyderiai turi sukurti pasitikėjimą, aišką viziją ir strategiją, užtikrinti mokymąsi bei bendradarbiavimą komandoje ir tik tuomet įmanoma sėkmingai atlikti strateginius pokyčius (Mwakisaghu, J.K., 2019).

1.2.2. Pokyčio valdymo brandos lygiai ir elementai

Pokyčių valdymo branda reiškia organizacijos pokyčių valdymo procesų sudėtingumo ir efektyvumo lygį. Pastaroji apima metodus, įrankius ir metodikas, kuriuos naudoja organizacijos, ir nedidelio asmenų, atsakingų už pokyčių valdymą, patirties ir kompetencijos lygį (Arowosegbe A.A., Mohammed S.F., 2015). Skirtingoje mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių pokyčių valdymo brandos lygių. Pavyzdžiui, Perkins C. (2012) atliko tyrimą, kuris buvo paremtas holistiniu organizacijos pokyčio brandumo modeliu, apimančiu tris pagrindines sritis: strateginį pokyčių valdymą, verslo pasirengimą pokyčiams ir projekto pokyčių valdymą. Tyrimo metu autorius identifikavo 5-is pokyčių valdymo brandos lygius, nuo pradinio iki optimizuoto. Arowosegbe A.A. ir Mohammed S.F. (2015) savo darbe taip pat išskyrė 5-is pokyčių valdymo brandos lygius nuo nebuvimo iki kompetencijos. Iš kitos pusės, Hernantes J. ir kiti (2019) identifikavo net 6-is pokyčių brandos lygius (pradžios, vidutinio sunkumo, pažengusį, tvirtą ir stuburinį). Vis dėlto, atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje pateikiamas pokyčių brandos lygius ir skirtingas autorių perspektyvas, pastaruosius galima apibendrinti ir sugrupuoti į 5-ias kategorijas/lygius (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Pokyčių valdymo brandos lygiai

Lygiai		Charakteristikos
1 lygis	Pradinis lygis	Pokyčiai tvarkomi chaotiškai ir individualiai. Nėra jokios sistemos.
2 lygis	Pakartotinai vykdomi	Yra tam tikros pokyčių valdymo procedūros, kurias galima pakartotinai taikyti.
3 lygis	Pažengęs	Pokyčių valdymas yra standartizuotas ir bandomas taikyti visoje organizacijoje.
4 lygis	Valdomas	Pokyčiai valdomi kokybiškai. Stebimi rodikliai ir ataskaitos.
5 lygis	Optimizuotas	Pokyčių valdymas yra nuolatinis procesas, nuolatos gerinamas ir teikiantis konkurencinį pranašumą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Perkins C. (2012), Arowosegbe A.A. ir Mohamed S.F. (2015), Hernantes J. ir kiti (2019)

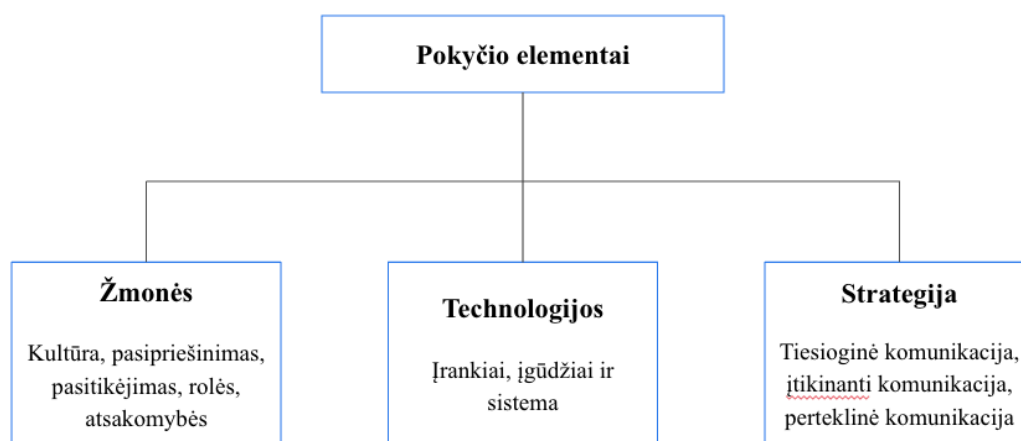
Kaip matoma 4-oje lentelėje, pokyčių valdymo branda prasideda pradiniu lygiu, kuriame pokyčių valdymas neturi jokios struktūros, pamažu tobulėjant ir pasiekiant optimizuotą brandos lygį, kai pokyčiai yra nuolatinis procesas, valdomas nuosekliai ir sistematiškai. Yra akivaizdu,

kad kuo organizacijos brandos lygis yra aukštesnis, tuo pastarosios pokyčių ir verslo procesai yra valdomi efektyviau, o organizacinis pokytis yra vertinamas teigiamai.

Sėkmingas organizacinis pokytis gali būti apibrėžiamas kaip sistemingai planuojamos veiklos, kuriomis organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą - pageidaujamą ateities būseną. Tai yra sąmoningai valdomas procesas. Sėkmingas pokytis turi būti prasmingas ir tvarus ilguoju laikotarpiu ir taip pat kurti vertę organizacijai ir jos nariams. Sėkmingo pokyčių valdymui svarbu atlikti problemų ir poreikių analizę, sukurti aiškią pokyčių viziją bei užsitikrinti jai reikiamą paramą (Stouten J., Rousseau D.M., de Cremer D., 2018) per 3-is pagrindinius organizacinių pokyčių elementus (žr. 2 paveikslą): žmones, technologijas, strategiją.

2 paveikslas

Organizacinių pokyčių elementai



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Som R., Chan R., Dumitrascu D. (2020)

Pirmasis - žmonių elementas - glaudžiai susijęs su organizacijos kultūra. Yra išskiriami keturi pagrindiniai rodikliai: darbo kultūra, pasipriešinimas, pasitikėjimas ir vaidmenys bei atsakomybės sritys. Teigiama, kad pokyčiams prasidedant reikalinga suprasti įsitvirtinusių darbo kultūrą organizacijoje ir laukti galimo pasipriešinimo, jeigu pokyčiai prieštarautų kultūrai. Taip pat svarbu aiškiai apibrėžti naujus vaidmenis ir atsakomybes. Antrasis - technologijų elementas - išryškina tris technologijų panaudojimo sritis: įrankiai, įgūdžiai jais naudotis ir palaikymo sistemos. Teigiama, kad sėkmingam technologijų integravimui būtinas ne tik pačių technologijų diegimas, bet ir mokymai juos naudotis, nes tai gali sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Galiausiai - trečiasis - strategijos elementas - glaudžiai susijęs su pokyčių procesu. Strategijos gali pasireikšti įvairiomis komunikavimo formomis, kaip nuolatinis kartojimas, tiesioginiu

bendravimu, įtikinančia komunikacija. Teigiama, kad strategija yra svarbi siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčių proceso etapus. Taigi, norint sėkmingai valdyti pokyčius, yra būtina ne tik atlikti problemų ir poreikių analizę, sukurti aiškią pokyčių viziją bei užsitikrinti jai reikiamą paramą, bet tuo pačiu ir suprasti bei įsivertinti pokyčių tipą, taikyti tinkamą procesą ir tarpusavyje derinti pagrindinius elementus.

1.2.3. Pokyčių valdymo modeliai ir jų koncepcija

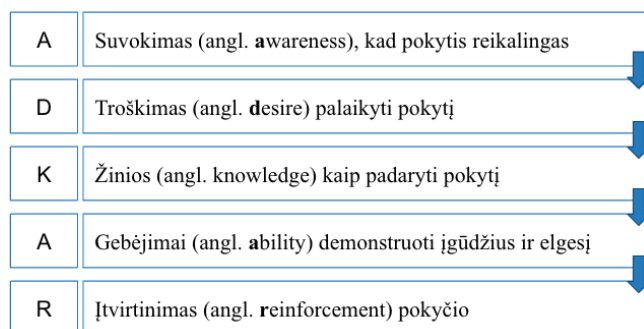
Kaip jau išsiaiškinome - pokyčius turi inicijuoti vadovai. Bedoya (2018) iškėlė hipotezę, kad transformacinis vadovavimo stilius turi teigiamą poveikį pokyčių valdymui organizacijose. Praktikoje dažnai galima sutikti ir autorius Bedoya (2018) savo straipsnyje pristato tris pokyčių valdymo modelius: Adkar modelį (Adkar Model for Change Management), Kurt Lewin modelį (The Kurt Lewin Change Management Model), Kotter aštuonių žingsnių modelį (Kotter's 8-Step Process).

Vis dėlto, tai nėra vieninteliai pokyčio valdymo modeliai. Iš pokyčio valdymo brandos perspektyvos, mokslinėje literatūroje galima rasti tokius modelius, kaip pokyčių valdymo gebėjimų brandos modelis (Arowosegbe A.A., Mohammed S.F., 2015), verslo procesų valdymo brandos modelis (Hermkens F. ir kiti, 2022) ar atsparumo brandos modelis (Hernantes J. ir kiti, 2019). Toliau darbe yra aptariamas kiekvienas iš šių modelių ir pateikiamas pastarųjų apibendrinimas bei palyginimas remiantis atitinkamais kriterijais.

ADKAR modelis. ADKAR modelis (žr. 3 paveikslą) - yra anglišku žodžiu awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement trumpinys, kuris simbolizuoja penkis žingsnius, kurie turėtų būti pasiekti norint pasiekti sėkmingą pokytį (Bedoya, E., 2018). Šio modelio privalumai yra šie: a) nustato organizacijos darbuotojų pasipriešinimą, b) padeda pereiti per pokyčių procesą, c) sukuria sėkmingą planą asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui kartu su pokyčiais, d) kuria pokyčių valdymo planą (Paramitha, T.A., ir kiti, 2020).

3 paveikslas

ADKAR modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bedoya E. (2018)

Kaip matoma 3-ame paveiksle, šis modelis yra pagrįstas suvokimu, troškimu, žiniomis, gebėjimu ir įtvirtinimu (5 žingsniai), kur suvokimas yra pirminis etapas, kai suvokiama, kad organizacijai reikia atitinkamų pokyčių, o įtvirtinimas - paskutinis etapas, kai atitinkami pokyčiai yra įgyvendinami.

Kurt Lewin pokyčio valdymo modelis. Kurt Lewin sukūrė pokyčio valdymo modelį (žr. 4 paveikslą) dar ketvirtajame dešimtmetyje, tačiau jis išlieka aktuali dėl paprastos, tačiau veiksmingos struktūros. Modelis apibūdina pagrindinius faktus, kurie drąsina žmones keistis ir įtraukia tris pagrindines stadijas: *atšildymas* -> *pakeitimas* -> *užšaldymas*.

4 paveikslas

Kurt Lewin pokyčio valdymo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bedoya, E. (2018)

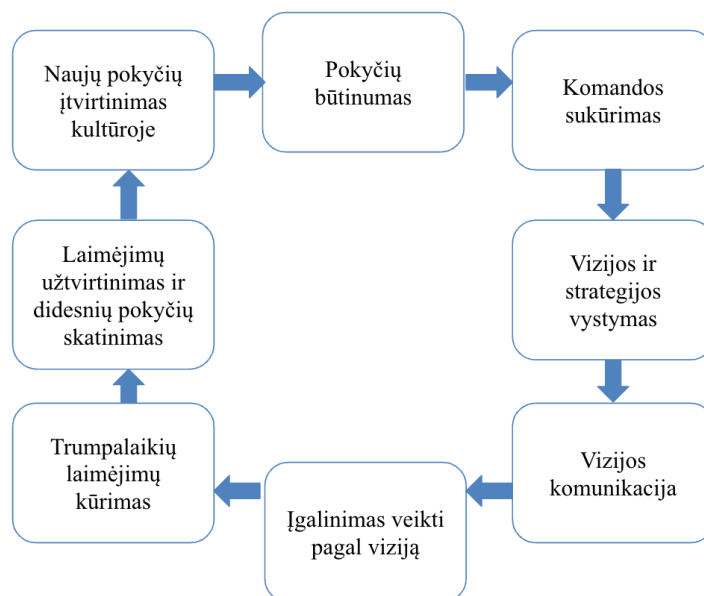
Pirmoji stadija - *atšildymas* - skirta ruošti pokyčiams. Šis etapas skirtas ruošti pokyčiams ir palikti komforto zoną. Tai - judėjimas link motyvacijos pokyčiams (Bedoya, E., 2018), žmonių pasirengimas ir noras keistis, skatinimas pereiti iš komforto zonos į pasikeitusią situaciją (Endrejat, P.C. ir kiti, 2017). Suinteresuoti asmenys turi jaustis saugūs prieš galėdami priimti naują informaciją ir atmesti senus elgesio modelius (Burnes, B., 2004). Toliau pokyčio valdymo procesas pereina į *pakeitimo* stadiją. Pirmiausia organizacija suvokia pokyčių reikšmę, svarbą, naudą ir poreikį, pamirštą esamą procesą bei priima naują. Tai labai sunkus etapas, todėl tinkama komunikacija ir vadovavimas turi būti taikomi, kad žmonės būtų motyvuoti ieškoti naujų būdų, prisitaikyti prie naujų vertybių, įgūdžių, nustatyti problemas bei rasti sprendimo būdus. Šioje stadijoje labai svarbu teisingas palaikymas (Bedoya, E., 2018), priešingu priešingu atveju be pastiprinimo, pokytis gali būti labai trumpalaikis (Burnes, B., 2004). Paskutinė stadija - *užšaldymas* - turi užtikrinti, kad įgyvendintas pokytis būtų laikomas kaip nauja taisyklė (Bedoya, E., 2018). Žmonės yra linkę grįžti prie senų įpročių, todėl norint, kad pokyčiai nebūtų trumpalaikiai, naujus procesus reikia užšaldyti. Ši stadija dažnai reikalauja kultūros, normų, politikos ir praktikų organizacijoje pokyčių (Burnes, B., 2004).

Kotter aštuonių žingsnių pokyčio valdymo modelis. Kotter keturis dešimtmečius stebėjo lyderius ir organizacijas bandančias pertvarkyti ar įgyvendinti naujas strategijas.

Aštuonių žingsnių modelis (žr. 5 paveikslą) kilo iš analizės, kurias Kotter konsultavo ir kurios išgyveno pokyčių procesą (Chebbi, H., 2019).

5 paveikslas

Kotter aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Chebbi, H. (2019)

Šis modelis sukurtas greitam pokyčio prisijaukinimui. Aštuoni žingsniai įtraukia (Chebbi H., 2019, Bedoya E., 2018):

- 1 žingsnis: sukurti pokyčio būtinybės jausmą. Šiame žingsnyje vadovai turi galvoti apie pakankamai patrauklią galimybę, paliesti darbuotojų širdis ir naudoti tai pritraukiant skubių savanorių grupes informuojant apie būtinybę keistis;
- 2 žingsnis: Sukurti įtakingą komandą - koaliciją. Grupė efektyvių savanorių, kurių užduotis būtų paaiškinti ir valdyti komunikaciją;
- 3 žingsnis: Išvystyti ir suformuoti viziją ir strategiją. Greitas vizijos pasiekimas yra susijęs su sėkmės formulavimu veiksams pasiekti;
- 4 žingsnis: Komunikuoti ir dalintis vizijos planais. Visi savanoriai turi komunikuoti bendrus tikslus ir eiti ta pačia kryptim;
- 5 žingsnis: Įgalinti darbuotojus veikti vizijos link pašalinant barjerus;
- 6 žingsnis: Nustatyti trumpojo laikotarpio laimėjimus. Laimėjimai turi būti pastebėti, kategorizuoti ir komunikuoti gan anksti ir dažnai - taip galima sekti progresą ir įkvėpti savanorius eiti į priekį;

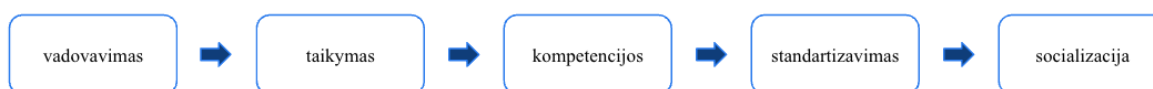
- 7 žingsnis: Konsoliduoti laimėjimus ir skatinti daugiau pokyčių;
- 8 žingsnis: Inicijuoti ir nustatyti naujus pokyčius. Palaikyti geras praktikas, kad jos būtų kartojamos užtikrinant ilgesnę sėkmę. Paskutinis žingsnis - pokyčių įtvirtinimas organizacijos struktūrose ir sistemose.

Pokyčių valdymo gebėjimų brandos modelis

Gebėjimų brandumas yra susijęs su lyginamuoju pažangos lygiu, kurį organizacija pasiekia tam tikros veiklos srityje. Pokyčių valdymo gebėjimų brandos modelis parodo skirtingą pokyčių valdymo galimybių lygį atskirose organizacijose, o pats modelis susideda iš penkių lygių (žr. 6 paveikslą).

6 paveikslas

Pokyčių valdymo ir gebėjimų brandos vertinimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Arowosegbe A.A., Mohamed S.F. (2015)

Nebuvimo lygmenyje organizacija apibūdinama kaip neturinti pokyčių valdymo procesų, reguliariai apibrėžiama nedaug procesų, o sėkmė iš esmės priklauso nuo individualių pastangų ir patirties. Izoliuoto projekto lygyje yra įvedamas neformalus pokyčių valdymo procesas ir tik pavieniuose projektuose pokyčių valdymas yra veikiamas projekto pradžioje, o darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra įprastas šiame lygmenyje. Kelių projektų lygmenyje organizacijos nustato sisteminius pakeitimų valdymo protokolus ir procedūras, nors pokyčių valdymo taikymas yra kažkaip lokalizuotas. Projekto komanda prisitaiko prie pokyčių valdymo, procesas yra kontroliuojamas ir dokumentuojamas pagal iš anksto sutartas procedūras, o pokyčių valdymas tampa įprasta praktika. Organizacinių standartų lygmenyje pokyčių valdymo procesai yra integruoti su kitomis projekto valdymo funkcijomis ir visoje projekto komandoje. Čia projekto komanda ir darbuotojai palaiko pokyčių valdymą. Galiausiai, organizacinės kompetencijos lygyje pagrindinis dėmesys yra skiriamas mokymuisi ir nuolatiniam tobulėjimui, kad būtų išvengta nesėkmių pasikartojimo. Visi pokyčių valdymo žingsniai yra visapusiškai integruoti ir nuolat tobulinami šiame lygmenyje. Daugiausia dėmesio skiriama ir projektavimo etapų praktikai. Svarbu atkreipti dėmesį, kad pokyčių valdymo gebėjimų brandos modelis naudoja penkias pagrindines gebėjimų sritis, t.y. lyderystę, taikymą, kompetencijas, standartizavimą ir socializaciją (Arowosegbe A.A., Mohamed S.F., 2015).

Verslo procesų valdymo brandos modelis. Verslo procesų valdymo brandos modelis leidžia organizacijoms suprasti - dažnai sudėtingą - savo įmonės tikrovę ir taikyti procesų valdymo koncepcijas visuose savo organizacijos aspektuose, susiejant ją su norima organizacija ir kryptimi. Šio modelio pagalba organizacijos gali nustatyti, ar jų ambicijos atitinka pradinę padėtį. Verslo procesų valdymo brandos modelis apima 5 brandos lygius iš verslo procesų valdymo vizijos, susijusios su procesais, valdymu, rizika ir kontrole, technologijomis, duomenimis, žmonėmis ir įgūdžiais. Šio modelio pagalba yra siekiama pagerinti organizacijų efektyvumą ir produktyvumą, padidinti klientų pasitenkinimą, sustiprinti nuspėjamumą ir valdymą, pagerinti bendrą organizacijos veiklos kokybę bei rizikos valdymą (Hermkens F. ir kiti, 2022).

Atsparumo brandos modelis. Atsparumo brandos modelis yra susijęs su miestų plėtra ir gerinimu. Šis modelis suteikia miestams atsparumo ugdymo proceso įgyvendinimo planą. Atsparumo brandos modelis apibrėžia brandos etapų seką ir politikos kryptį rinkinį, padedantį miestams įvertinti dabartinį brandos etapą ir nustatyti politiką, kurią reikia įgyvendinti siekiant pagerinti jų atsparumo lygį. Atsižvelgiant į tai, atsparumo brandos modelis galutiniams vartotojams suteikia penkis nuoseklius brandos etapus (pradžios, vidutinio sunkumo, pažengusį, tvirtą ir stuburinį) (Hernantes J. ir kiti, 2019):

- Pradžios etape skirtingi savivaldybių skyriai ir skubios pagalbos tarnybos padeda kurti atsparumo didinimo politiką.
- Vidutinio sunkumo etape vietos valdžia užmezga partnerystes su ypatingos svarbos infrastruktūros operatoriais, savanorių organizacijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir pagalbos tarnybomis, kad galėtų vykdyti bendras mokymo pratybas.
- Pažengusiame etape į atsparumo didinimo procesą įtraukiamos visos atitinkamos suinteresuotosios šalys ir jis nuolat tobulinamas, remiantis įgyta patirtimi ir geriausia praktika, įgyta per reguliarius informavimo posėdžius su vietos ir regionų suinteresuotomis šalimis.
- Tvirtame etape visos miesto suinteresuotosios šalys aktyviai dalyvauja plėtojant miesto atsparumą, visiškai suvokdamos, kad atsparumo ugdymas yra nuolatinis tobulinimo procesas ir kad tai yra kasdienio mąstymo ir veiksmų dalis.
- Stuburiniame etape visos suinteresuotosios šalys yra įsipareigojusios ir reguliariai dalyvauja informavimo susitikimuose.

Atsparumo brandos modelis prisideda prie atsparumo veiksmingumo: 1) palengvina holistinį atsparumo sampratą supratimą, naudojant bendrą terminiją ir atsižvelgiant į atsparumą daugialypių tikslų, 2) gerinant suinteresuotųjų šalių bendravimą, siekiant palengvinti nuolatinį

diskusijų tarp miesto suinteresuotųjų šalių procesą, kuris didina sąmoningumą, įsitraukimą ir įsipareigojimą, 3) tobulintinų sričių nustatymu ir atsparumo ugdymo strategijų kūrimu (Hernantes J. ir kiti, 2019).

Akivaizdu, kad pokyčių valdymas gali būti grindžiamas skirtingais modeliais ir juose išdėstytais pokyčių ar pokyčių brandos etapais ar lygiais. 5-oje lentelėje pateikiami pagrindinių aptartų modelių aspektai, padedantys aiškiai matyti panašumus, skirtumus ir vyraujančius pokyčius pokyčių valdymo ir jo brandos atžvilgiu.

5 lentelė

Pokyčių valdymo brandos modelių analizė

Pokyčių valdymo brandos modeliai	Modelio etapai / žingsniai / lygiai	Įtraukiami pokyčiai	Gaunami rezultatai
Kurt Lewin pokyčio valdymo modelis	3 stadijos: atšildymas -> pakeitimas -> užšaldymas	Kultūros normų, politikos, praktikų pokyčiai.	Apibūdina pagrindinius faktus, kurie drąsina žmones keistis.
ADKAR modelis	5 žingsniai: suvoikimas; troškimas; žinios; gebėjimas; įtvirtinimas.	Organizaciniai ir asmeniniai pokyčiai	Nustato organizacijos darbuotojų pasipriešinimą, padeda pereiti per pokyčių procesą, sukuria sėkmingą planą asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui kartu su pokyčiais, kuria pokyčių valdymo planą.
Kotter 8 žingsnių pokyčio valdymo modelis	8 žingsniai: pokyčių būtinumas; komandos sukūrimas; vizijos ir strategijos vystymas; vizijos komunikacija; įgalinimas veikti pagal viziją; trumpalaikių laimėjimų kūrimas; laimėjimų užtvirtinimas; naujų pokyčių įtvirtinimas.	Organizaciniai pokyčiai	Modelis sukurtas greitampokyčio prisijaukinimui
Pokyčių valdymo gebėjimų brandos modelis	5 lygiai: nebuvoimo; izoliuoto projekto; kelių projektų; organizacinių standartų; organizacinės kompetencijos.	Lyderystės, taikymo, kompetencijų, standartizavimo ir socializacijos pokyčiai.	Parodo skirtingą pokyčių valdymo galimybių lygį atskirose organizacijose.

5 lentelės tęsinys

Verslo procesų valdymo brandos modelis	5 lygiai: procesai; valdymas; rizika ir kontrolė; technologijos ir duomenys; žmonės ir įgūdžiai.	Šio modelio pagalba yra siekiama pagerinti organizacijų efektyvumą ir produktyvumą, padidinti klientų pasitenkinimą, sustiprinti nuspėjamumą ir valdymą, pagerinti bendrą organizacijos veiklos kokybę bei rizikos valdymą.	Leidžia organizacijoms suprasti - dažnai sudėtingą - savo įmonės tikrovę ir taikyti procesų valdymo koncepcijas visuose savo organizacijos aspektuose, susiejant ją su norima organizacija ir kryptimi.
Atsparumo brandos modelis	5 etapai: pradžios; vidutinio sunkumo; pažengusio; tvirto; stuburinio.	Prideda prie atsparumo veiksmingumo palengvinant holistinį atsparumo sampratą supratimą, gerinant suinteresuotųjų šalių bendravimą, tobulinant sričių nustatymą ir atsparumą ugdymo strategijų kūrimu.	Susiję su miestų plėtra ir gerinimu. Šis modelis suteikia miestams atsparumo ugdymo proceso įgyvendinimo planą. Apibrėžia brandos etapų seką ir politikos kryptį rinkinį, padedantį miestams įvertinti dabartinį brandos etapą ir nustatyti politiką, kurią reikia įgyvendinti siekiant pagerinti jų atsparumo lygį.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bedoya E. (2018), Chebbi H. ir kiti (2019), Arowosegbe A.A., Mohamed S.F. (2015), Hernantes J. ir kiti (2019)

Kaip matoma 5-oje lentelėje, pokyčio valdymo brandos modeliai apima 3-8 skirtingus etapus / lygius, kurių pirminė ir paskutinė stadijos yra susijusios su pokyčių poreikio identifikavimu ir pokyčių poreikio įgyvendinimu (įtvirtinimu, užšaldymu ir panašiai). ADKAR modelis pabrėžia sąmoningumo, noro, žinių ir gebėjimų, stiprinimo etapus. Kotter 8 žingsnių modelis prasideda su būtinybės jausmo sukūrimu darbuotojams ir baigiasi pokyčio įtvirtinimo organizacijos struktūrose ir sistemose. Lewin siūlo pokyčio kelią trim etapais: atšaldymas - pokytis - užšaldymas. Pokyčių valdymo gebėjimų brandos modelis parodo skirtingą pokyčių valdymo galimybių lygį atskirose organizacijose, o verslo procesų valdymo brandos modelis leidžia organizacijoms suprasti - dažnai sudėtingą - savo įmonės tikrovę ir taikyti procesų valdymo koncepcijas visuose savo organizacijos aspektuose, susiejant ją su norima organizacija ir kryptimi. Iš kitos pusės, atsparumo brandos modelis yra susijęs su miestais ir apibrėžia brandos etapų seką ir politikos kryptį rinkinį, padedantį miestams įvertinti dabartinį brandos etapą ir nustatyti politiką, kurią reikia įgyvendinti siekiant pagerinti jų atsparumo lygį. Visi šie modeliai panašūs tuo, kad urodo pokyčių valdymo proceso etapus ar žingsnius. Taip pat jie siūlo panašias veiklas kaip kuriuose etapuose - tokias kaip komunikacija, darbuotojų įtraukimas, pokyčio stiprinimas, rizikų įvertinimas, standartizavimas ir panašiai. Svarbiausi skirtumai tarp

šių pokyčio valdymo modelių yra tai, kad ADKAR, pokyčio valdymo gebėjimų brandos modeliai labiau koncentruojasi į asmeninius, lyderystės, socialinius pokyčius, o Kotter, Lewin, atsparumo brandos bei verslo procesų valdymo brandos - į organizacinius pokyčius.

1.2.5. Lyderio reikšmė organizacijos pokyčių valdymo brandumo kontekste

Veiksminga lyderystė padeda valdyti pasipriešinimą pokyčiams, keisti organizacinę kultūrą ir užtikrinti pokyčių tęstinumą per organizacijų viziją, įtraukimą, motyvaciją ir įgalinimą (Zainol N.Z. ir kiti, 2021). Kitaip tariant, veiksminga lyderystė yra esminis veiksnys sėkmingai įgyvendinant organizacinius pokyčius organizacijų verslo procesų efektyvumo atžvilgiu. Šių dienų lyderiaujančioms pozicijoms organizacijose užimantiems žmonėms tenka nemaža atsakomybė. Vadovams svarbu įrodyti, kad jie gali sėkmingai tvarkytis su šiuo iššūkiu ir teikti organizacijai modernius, inovatyvius sprendimus, užtikrinančius verslo proceso efektyvumą. Vadovas turi ne tik mokėti motyvuoti ir skatinti savo komandą, bet ir ją valdyti, kurti verslo strategijas bei būti stipria asmenybe, gebančia priimti svarbius sprendimus (Bedoya, E., 2018). Literatūroje gausu informacijos kas yra geras lyderis ir kaip jis turi valdyti pokytį, tačiau taip pat nemažiau svarbu žinoti, ko geras lyderis negali daryti:

- vienas individualiai kontroliuoti viso pokyčio proceso;
- ignoruoti esamos organizacinės kultūros ir konteksto;
- ignoruoti darbuotojų nuomonės ir poreikių;
- pabėgti nuo atsakomybės sunkesnių pokyčių etapuose;
- remtis tik viena lyderystės stiliumi ar tik strateginiais sprendimais

(Oreg, Sh., Berson, Y., 2016).

Inicijuojant ir valdant pokyčius, kaip jau žinoma iš ankstesnių tyrimų, visada atsiranda natūralus pasipriešinimas, kuris gali sukelti įtampą ir nerimą tarp darbuotojų, o tai trukdo organizacijos tikslų įgyvendinimui. Vadovas privalo sukurti pasitikėjimą ir harmoniją komandoje, neutralizuojant visus prieštaravimus. Būtent dėl to ir yra svarbi vadovo - lyderio egzistencija organizacijoje ir neteisingas vadovo parinkimas gali turėti neigiamos įtakos visiems procesams organizacijoje. Didelės pastangos, investicijos ir parama gali nueiti veltui dėl vadybinių ir lyderystės įgūdžių stokos valdant ir planuojant projektą. Organizacijos ateities vizijos įgyvendinimas priklauso nuo atskirų asmenų galimybės pasiekti savo asmenines vizijas. Vadovas turi gebėti suderinti kiekvieno asmens individualius ir organizacijos tikslus ryžtingai besikeičiančioje aplinkoje, reikalaujančioje inovatyvių idėjų geresniems rezultatams pasiekti (Bedoya, E., 2018).

1.3. Organizacijos verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveikos empirinės prielaidos ir rezultatai

Organizacijos verslo procesų valdymas yra esminis veiksnys, lemiantis organizacijos sėkmę. Efektyviai valdant organizacines operacijas, optimizuojant išteklių panaudojimą bei nuolat gerinant darbų kokybę, organizacija galės visapusiškai augti ir išlikti konkurencinga rinkoje. Tačiau tik efektyvus verslo procesų valdymas negarantuoja organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie naujai pasikeitusių procesų. Pokyčių valdymas yra būtinas organizacijos gebėjimui reaguoti lanksčiai į vidinius ir išorinius aplinkos pokyčius. Stipri pokyčių valdymo kompetencija gali suteikti organizacijai gebėjimą nuolat tobulėti ir didinti konkurencinį pranašumą. Todėl organizacija turi nuolat tobulintis ir derinti skirtingus pokyčių valdymo aspektus, siekdama sustiprinti ir išlaikyti brandos lygį organizacijos verslo procesuose. Tam, kad būtų galima geriau suprasti organizacijų verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveiką, buvo atlikti anksčiau atliktų mokslinių tyrimų analizė (žr. 6 lentelę), kuriuose dėmesys buvo kreipiamas į tyrimo tikslą, metodą, testuotas hipotezes, pastrųjų patikros rezultatus ir į galutinius viso tyrimo rezultatus. Ši analizė padėjo atlikti tam tikras empirines prielaidas ir priėti atitinkamų išvadų, padėsiančių ne tik geriau pasiruošti šio darbo tyrimui, bet ir įgyvendinti pagrindinį darbo tikslą.

6 lentelė

Organizacijos verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveikos empirinių tyrimų analizė

Autoriai, metai	Tyrimo tikslas	Tyrimo metodas	Tyrimo rezultatai
Perkins, C., 2012	Įvertinti ir palyginti organizacinės pokyčių valdymo brandos lygius įvairiose organizacijose bei nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses siekiant tobulinti šią sritį.	Kiekybinis tyrimas anketinės apklausos būdu.	<ol style="list-style-type: none">1. Aukščiausias pokyčio valdymo brandos lygis - 3 (iš 5);2. Organizacijos dažniausiai turi skirtingus brandos lygius skirtingose srityse;3. Mažesnės organizacijos įvertino savo bendrą pokyčio valdymo brandą aukščiau nei didesnės;4. Silpniausia sritis daugumoje atvejų buvo verslo pokyčių pasirengimas.

6 lentelės tęsinys

<p>Endrejat, P.C., Baumgarten, F., Kauffeld, S., 2017</p>	<p>Ištirti ar Kurt Lewin koncepcijos gali būti vis dar naudingos sprendžiant šiuolaikinių organizacijų problemas, susijusias su elgsenos pokyčiu ypatingai didinant darbuotojų energijos taupymo elgseną organizacijose.</p>	<p>Eksperimentas (jėgos ir laiko analizė) ir darbuotojų apklausa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurt Lewin požiūris į organizacijų pokyčius vis dar yra veiksmingas būdas pakelti atskirus elgsenos modelius į aukštesnį lygį. Buvo patvirtinta didinant darbuotojų energijos taupymo normas ir energijos vartojimo pokyčius organizacijoje. 2. Įrodyta, kad Kurt Lewin idėjos vis dar dera su dabartiniais pokyčių valdymo metodais.
<p>Idris, A., See, D., Coughlan, P., 2018</p>	<p>Ištirti kaip darbuotojų įgalinimas veikia jų darbo pasitenkinimą atsižvelgiant į organizacinius ir kultūrinius veiksnius ir kaip tai įtakoja organizacinių pokyčių valdymą.</p>	<p>Kiekybinis. Apklausta 125 darbuotojų.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nustatyta teigiama ir reikšminga koreliacija tarp darbuotojų įgalinimo ir darbo pasitenkinimo; 2. Aukštesnės hierarchijos darbuotojai (viršininkai, vidurinės grandies vadovai) jautėsi labiau įgalinti ir patenkinti darbu nei žemesnės hierarchijos darbuotojai (vykdytojai, specialistai); 3. Įgalinimas būtinas siekiant užsitikrinti darbuotojų paramą ir įsitraukimą į pokyčius - tai padeda išlaikyti darbuotojus ir sumažinti atskirtį; 4. Stiprinti komunikaciją, dalyvavimą priimančias sprendimus ir informacijos mainus per visus lygmenis siekiant didinti įsitraukimą į pokytį; 5. planuojant pokyčius reikia atsižvelgti į specifines problemas su kuriomis susiduria žemesnių lygmenų darbuotojai.
<p>Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., Melanthiou, Y., 2019</p>	<p>Išanalizuoti pasirinktos įmonės darbuotojų įtraukimo ypatumus sėkmingai inicijuojant ir įgyvendinant organizacijos pokytį.</p>	<p>Atvejo analizė. Duomenys rinkti kokybiniais metodais: 10 interviu su vienos įmonės darbuotojais; analizuoti antriniai šaltiniai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbuotojai yra svarbūs organizacinių pokyčių dalyviai ir sėkmę lemia jų dalyvavimas pokyčių procese; 2. Pokyčių valdymas reikalauja planuotai įtraukti darbuotojus; 3. Svarbu komunikuoti pokyčių viziją ir užtikrinti darbuotojų įgalinimą ją įgyvendinti; 4. Naudinga remtis Kotter aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modeliu; 5. Sėkmė priklauso nuo vadovybės palaikymo.
<p>Petrauskaitė K., Korsakienė, R., 2020</p>	<p>Ištirti veiksnius, kurie įgyvendintų sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje.</p>	<p>Ekspertų anketinė apklausa.</p>	<p>Svarbiausi sėkmės veiksniai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. vizijos ir strategijos iškelimas bei aiškus komunikavimas apie jas; 2. tarpusavio komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų bei tarp pačių darbuotojų; 3. komandinis darbas, koordinuojant ir bendradarbiaujant įgyvendinant pokyčius.

6 lentelės tęsinys

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., Sajjad, M. 2021	Ištirti organizacinės kultūros, žinių dalijimosi, organizacinės inovacijos ir konkurencinio pranašumo santykį.	Kiekybinis. Apklausti 294 vadybininkai.	Organizacinė kultūra, žinių dalijimasis ir organizacinė inovacija teigiamai veikia konkurencinį pranašumą.
Zainol, N.Z. ir kiti, 2021	Įvertinti kaip ankstesni tyrimai nagrinėjo pokyčių valdymą ir vadovavimo stilių svarbą organizacijose. Tikslas buvo išanalizuoti literatūrą siekiant išryškinti efektyvaus vadovavimo stiliaus svarbą organizacijos pokyčių valdymui.	Kokybinis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektyvus vadovavimo stilius yra svarbus organizacijos pokyčių valdymui; 2. Pokyčių valdymas yra nuolatinis procesas, kuris apima tris fazes: atšildymą, judėjimą, užšaldymą. Šios fazės yra būtinos norint sėkmingai įgyvendinti organizacijos pokyčius; 3. Vadovai turi įtakos sėkmingam pokyčio įgyvendinimui; 4. Organizacija, kurioje pokyčiai yra gerai valdomi ir įgyvendinami, gali būti labai sėkminga ir aktyviai dalyvauti rinkoje.
Giedraitis, A., Stašys, R., 2023	Išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos praktikas ir pasekmes, pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimo modelį.	Kokybinis - interviu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas vienu svarbiausių organizacijos procesų; 2. Procesiniame valdyme svarbu nuolat tobulinti procesus atsižvelgiant į aplinkos pokyčius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Apibendrinant, anksčiau atlikti moksliniai tyrimai patvirtina, kad organizacijos valdyme svarbu nuolat tobulinti procesus atsižvelgiant į aplinkos pokyčius ir, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas vienas svarbiausių organizacijos procesų (Giedraitis, A., Stašys, R., 2023). Azeem, M., ir kiti (2021) po savo atlikto tyrimo padarė išvadas, kad žinių dalijimasis (komunikacija) yra vienas svarbiausių veiksnių kartu su organizacine kultūra ir inovacija, kurie teigiamai veikia konkurencinį pranašumą. Petrauskaitė, K., ir Korsakienė, R. (2020) tyrė veiksnius, kurie įgyvendintų sėkmingą pokyčių valdymą organizacijoje ir pateikiant išvadas taip pat pabrėžė komunikaciją kaip vieną svarbiausių sėkmės veiksnių.

2019 metais atlikto tyrimo (Chebbi, H., ir kiti) duomenimis teigiama, kad darbuotojai yra svarbūs dalyviai organizacijų pokyčių valdymo procese ir, kad pokyčių valdymas reikalauja planuotai įtraukti darbuotojus. Tai reiškia, kad pokytis organizacijoje negali įvykti savaime, jam reikia aiškios komunikacijos (Azeem, M., ir kiti, 2021) ir darbuotojų įsitraukimo (Chebbi, H., ir kiti, 2019).

Ankstesni tyrimai, nagrinėję pokyčių valdymą ir vadovų svarbą, išanalizuoti ir aprašyti Zainol, N.Z. ir kitų (2021) atskleidė, kad organizacija, kurioje pokyčiai yra gerai valdomi ir įgyvendinami, gali būti itin sėkminga ir aktyviai dalyvauti konkurencinėje aplinkoje. Tie patys autoriai priėjo išvadą, kad vadovai turi ir gali įtakoti sėkmingą pokyčio įgyvendinimą organizacijoje. Taigi, galima teigti, kad: 1) pokyčiai vyksta nuolat, 2) pokyčiai turi įtakos įmonės sėkmei (kuo geriau ir greičiau prisitaikoma prie pokyčių - tuo sklandžiau ir sėkmingiau yra tęsiama veikla), 3) vadovai daro įtaką ryšiui tarp pokyčių valdymo ir procesų efektyvumo.

Perkins, C. (2012) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo įvertinti ir palyginti organizacinės pokyčių valdymo brandos lygius įvairiose organizacijose bei nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses siekiant tobulinti šią sritį. Autorius teigia, kad gali būti 5 brandos lygiai (kur 1 lygis - pokyčiai valdomi chaotiškai, atsitiktinai ir 5 - planuotai, ekspertiškai). Kiekybinio tyrimo pagalba buvo gauti rezultatai, kurie parodė, kad aukščiausias pokyčių valdymo brandos lygis yra 3 ir, kad silpniausia sritis daugumoje atvejų buvo verslo pasiruošimas pokyčių įgyvendinimui.

Vis dėlto, yra pasigendama mokslinių tyrimų, kurie tiesiogiai nagrinėtų sąveiką tarp pokyčių valdymo brandos lygio organizacijoje ir verslo procesų valdymo efektyvumo ir šių dviejų veiksmų įtaką vienas kitam. Šis mokslinis darbas turi užpildyti šią spragą ir iširti minėtą sąveiką.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę atliktą pirmoje dalyje, toliau norima iširti organizacijos verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveiką verslo organizacijose veikiančiose Lietuvoje ir pasaulyje.

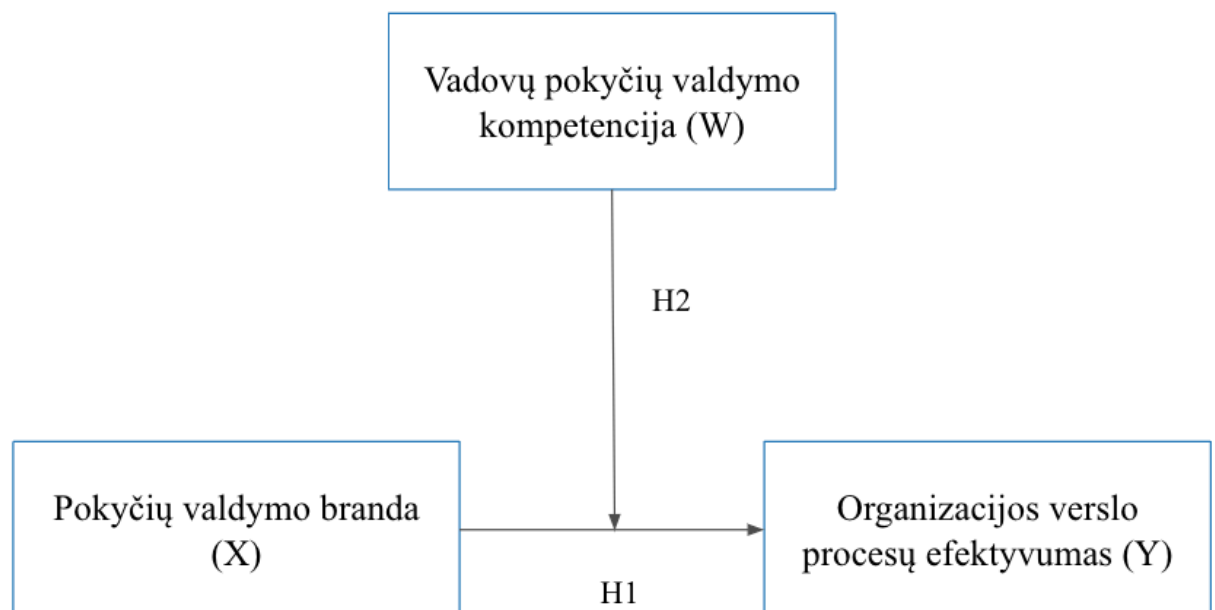
Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Tokiu būdu galima apklausti organizacijų darbuotojus ir vadovus, siekiant nustatyti jų požiūrį į pokyčių valdymo brandą savo organizacijoje ir ar jie pastebi ryšį su verslo procesų efektyvumu. Anketinis tyrimas atrodo tinkamiausias metodas šiai temai tirti, nes leidžia greitai surinkti duomenis iš didesnės imties respondentų ir gauti kiekybinę informaciją bei palyginti skirtingų organizacijų rezultatus.

Tyrimo problema: ar pokyčių valdymo branda veikia organizacijų verslo procesų efektyvumą?

Tyrimo tikslas: nustatyti kokią įtaką pokyčių valdymo branda (X) turi organizacijos verslo procesų efektyvumui (Y) bei ar tai veikia vadovų pokyčių valdymo kompetencija (W). Pasirinktą tyrimo koncepciją atspindi žemiau pateiktas konceptualus tyrimo modelis (žr. 7 paveikslą).

7 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti pokyčių valdymo brandos įtaką organizacijų verslo procesų efektyvumui;
2. Ištirti, kaip vadovų pokyčių valdymo kompetencija veikia ryšį tarp pokyčių valdymo brandos ir verslo procesų efektyvumo;
3. Patikrinti, ar empiriniai duomenys patvirtina parengtą konceptualų tyrimo modelį.

Tyrimo modelis. Tyrimo modelis apima literatūros analizėje nagrinėjamus aspektus - pokyčių valdymo brandos lygį, verslo procesų efektyvumą, vadovo pokyčių valdymo kompetenciją. Vadovo pokyčių valdymo kompetencija veikia kaip moderatorius (W). Kita tyrimo modelio dalis yra pokyčių valdymo branda (X), kuri tiesiogiai veikia verslo procesų efektyvumą (Y).

Tyrimo hipotezės:

H1 - pokyčių valdymo branda (X) turi įtaką organizacijos verslo procesų efektyvumui (Y) (Arowosegbe A.A., Mohammed S.F., 2015).

H2 - vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis (W) veikia ryšį tarp pokyčių valdymo brandos (X) ir organizacijos verslo procesų efektyvumo (Y) (Zainol, N.Z. ir kiti, 2021): kai vadovai turi įgūdžių valdyti pokyčius organizacijos viduje, tai galima pasiekti aukštą pokyčių valdymo brandos lygį ir tai teigiamai veikia organizacijos verslo procesų efektyvumą.

Duomenų surinkimo metodas - siekiant nustatyti tinkamiausią metodą tyrimui atlikti buvo atsižvelgiama į prieš tai jau atliktų panašių tyrimų atlikimo metodus ir į šio tyrimo tikslą, kuriam pasiekti buvo reikalingas gan didelis respondentų skaičius norint įvertinti ne vienos konkrečios įmonės rezultatus, o daugiau. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo objektas yra įmonių, kurios susiduria su pokyčiais, komandų bei departamentų vadovai ir jų komandos nariai, buvo pasirinkta atlikti anoniminę anketinę apklausą.

Anketos nuoroda buvo pasidalinta su įmonių atstovais - toks pasidalijimas tikslingas, nes taip greičiausiai buvo galima pasiekti tik reikiamus respondentus.

Tyrimo laikas - tyrimo metu duomenų rinkimas iš respondentų truko mėnesį su puse laiko (2024 metų nuo kovo mėnesio pradžios iki balandžio mėnesio vidurio). Per šį laiką apklausa buvo nusiųsta pasirinktų įmonių atstovams ir gauti respondentų duomenys.

Duomenų analizės metodai - surinktų duomenų apdorojimui pasirinkta duomenų analizės ir skaičiavimo programa Excel ir statistinės analitikos programa SPSS.

2.2. Tyrimo klausimynas ir jo pagrindimas

Kiekybinio tyrimo - apklausos - klausimynas (žr. 1 priedą) yra sudarytas iš įvadinių klausimų ir trijų konstrukto: pokyčių valdymo branda (konstruktas X), organizacijos verslo

procesų efektyvumas (konstruktas Y), vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis (konstruktas W).

Įvardiniai anketos klausimai yra demografinio pobūdžio. Jų tikslas gauti informaciją apie respondentą bei organizaciją, kurioje jis dirba (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Kiekybinio tyrimo įvardiniai klausimai

	Autoriai, metai	Klausimai
Įvardiniai klausimai	Bahrami, M., Shokouyar, S., 2022 Melovic, B., ir kt., 2021 Tuominen, S., ir kt., 2022	Jūsų lytis (moteris, vyras)
		Jūsų užimamos pareigos (departamento vadovas, komandos vadovas, projektų vadovas, vadybininkas, specialistas, kita)
		Įmonė, kurioje dirbate, dydis (iki 50 darbuotojų, 50-250 darbuotojų, daugiau kaip 250 darbuotojų)
		Organizacijos, kurioje dirbate, amžius (iki 5 metų, 6-10 metų, 11-15 metų, daugiau kaip 15 metų)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Tolimesni anketos klausimai yra sudaryti iš trijų konstrukto, kurių teiginiai yra matuojami Likerto penkiabalėje skalėje, kur 1 yra „visiškai nesutinku“, o 5 - „visiškai sutinku“. Konstruktai yra sudaryti pagal mokslinę literatūrą - Bouckenooghe, D., Devos, G., Van den Broeck, H. (2010), Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., Harris, S.G. (2007), Yu-Yan Hung, R. (2011), Amaral Castro, B.K., Dresch, A., Veit, D.R. (2019).

Pirmasis konstruktas W yra susijęs su moderatoriumi - vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygiu. Šie teiginiai leidžia įvertinti respondentų įmonės vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygį. Teiginiai apima vadovų gebėjimus komunikuoti, palaikymo pokyčio metu, indėlį bei įsipareigojimą pokyčiui (žr. 8 lentelę):

8 lentelė

Kiekybinio tyrimo konstruktas W - vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis

Konstruktas W	Autoriai, metai	Konstrukto teiginiai
Vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis	Bouckenooghe, D., Devos, G., Van den Broeck, H., 2010	Vadovai skiria pakankamai dėmesio tam, kad įvertintų, kokias pasekmes pokyčiai gali turėti organizacijos darbuotojams
	Stojanovic, D., Slovic, D., Tomašević, I., Simeunović, B., 2016	Vadovai moko darbuotojus kaip sklandžiai įgyvendinti pokyčius organizacijoje

8 lentelės tęsinys

		Vadovams sunku pritaikyti savo vadovavimo stilių prie pokyčių
		Mano vadovas nepadedą man rasti reikiamą sprendimą, kai iškyla problemų
		Jei kyla problemų, visada galiu kreiptis pagalbos į savo vadovą
		Mano vadovas supranta mano poziciją (gali įsivaizduoti save mano pozicijoje)
		Mano vadovas skatina mane daryti dalykus, kurių niekada nedariau anksčiau
		Įmonės vadovai turi bendrą pokyčių viziją
		Įmonės vadovai domisi organizacijos procesų pokyčiais, bet nenori aktyviai juose dalyvauti
		Įmonės vadovai yra suinteresuoti procesų pokyčiais ir yra pasirengę aktyviai juose dalyvauti
		Įmonės vadovai besąlygiškai palaiko pokyčių procesą
		Įmonės vadovai savo veiksmais demonstruoja asmeninį pasiryžimą pokyčiams
		Įmonės vadovai sukuria skubos pokyčio organizacijoje jausmą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Po klausimų apie vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygį, toliau respondentai turės atsakyti apie pokyčių valdymo brandą įmonėje. Konstrukto X teiginiai yra susiję su pokyčio procesu, pokyčio kokybės komunikacija, pasiruošimu pokyčiui (žr. 9 lentelę):

9 lentelė

Kiekybinio tyrimo konstruktas X - pokyčių valdymo branda

	Autoriai, metai	Konstrukto teiginiai
Konstruktas X Pokyčių valdymo branda	Bouckenooghe, D., Devos, G., Van den Broeck, H., 2010	Esu reguliariai informuojama(-as) apie tai, kaip vyksta pokyčiai
	Stojanovic, D., Slovic, D., Tomaševič, I., Simeunovič, B., 2016	Įmonės vadovai ir komandos nariai sklandžiai komunikuoja apie organizacijos politiką, susijusią su pokyčiais

9 lentelės tęsinys

	Pateikiama informacija dėl pokyčio yra tiksli ir aiški
	Informacija apie svarstomus pokyčius dažniausiai pasiekia kaip gandai
	Esu pakankamai informuojama(-as) apie pokyčio eigą, progresą
	Įmonės valdymo komanda nuolat informuoja visus padalinius apie savo priimamus sprendimus
	Abipusė komunikacija tarp įmonės vadovų komandos ir kitų padalinių yra labai gera
	Įmonės vadovų komanda aiškiai ir įtikinamai paaiškina numatomų pokyčių būtinybę ir reikšmę praktikoje
	Procesų pokyčių metu išskylančios problemos yra greitai sprendžiamos
	Proceso pokyčiams yra prieinami minimalūs resursai
	Proceso pokyčiui prieinami resursai yra riboti ir nepakankami įgyvendinti reikiamus įmonės pokyčius
	Proceso pokyčiui prieinami resursai yra riboti, bet užtektini radikaliai procesui
	Įmonėje skiriama pakankami laiko pokyčiams įgyvendinti
	Esu skatinama(-as) konstruktyviai ir kritiškai vertinti pokyčius
	Esu skatinama(-as) išmokti ir pritaikyti naujus įgūdžius ir elgesį, reikalingus numatomo pokyčio įgyvendinimui
Esu visuomet pasirengusi(-ęs) reikšmingai prisidėti prie numatomų pokyčių	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Sekantis konstruktas Y - organizacijos verslo procesų efektyvumas. Jis sudarytas iš teiginių apie įmonės strategijos ir procesų aiškumą, procesų pagal lean metodologijos veikimą (žr. 10 lentelę):

10 lentelė

Kiekybinio tyrimo konstruktas Y - organizacijos verslo procesų efektyvumas

	Autoriai, metai	Konstrukto teiginiai
Konstruktas Y Organizacijos verslo procesų efektyvumas	Yu-Yan Hung, R., 2011	Verslo strategijos išvystytos remiantis klientų poreikiais
	Hamouda, A.M.S., Puvanasvaran, A.P., Norazlin, N., Suk Fan, C. (2014)	Įmonės vadovų komanda aiškiai identifikuoja verslo procesus
		Įmonės verslo procesai yra svarbus indėlis į strateginį planą
		Procesiniai patobulinimai turi tiesioginę įtaką konkuravimui
		Turimi įrankiai leidžia sekti veiklos rezultatus
		Dabartinis strateginis planas iš tikrųjų įgyvendinamas
		Strateginis planavimo procesas iš tikrųjų įgalina informacijos sklaidą ir kooperaciją tarp komandų
		Galiu dalyvauti sprendimų priėmime
		Nėra jokio susitikimų susidubliavimo
		Įmonėje jaučiuosi gerai apmokyta(-as) ir palaikoma(-as)
		Esu padrašinama(-as) tobulinti savo žinias
		Esu padrašinama(-as) samprotauti, analizuoti, diskutuoti
		Dirbdama(-as) įmonėje aš siekiu profesinio tobulėjimo saviugdos tikslų
	Įmonėje visi sprendimai priimami laiku	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

2.3. Tyrimo imtis ir jos charakteristikos

Tyrimo imtis - apklausiami Lietuvos įmonių darbuotojai ir vadovai (komandų, departamentų), kurie yra verslo procesų ir pokyčių dalis.

Tyrimo imties pasirinkimo pagrindimas ir charakteristikos - kurį laiką spaudoje bei socialinėje erdvėje (žr. 2 Priedą) buvo stebimos įmonės ir renkamos į potencialių įmonių sąrašą šiam tyrimui. Svarbu buvo tai, kad įmonės ir jų darbuotojai šiuo metu arba neseniai būtų susidūrę su pokyčiais: įmonės restruktūrizacija, etatų mažinimas, naujų įrankių diegimas, vadovų pasikeitimas, plėtra į kitas rinkas ir panašiai.

Šiam tyrimui buvo atrinktos skirtingos įmonės veikiančios Lietuvoje ir, kaip kurios iš jų, vykdančių veiklą tarptautiniu mastu. Siekiant gauti reikiamus respondentus, buvo bendraujama su įmonės atstovu pristatant tyrimą, pabrėžiant jo svarbą ir aktualumą šių dienų verslo pasaulyje - taip užtikrinant, kad anketa bus pildoma departamento ir/ar komandos vadovų bei žemesnių lygių darbuotojų.

Remiantis panašiais atliktais tyrimais, buvo pasirinkta tyrimo imtis. Idris, A., See, D., Coughlan, P. (2018) tyrime dalyvavo 125 respondentai. Šis tyrimas nagrinėjo darbuotojų įgalinimą ir darbo pasitenkinimą Malaizijos miesto kontekste. Stojanovic, D. ir kiti (2016) atliko tyrimą su 206 respondентаis, kurio metu nagrinėjo verslo procesų valdymo praktikos įgyvendinimą ir poveikį organizacijų veiklos rezultatams Slovėnijoje ir Slovakijoje. Šiame tyrime dalyvavo 212 respondentų.

2.4. Tyrimo ribotumas

Kiekybinis tyrimas gali susidurti su tam tikrais sunkumais ir apribojimais. Kai kurie jų gali atsirasti dėl pasirinkto tyrimo pobūdžio, o kiti dėl tiriamos imties specifiškumo:

- Ribotas imties dydis - nereprezentatyvi apklausa. Tyrimas atliktas tik tose įmonėse, kurios tuo metu buvo aktualios spaudoje ir socialinėje medijose su jose vykdomais pokyčiais, todėl tyrimo rezultatai atspindės tik tokias įmones, tačiau liks neištirtos likusios Lietuvoje bei kitose šalyse esančios įmonės, kurios, galimai šiuo ar kitu metu, taip pat susiduria su didesniais ar mažesniais pokyčiais.
- Galimas respondentų subjektyvumas. Tyrimo dalyviai gali nesąžiningai atsakinėti arba gali būti labai skirtingi vertinant įmonėje vykdomus pokyčius, jų vadovų kompetenciją valdyti pokyčius.

Ateities tyrimų perspektyvos. Šio tyrimo apribojimai sudaro prielaidas kitų tyrimų poreikiui. Jų metu analizuojamą temą galima nagrinėti iš skirtingų įmonių perspektyvos - gali būti įdomu, kaip skiriasi viešojo ir privataus sektoriaus įmonių darbuotojų vertinimas, kaip skiriasi skirtingų sektorių darbuotojų vertinimas ir panašiai.

3. ORGANIZACIJOS POKYČIŲ VALDYMO BRANDOS ĮTAKA VERSLO PROCESŲ EFEKTYVUMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR VERTINIMAS

3.1. Tyrimo respondentų ir konstrukto patikimumo apžvalga

Iš viso buvo užfiksuoti 212 respondentų atsakymai. Tikrinant duomenis pašalintos nekokybiškai užpildytos tyrimo anketos. Galutinę tyrimo imtį sudaro 209 respondentų atsakymai. Siekiant užtikrinti tinkamą duomenų analizės procesą, respondentų atsakymai iš apklausos buvo sujungti naudojant Excel platformą ir statistinės duomenų analizės programą SPSS.

Tyrimo pradžioje respondentai turėjo atsakyti į įvadinius apklausos klausimus, kurie padeda identifikuoti respondentų demografinius požymius (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Tyrimo respondentų demografiniai duomenys

Demografiniai klausimai	% atsakymų pasiskirstymas	Respondentų kiekis
1. Jūsų lytis		
Moteris	66%	138
Vyras	34%	71
2. Jūsų amžius		
Iki 25 metų	12.9%	27
26-35 metai	52.2%	109
36-45 metai	30.6%	64
46-55 metai	3.8%	8
56 metai ir daugiau	0.5%	1
3. Jūsų užimamos pareigos		
Departamento vadovas	12%	25
Komandos vadovas	17.2%	36
Projektų vadovas	16.7%	35
Vadybininkas	9.1%	29
Specialistas	32.5%	68

11 lentelės tęsinys

Kita	12%	25
4. Įmonės, kurioje dirbate, dydis		
Iki 50 darbuotojų	9.6%	20
50-250 darbuotojų	24.4%	51
Daugiau kaip 250 darbuotojų	66%	138
5. Įmonės, kurioje dirbate, amžius		
Iki 5 metų	24.4%	51
6-10 metai	26.8%	56
11-15 metų	17.2%	36
Daugiau kaip 15 metų	31.6%	66

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant respondentų duomenis pastebima, jog moterų dalis yra didesnė nei vyrų (žr. 12 lentelę). Iš visų apklausos dalyvių, 66% sudarė moterys, o 34% - vyrai. Nepaisant to, kad lytis nebuvo svarbu siunčiant anketas, akivaizdu, kad moterys buvo aktyvesnės šiame tyrime nei vyrai arba tam tikrose įmonėse moterų skaičius didesnis.

12 lentelė

Tyrimo respondentų pasiskirstymas: lytis

		Lytis	
		Frequency	Percent
Valid	Moteris	138	66.0
	Vyras	71	34.0
	Total	209	100.0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS programa

Šio magistro baigiamojo darbo atlikta analizė parodė, kad didžiausią dalį apklausos dalyvių sudaro respondentai, kurių amžius svyruoja nuo 26 iki 35 metų (žr. 13 lentelę) - šio amžiaus grupės atstovų skaičius siekia net 52.2% (iš viso 109 respondentai). Taip pat pastebima, kad nemaža dalis dalyvių priklauso amžiaus grupei nuo 36 iki 45 metų amžiaus - tai sudaro iš viso 30.6% (64 respondentai). Kitų amžiaus grupių atstovai yra pasiskirstę atitinkamai: iki 25 (12.9%), 46-55 metai (3.8%), daugiau nei 56 metai (0.5%).

13 lentelė

Tyrimo respondentų pasiskirstymas: amžius

		Amžius	
		Frequency	Percent
Valid	iki 25 metu	27	12.9
	26-35 metai	109	52.2
	36-45 metai	64	30.6
	46-55 metai	8	3.8
	daugiau nei 56	1	0.5
	Total	209	100.0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS programa

Pagal užimamas pareigas didžiausią apklausos dalyvių dalį sudaro specialistai (žr. 14 lentelę) - tai apima 68 asmenys, kas sudaro 32.1% viso dalyvių skaičiaus. Kiti respondentai, kurie užima vadovaujančias pareigas (departamento vadovai, komandos vadovai, projektų vadovai, vadybininkai, kita) pasiskirstė nuo 9.4% iki 17% dalyvių grupėje.

14 lentelė

Tyrimo respondentų pasiskirstymas: pareigos

		Pareigos	
		Frequency	Percent
Valid	Specialistas	68	32.5
	Vadybininkas	19	9.1
	Projektų vadovas	35	16.7
	Komandos vadovas	36	17.2
	Departamento vadovas	26	12.4
	Kita	25	12.0
	Total	209	100.0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS programa

Didžioji respondentų dalis dirba įmonėse (žr. 15 lentelę), kuriose dirba daugiau kaip 250 darbuotojų. Tokių apklausos dalyvių skaičius sudaro net 66% (iš viso 138 asmenys). Toliau, 24.4% apklaustųjų (bendras skaičius 51 respondentas) dirba įmonėse, kuriose yra nuo 50 iki 250 darbuotojų, o tik 9.6% (bendras skaičius 20 respondentų) priklauso įmonėms, kuriose dirba iki 50 darbuotojų.

15 lentelė

Tyrimo respondentų pasiskirstymas: įmonės dydis

		Įmonės dydis	
		Frequency	Percent
Valid	Iki 50 darbuotoju	20	9.6
	50-250 darbuotoju	51	24.4
	Daugiau nei 250 darbuotoju	138	66.0
	Total	209	100.0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS programa

Paskutinis klausimas įvadinųjų klausimų grupėje susijęs su įmonių, kuriose respondentai dirba, amžiumi. Čia duomenys pasiskirstę ganėtinai tolygiai (žr. 16 lentelę): iki 5 metų veikiančiose įmonėse dirba 24.2% (51) respondentų, nuo 6 iki 10 metų veikiančiose įmonėse dirba 27% (57) respondentai, nuo 11 iki 15 metų veikiančiose įmonėse dirba 17.1% (36) respondentai ir daugiau kaip 15 metų veikiančiose įmonėse dirba 31.8% (67) respondentų.

16 lentelė

Tyrimo respondentų pasiskirstymas: įmonės amžius

		Įmonės, kurioje dirbate, amžius	
		Frequency	Percent
Valid	Iki 5 metu	51	24.4
	6-10 metai	56	26.8
	11-15 metu	36	17.2
	Daugiau nei 15 metu	66	31.6
	Total	209	100.0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis ir SPSS programa

3.2. Tyrimo duomenų analizė ir hipotezių tikrinimas

Norint atlikti kokybišką duomenų analizę, toliau įvertintas konstrukto patikimumas pagal vidinį suderintumą, naudojant Cronbach alfa koeficientą (žr. lentelę 17).

17 lentelė

Tyrimo konstrukty patikimumo statistika

Konstruktas	Konstrukto pavadinimas	Cronbach alfa reikšmė	Teiginių skaičius
Konstruktas X	Pokyčių valdymo branda	.893	17
Konstruktas Y	Organizacijos verslo procesų efektyvumas	.840	14
Konstruktas W	Vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis	.804	13

Šaltinis: sudaryta darbo autorės naudojant SPSS programą

Atskirų tyrime naudotų konstrukty analizė parodė, kad mažiausia Cronbach alfa reikšmė yra 0,804, o didžiausia - 0,893, kas viršija 0,7. Todėl galima daryti išvadą, kad tyrimo konstruktai yra patikimi ir tarpusavyje suderinti.

Tyrimo analizės metu atlikta faktorinė analizė siekiant suprasti kaip keli kintamieji yra susiję tarpusavyje ir kaip jie prisideda prie pasirenkamo konstrukto (McDonald, R.P. 2014). Naudojant Varimax metodą, 17 Pokyčių valdymo brandos teiginių buvo sujungti į 6 grupes (faktorius), kurie paaiškina 73% visų atsakymų pasiskirstymą (žr. 18 lentelę). Kiekvienos grupės teiginiai rodo glaudų ryšį tarpusavyje.

18 lentelė

Pokyčių valdymo brandos faktoriai. Faktorinė analizė

Total Variance Explained Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.755	39.735	39.735	6.755	39.735	39.735	4.443	26.136	26.136
2	1.516	8.919	48.654	1.516	8.919	48.654	2.136	12.565	38.701
3	1.408	8.284	56.937	1.408	8.284	56.937	1.862	10.951	49.652
4	1	5.882	62.82	1	5.882	62.82	1.608	9.459	59.111
5	0.915	5.383	68.202	0.915	5.383	68.202	1.349	7.934	67.044
6	0.836	4.918	73.121	0.836	4.918	73.121	1.033	6.076	73.121
7	0.712	4.189	77.31						
8	0.61	3.591	80.9						
9	0.542	3.191	84.091						
10	0.517	3.04	87.131						
11	0.445	2.618	89.749						
12	0.385	2.266	92.015						
13	0.356	2.096	94.11						
14	0.317	1.864	95.975						
15	0.267	1.573	97.548						
16	0.226	1.329	98.878						
17	0.191	1.122	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Nagrinėjant tyrimo duomenis, buvo išskirti ir sugrupuoti šie teiginiai (žr. 19 lentelę):

1. Informacija/Komunikacija (7 teiginiai) - šių teiginių tikslas yra paaiškinti, kaip darbuotojai vertina informacijos sklaidą ir komunikaciją įmonės viduje apie vykstančius pokyčius;
2. Laikas (3 teiginiai) - šių teiginių tikslas yra išsiaiškinti, ar įmonėje skiriama pakankamai laiko pokyčiams įgyvendinti ir ar problemos, kylančios pokyčių metu, yra sprendžiamos operatyviai;
3. Asmeninis pasirengimas (2 teiginiai) - šių teiginių tikslas yra nustatyti, ar respondentai yra pasirengę prisidėti prie organizacijos pokyčių įgyvendinimo;
4. Skatinimas iš aplinkos (2 teiginiai) - šių teiginių tikslas yra paaiškinti, kaip organizacija ir/ar jos aplinka skatina darbuotojus vertinti ir prisijaukinti pokyčius;
5. Resursų ribotumas (2 teiginiai) - šių teiginių tikslas yra išnagrinėti, ar ištekliai, skirti pokyčių įgyvendinimui, yra riboti;
6. Resursų pakankamumas (1 teiginys) - šio teiginio tikslas yra išnagrinėti, ar ištekliai, skirti pokyčių įgyvendinimui, yra užtektini.

19 lentelė

Pokyčių valdymo branda. Faktorinė analizė

Faktoriai=	1	2	3	4	5	6
Įmonės vadovai ir komandos nariai sklandžiai komunikuoja apie organizacijos politiką, susijusią su pokyčiais	0.843					
Esu reguliariai informuojama (-as) apie tai, kaip vyksta pokyčiai	0.813					
Pateikiama informacija apie pokyčius yra tiksli ir aiški	0.765					
Esu pakankamai informuojama (-as) apie pokyčio eigą, progresą	0.729					
Informacija apie svarstomus pokyčius dažniausiai pasiekia kaip gandai	0.689					
Įmonės valdymo komanda nuolat informuoja visus padalinius apie savo priimamus sprendimus	0.673	0.358				
Įmonės vadovų komanda aiškiai ir įtikinamai paaiškina numatomų pokyčių būtinumą ir reikšmę praktikoje	0.595	0.399				
Procesų pokyčių metu iškilančios problemos yra greitai sprendžiamos		0.767				
Abipusė komunikacija tarp įmonės vadovų komandos ir kitų padalinių yra labai gera	0.511	0.634				
Įmonėje skiriama pakankamai laiko pokyčiams įgyvendinti		0.617				
Esu visuomet pasirengusi (-ęs) reikšmingai prisidėti prie numatomų pokyčių			0.906			
Esu visuomet pasirengusi (-ęs) įdėti energijos į pokyčių įgyvendinimo procesą			0.897			
Esu skatinama (-as) konstruktyviai ir kritiškai vertinti pokyčius				0.794		
Esu skatinama (-as) išmokyti ir pritaikyti naujus įgūdžius ir elgesį, reikalingus numatomo pokyčio įgyvendinimui				0.774		
Proceso pokyčiams yra prieinami minimalūs resursai					0.852	
Proceso pokyčiams prieinami resursai yra riboti ir nepakankami įgyvendinti reikiamus įmonės pokyčius		0.37			0.654	
Proceso pokyčiui prieinami resursai yra riboti, bet užtektinai radikaliai proceso pokyčiui						0.971

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Patikrinus pokyčių valdymo brandos faktorių vidurkius, nustatyta, kad bendras vidurkis siekia 3,1354 balo (žr. lentelę 20). Prieš pradėdant duomenų analizę, duomenys turėjo būti koduojami skaičiais, todėl atsakymų variantai - visiškai nesutinku / nesutinku / nei sutinku, nei nesutinku / sutinku / visiškai sutinku - buvo užkoduoti atitinkamai skalėje nuo 1 iki 5. Šis vidurkis atspindi respondentų vertinimus apie pokyčių valdymo brandos lygį ir gali būti naudojamas kaip rodiklis vertinant organizacijos gebėjimą valdyti pokyčius. Rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavę respondentai savo įmonės pokyčių valdymo brandą vertina geriau nei vidutiniškai. Remiantis mokslinės literatūros analize, vidurkis 3 rodo pažengusį lygį, kuriame pokyčių valdymo branda apibrėžiama kaip pokyčių valdymas yra standartizuotas ir bandoma taikyti visoje organizacijoje.

20 lentelė

Pokyčių valdymo brandos vertinimo vidurkis

		pokyčių_valdymo_ branda_x
N	Valid	209
	Missing	0
Mean		3.1354
Median		3.2353
Mode		3.53
Std. Deviation		0.53001
Variance		0.281
Skewness		-0.372
Std. Error of Skewness		0.168

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis SPSS programa

Taip pat svarbu pamatuoti, kaip respondentai, kurie pokyčių valdymo brandą vertina 3,1354 balu, vertina procesų efektyvumą. Atlikus vidurkių skaičiavimą, matoma, kad verslo procesų efektyvumo rodiklis siekia 3,68 balo (žr. lentelę 21).

21 lentelė

Verslo procesų efektyvumo vertinimo vidurkis

		Verslo procesu efektyvumas
N	Valid	209
	Missing	0
Mean		3.68
Skewness		-0.621
Std. Error of Skewness		0.168

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis SPSS programa

Tolimesnėje analizėje buvo atlikta regresinė analizė siekiant suprasti ir prognozuoti ryšius tarp kintamųjų. Buvo išvestas konstrukto Y - verslo procesų efektyvumo - priklausomas kintamasis šiame tyrime. Regresijos koeficientas $R = 0,761$, nurodantis teigiamą ryšį tarp kintamųjų šiame modelyje (žr. lentelę 22). R kvadrato įvertis yra 0,579 ir tai reiškia, kad gautais šešiais valdymo brandos faktoriais galima paaiškinti 58% verslo procesų efektyvumo atvejų.

Lentelė 22

Linijinė regresija

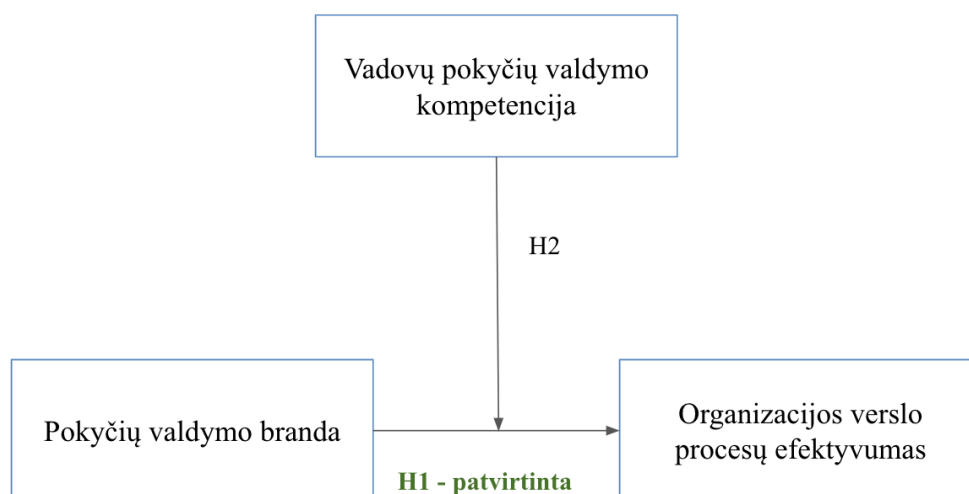
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761a	0.579	0.567	0.33511

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis SPSS programa

Taigi, remiantis šiuo regresiniu modeliu, kuris gali būti naudojamas siekiant patikrinti hipotezes (Kutner, M.H., 2005), galima **patvirtinti pirmąją šio tyrimo hipotezę, kad pokyčių valdymo branda daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo efektyvumui (žr. 8 paveikslą).**

8 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis. Hipotezė 1 patvirtinta



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Perkins, C. (2012) tyrimas parodė, kad silpniausia sritis pokyčių valdymo grandinėje buvo pasirengimas pokyčiui. Tai reiškia, kad darbuotojai nėra pakankamai informuojami apie planuojamus pokyčius ir tikslus. Apskaičiavus šio tyrimo informacijos-komunikacijos faktoriaus bendrą vidurkį gauname 3,2420 balą (žr. lentelę 23). Taigi galima teigti, kad tyrimo respondentai taip pat nėra pakankamai informuojami.

Lentelė 23

Informacijos/komunikacijos vertinimo vidurkis

		informacija_ komunikacija
N	Valid	209
	Missing	0
Mean		3.2420
Median		3.4286
Mode		4.00
Std. Deviation		0.79985
Variance		0.640
Skewness		-0.341
Std. Error of Skewness		0.168

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS programa

Tolimesnė analizė rodo beta koeficientus, iš kurios galima padaryti išvadas, kurie pokyčių valdymo brandos faktoriai daro didžiausią įtaką verslo procesų efektyvumui. Keturi faktoriai iš visų pasirodė esminiai:

1 faktorius - informacija/komunikacija - paaiškina net 27.8% atvejų,

2 faktorius - laikas - paaiškina 12.3% atvejų,

3 faktorius - pasirengimas - paaiškina 10% atvejų,

4 faktorius - skatinimas - paaiškina 5% atvejų,

Šie viršuje faktoriai yra statistiškai reikšmingi, kadangi jų statistinio reikšmingumo rodiklis yra $<0,001$.

5 ir 6 faktoriai (susiję su resursais) neturi statistiškai reikšmingai didelės įtakos regresijos modeliui (žr. lentelę 24).

Lentelė 24

Regresinė analizė

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta	kvadratu		
1	(Constant)	3.681	0.023			158.82	<.001
	REGR factor score 1 for analysis 1	0.269	0.023	0.528	0.278784	11.581	<.001
	REGR factor score 2 for analysis 1	0.179	0.023	0.351	0.123201	7.694	<.001
	REGR factor score 3 for analysis 1	0.161	0.023	0.317	0.100489	6.949	<.001
	REGR factor score 4 for analysis 1	0.12	0.023	0.235	0.055225	5.153	<.001
	REGR factor score 5 for analysis 1	0.066	0.023	0.13	0.0169	2.842	0.005
	REGR factor score 6 for analysis 1	0.033	0.023	0.064	0.004096	1.413	0.159
a Dependent Variable: y (verslo procesu efektyvumas)						0.578695	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atlikta antroji regresinė analizė pridodant vadovų pokyčių valdymo kompetencijos faktorius. Gauti rezultatai parodo, kad regresijos koeficientas R siekė 0,799, o R kvadratas - 0,639, tai reiškia, kad naujoji regresija paaiškina 64% atvejų. Vis dėlto, beta koeficientų analizė parodė, kad svarbiausi faktoriai iš praeitos analizės prarado savo svorį - atskiri faktoriai paaiškina labai nedidelį procentą atvejų (t.y. jie susivienodino tarpusavyje) (žr. lentelę 25).

Lentelė 25

Antroji regresinė analizė

Coefficientsa		Unstandardized Coe		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta	kvadratu		
1	(Constant)	3.681	0.022			170.196	<.001
	REGR factor score 1 for analysis	0.173	0.03	0.34	0.12	5.829	<.001
	REGR factor score 2 for analysis	0.1	0.027	0.195	0.04	3.661	<.001
	REGR factor score 3 for analysis	0.119	0.023	0.233	0.05	5.161	<.001
	REGR factor score 4 for analysis	0.071	0.023	0.14	0.02	3.044	0.003
	REGR factor score 5 for analysis	0.026	0.023	0.052	0.00	1.134	0.258
	REGR factor score 6 for analysis	0.025	0.022	0.049	0.00	1.143	0.254
	REGR factor score 1 for analysis	0.137	0.033	0.27	0.07	4.222	<.001
	REGR factor score 2 for analysis	0.108	0.027	0.211	0.04	3.928	<.001
	REGR factor score 3 for analysis	0.08	0.022	0.156	0.02	3.561	<.001
a Dependent Variable: y							

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis

Atliekama dar viena faktorinė analizė, kuriai buvo naudojami konstrukto X (pokyčių valdymo branda) ir W (vadovų pokyčių valdymo kompetencija) teiginiai kartu. Nauja faktorinė analizė identifikuoja 7 faktorius (žr. lentelę 26).

Lentelė 26

Konstruktų X ir W Faktorinė analizė

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.277	34.258	34.258	10.277	34.258	34.258	5.379	17.932	17.932
2	1.907	6.356	40.613	1.907	6.356	40.613	3.425	11.416	29.348
3	1.699	5.664	46.277	1.699	5.664	46.277	2.83	9.433	38.781
4	1.365	4.55	50.827	1.365	4.55	50.827	1.918	6.394	45.174
5	1.301	4.336	55.163	1.301	4.336	55.163	1.873	6.244	51.419
6	1.07	3.566	58.729	1.07	3.566	58.729	1.631	5.436	56.854
7	1.013	3.375	62.104	1.013	3.375	62.104	1.575	5.25	62.104
8	0.944	3.147	65.252						
9	0.906	3.022	68.273						
10	0.846	2.821	71.094						
11	0.813	2.71	73.805						
12	0.741	2.471	76.276						
13	0.671	2.236	78.512						
14	0.646	2.153	80.665						
15	0.594	1.981	82.646						
16	0.582	1.939	84.585						
17	0.528	1.761	86.346						
18	0.493	1.642	87.988						
19	0.444	1.481	89.468						
20	0.427	1.424	90.892						
21	0.375	1.251	92.144						
22	0.368	1.226	93.369						
23	0.327	1.088	94.458						
24	0.309	1.031	95.488						
25	0.29	0.967	96.455						
26	0.263	0.877	97.332						
27	0.239	0.798	98.129						
28	0.203	0.677	98.806						
29	0.186	0.62	99.427						
30	0.172	0.573	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis

Išskirti ir sugrupuoti 7 faktoriai (žr. lentelę 27):

1. Informacija/komunikacija (8 teiginiai) - šie teiginiai aiškinasi, kaip darbuotojai vertina kaip sklinda komunikacija įmonės viduje apie vykstančius pokyčius;
2. Vadovų kompetencija (7 teiginiai) - šie teiginiai leidžia įvertinti respondentų įmonės vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygį;
3. Problemų sprendimas (6 teiginiai) - šie teiginiai susiję su vadovo pozicija iškilusių problemų metu;
4. Asmeninis pasirengimas (2 teiginiai) - šie teiginiai susiję su respondentų pasiruošimu pokyčiams įmonėje;
5. Skatinimas iš aplinkos (2 teiginiai) - šie teiginiai susiję su skatinimu iš įmonės aplinkos: vadovų, kolegų, įmonės komunikacijos strategijos;
6. Santykis su vadovu (2 teiginiai) - šie teiginiai aiškinasi kaip respondentai vertina santykį su savo vadovai pokyčių valdymo kontekste;
7. Resursai (3 teiginiai) - šie teiginiai nagrinėja resursų prieinamumą ir ribotumą pokyčių metu.

Lentelė 27

Pokyčių valdymo branda ir vadovų pokyčių valdymo kompetencijos faktoriai

Rotated Component Matrix	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Įmonės vadovai ir komandos nariai sklandžiai komunikuoja apie organizacijos politiką, susijusią su pokyčiais	0.789						
Esu reguliariai informuojama (-as) apie tai, kaip vyksta pokyčiai	0.741						
Įmonės valdymo komanda nuolat informuoja visus padalinius apie savo priimamus sprendimus	0.726						
Pateikiama informacija apie pokyčius yra tiksli ir aiški	0.712						
Esu pakankamai informuojama (-as) apie pokyčio eigą, progresą	0.702						
Abipusė komunikacija tarp įmonės vadovų komandos ir kitų padalinių yra labai gera	0.656						
Informacija apie svarstomus pokyčius dažniausiai pasiekia kaip gandai	0.631						0.378
Įmonės vadovų komanda aiškiai ir įtikinamai paaiškina numatomų pokyčių būtinumą ir reikšmę praktikoje	0.61	0.392					
Įmonės vadovai savo veiksmais demonstruoja asmeninį pasiryžimą pokyčiams		0.668					
Įmonės vadovai besąlygiškai palaiko pokyčių procesą		0.667					
Įmonės vadovai turi bendrą pokyčių viziją		0.609					
Įmonės vadovai yra suinteresuoti procesų pokyčiais ir yra pasirengę aktyviai juose dalyvauti		0.543					
Įmonės vadovai moko darbuotojus, kaip sklandžiai įgyvendinti pokyčius	0.361	0.536					
Įmonės vadovams sunku pritaikyti savo vadovavimo stilių prie pokyčių		0.511					
Įmonės vadovai skiria pakankamai dėmesio tam, kad įvertintų, kokias pasekmes numatomi pokyčiai gali turėti	0.374	0.461	0.436				
Procesų pokyčių metu iškilančios problemos yra greitai sprendžiamos		0.423	0.389				
Jei kyla problemų, visada galiu kreiptis pagalbos į savo vadovą			0.693				0.37
Mano vadovas nepadaeda man rasti reikiamo sprendimo, kai iškyla problemų			0.682				
Įmonės vadovai sukuria skubos pokyčio organizacijoje jausmą			-0.655				
Įmonėje skiriama pakankamai laiko pokyčiams įgyvendinti	0.371		0.48				
Proceso pokyčiams prieinami resursai yra riboti ir nepakankami įgyvendinti reikiamus įmonės pokyčius			0.46				0.398
Esu visuomet pasirengusi (-ęs) reikšmingai prisidėti prie numatomų pokyčių				0.887			
Esu visuomet pasirengusi (-ęs) įdėti energijos į pokyčių įgyvendinimo procesą				0.873			
Esu skatinama (-as) konstruktyviai ir kritiškai vertinti pokyčius					0.786		
Esu skatinama (-as) išmokyti ir pritaikyti naujus įgūdžius ir elgesį, reikalingus numatomo pokyčio įgyvendinimui					0.673		
Mano vadovas skatina mane daryti dalykus, kurių nedariau anksčiau						0.73	
Mano vadovas supranta mano poziciją (gali įsivaizduoti save mano pozicijoje)			0.432			0.534	
Proceso pokyčiams yra prieinami minimalūs resursai							0.639
Proceso pokyčiams prieinami resursai yra riboti, bet užtektinai radikaliai proceso pokyčiui							-0.628
Įmonės vadovai domisi organizacijos procesų pokyčiais, bet nenori aktyviai juose dalyvauti							0.527

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Toliau buvo atlikta paskutinė regresinė analizė parodė, kad jos regresijos koeficientas R lygus 0,804, demonstruodamas dar stipresnę teigiamą įtaką verslo procesų efektyvumui lyginant su ankstesniais regresiniais modeliais (pirmojo regresinio modelio R = 0,76, o antrojo - R = 0,79). Naujojo modelio R kvadratas siekia 0,646, o tai reiškia, kad naujas modelis paaiškina net 65% sąveikos atvejų. Tolimesnė beta koeficientų analizė atskleidė, kad didžiausią įtaką turintis faktorius šioje sąveikoje yra komunikacija - ji gali paaiškinti 21% atvejų (atsakymų) pasiskirstymą. Sekantis - vadovų kompetencijos faktorius - paaiškina 14% regresijos atvejų, problemų sprendimo faktorius paaiškina 11%, asmeninio pasiruošimo - 8%, skatinimo - 5%, santykio su vadovu - 4%. Šie faktoriai yra statistiškai reikšmingi, nes jų statistinio reikšmingumo rodiklis yra <0,001. Kita vertus, resursų faktorius nėra statistiškai reikšmingai, kadangi jis paaiškina tik 0,3% regresinio modelio pasiskirstymo atvejų (žr. lentelę 28).

Lentelė 28

Regresinė analizė

Coefficientsa			Unstandardized Coe		Standardized Coeffic t		Sig.	
Model			B	Std. Error	Beta	Beta kvadratu		
1	(Constant)		3.681	0.021			172.648	<.001
	Komunikacija	REGR factor score 1 for analysis 1	0.234	0.021	0.46	0.21	10.963	<.001
	Vadovu kompetencija	REGR factor score 2 for analysis 1	0.192	0.021	0.378	0.14	9.006	<.001
	Problemu sprendimas	REGR factor score 3 for analysis 1	0.171	0.021	0.336	0.11	8	<.001
	Asmenine pasirošimas	REGR factor score 4 for analysis 1	0.145	0.021	0.285	0.08	6.782	<.001
	Skatinimas is aplinkos	REGR factor score 5 for analysis 1	0.118	0.021	0.232	0.05	5.537	<.001
	Asmeninis santykis su vadovu	REGR factor score 6 for analysis 1	0.105	0.021	0.207	0.04	4.933	<.001
	Resursai	REGR factor score 7 for analysis 1	-0.009	0.021	-0.018	0.0003	-0.438	0.662

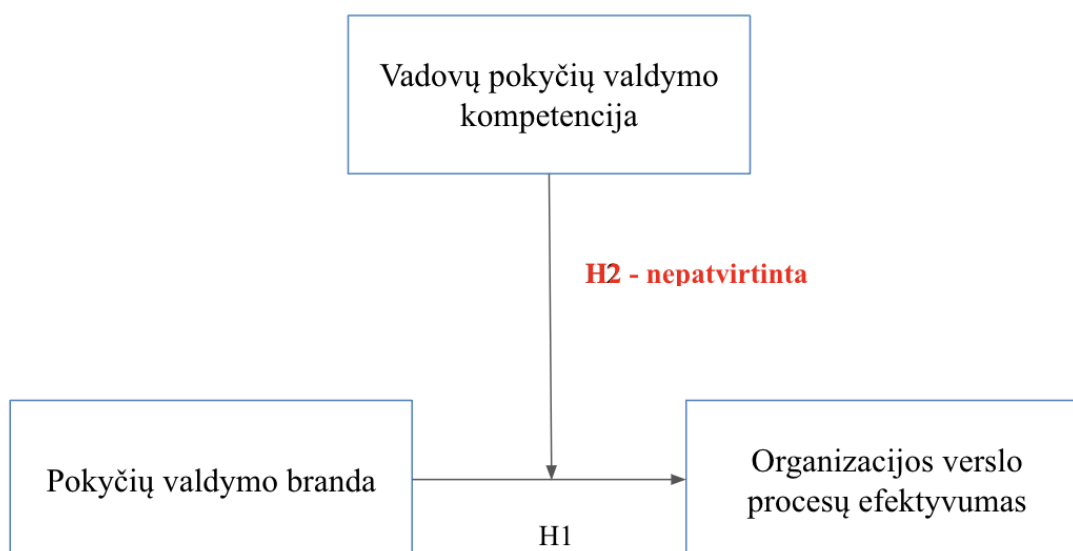
a Dependent Variable: y(procusu efektyvumas)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Apibendrinant, tyrimas atskleidė, kad konceptualus tyrimo modelis nėra tikslus. Tai reiškia, kad **antroji hipotezė** - vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis (W) veikia ryšį tarp pokyčių valdymo brandos (X) ir organizacijos verslo procesų efektyvumo (Y): : kai vadovai turi įgūdžių valdyti pokyčius organizacijos viduje, tai galima pasiekti aukštą pokyčių valdymo brandos lygį ir tai teigiamai veikia organizacijos verslo procesų efektyvumą - iš dalies **nepasitvirtina** (žr. 9 paveikslą).

9 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis. Hipotezė 2 nepatvirtinta



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Ši išvada susiformavo darant statistinę analizę, kuri parodė, kad į konstruktus X (pokyčių valdymo branda) ir W (vadovų pokyčių valdymo kompetencija) reikėtų žiūrėti kaip vieną. Faktoringė analizė iš 30 teiginių, programoje sugrupavo į 7 didesnes grupes - faktorius. Palyginus su ankstesnėmis faktoringėmis analizėmis, kurios buvo atliekamos atskirai konstrukto X ir W, pastebima, jog teiginiai sugrupuoti į 6 faktorius X konstrukto atveju ir į 3 - W konstrukto atveju, tad iš viso gauta 9 faktoriai. Kadangi galutiniame modelyje buvo sudaryti 7 faktoriai, galima daryti prielaidą, jog X ir W konstrukto teiginiai persidengia vieni su kitais. Taigi, vadovų pokyčių valdymo kompetencija yra veiksnys, lygiavertis paveikiantis verslo procesų efektyvumą, kaip ir pokyčių valdymo branda.

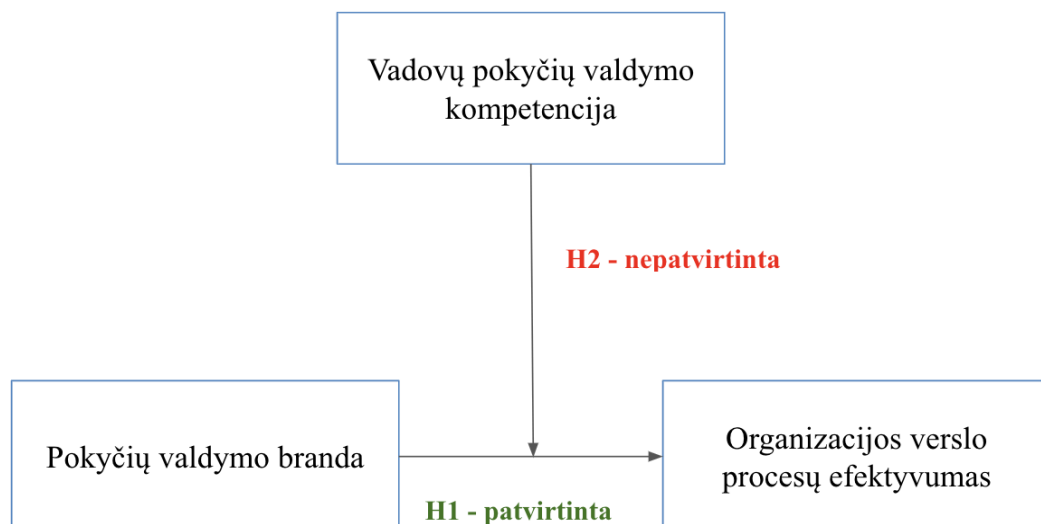
3.3. Tyrimo apibendrinimas

Atlikto kiekybinio tyrimo tikslas buvo, išnagrinėjus apklaustus organizacijų darbuotojus ir vadovus, nustatyti kokią įtaką pokyčių valdymo branda turi organizacijos verslo procesų efektyvumui bei ar tai veikia vadovų pokyčių valdymo kompetencija. Tyrimo metu buvo ištirtas respondentų pasiskirstymas pagal demografinius klausimus bei regresinių analizių būdu sugrupuoti konstrukto teiginiai į mažesnes grupes.

Patikrintos tyrimo hipotezės vizualiai parodytos tyrimo modelyje (žr. 10 paveikslą):

10 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

H1 - pokyčių valdymo branda (X) turi įtaką organizacijos verslo procesų efektyvumui (Y) - **patvirtinta**.

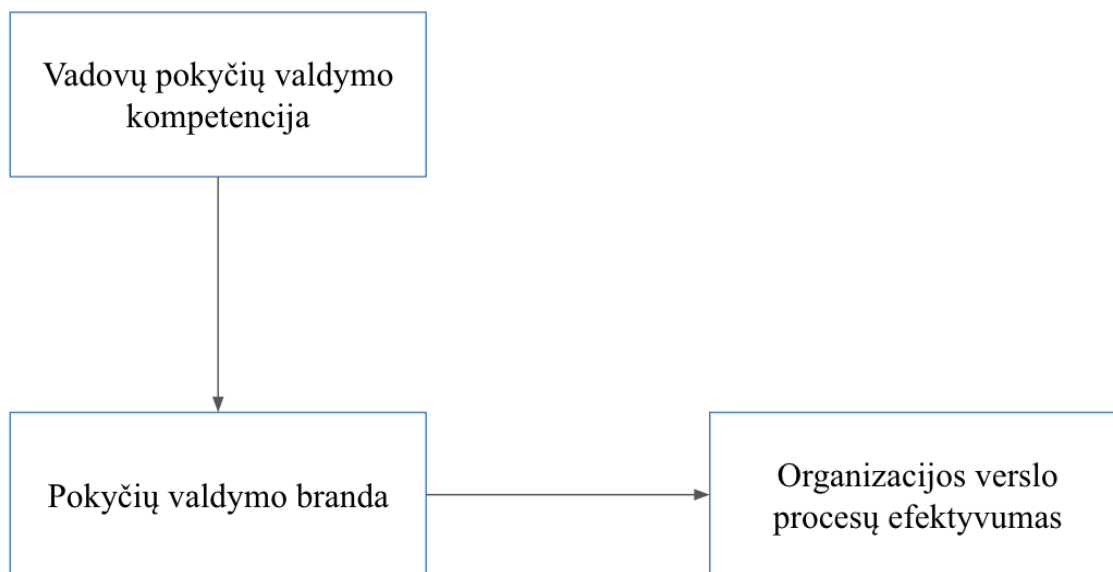
H2 - vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis (W) veikia ryšį tarp pokyčių valdymo brandos (X) ir organizacijos verslo procesų efektyvumo (Y) (Zainol, N.Z. ir kiti, 2021): kai vadovai turi įgūdžių valdyti pokyčius organizacijos viduje, tai galima pasiekti aukštą pokyčių valdymo brandos lygį ir tai teigiamai veikia organizacijos verslo procesų efektyvumą - iš dalies **nepatvirtinta**. Vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis neveikia ryšio tarp pokyčių valdymo brandos ir organizacijos verslo procesų efektyvumo. Vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis daro tiesioginę įtaką pokyčių valdymo brandai ir tai veikia organizacijos verslo procesų efektyvumą. Tai reiškia, kad kuo vadovų pokyčių valdymo kompetencija didesnė -> tuo organizacijos pokyčių valdymo branda aukštesnė -> tuo efektyvesni verslo procesai.

Taip pat, tyrimo rezultatai struktūrizuoti išsikeltiems tyrimo uždaviniams, kurie buvo įgyvendinti:

1. Nustatyta, kad pokyčių valdymo branda daro **teigiamą įtaką** verslo procesų efektyvumui. Ši išvada pagrįsta statistiškai reikšmingais duomenimis, kurie patvirtina hipotezę apie pokyčių valdymo brandos teigiamą poveikį verslo procesams.
2. Ištirta, kad vadovų pokyčių valdymo kompetencija **neturi įtakos ryšiui** tarp pokyčių valdymo brandos ir verslo procesų efektyvumo. Buvo tikėtasi, kad vadovų kompetencija šioje srityje gali stiprinti sąveiką tarp pokyčių valdymo brandos ir verslo procesų efektyvumo, statistinė analizė neįrodo šios prielaidos. Tai parodo, kad, nors vadovo kompetencija svarbi, ji neveikia tiesioginio ryšio tarp pokyčių valdymo brandos ir verslo procesų efektyvumo.
3. Pasirinktas tyrimo modelis **neatspindi realios situacijos**. Tiksliau, išanalizavus gautus rezultatus, pasidarė aišku, kad reikėtų koreguoti tyrimo modelį (žr. 11 paveikslą).

11 paveikslas

Naujasis tyrimo modelis

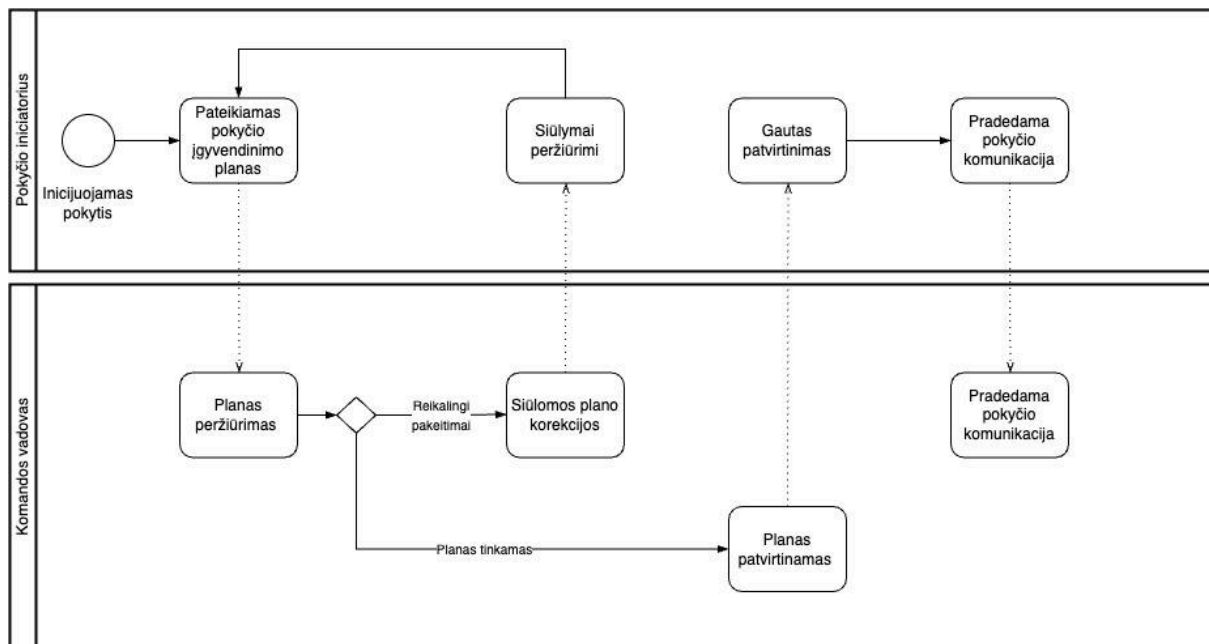


Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

4. Pagal Perkins, C. (2012) atliktą tyrimą, silpniausia sritis pokyčių valdymo grandinėje buvo pasiruošimas pokyčiui. Šio darbo tyrimo respondentai, informacijos, susijusios su planuojamais pokyčiais, sklaidą vertina 3,2420 balu (išvestas vidurkis), tad suprantama, kad pasirengimas pokyčiui turi būti geriau apgalvotas ir suplanuotas tam, kad jis būtų sėkmingai įgyvendintas. Pavaizduotame BPMN paveiksle (žr. 12 paveikslą) pateikiamas inicijuojamo pokyčio pasirengimo etapo plano pavyzdys. Pokyčio iniciatorius turi pateikti pokyčio idėją ir įgyvendinimo planą komandos vadovui, kurio skyriuje pokytis sukurtų naudą -> komandos vadovas gali sutikti su planu ir/arba siūlyti plano korekcijas -> kai planas patvirtinamas -> pokyčio iniciatorius kartu su komandos vadovu turi pradėti komunikuoti apie planuojamus pokyčius.

Paveikslas 12

Pasirengimo pokyčiui plano BPMN



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo atskleista organizacijos verslo procesų efektyvumo samprata - tai yra esminis veiksnys, skatinantis organizacijų sėkmę. Šis veiksnys apibrėžiamas kaip integracinis ir nuoseklus procesas, kuris įtraukia tiek technologinius, tiek organizacinius aspektus. Svarbu yra tai, kad procesų valdymas yra dinamiškas procesas, apimantis tris pagrindines fazes: proceso identifikavimą, proceso įgyvendinimą, proceso vykdymą ir visi organizacijos nariais yra atsakingi už procesų efektyvumą.
2. Anot mokslinės literatūros, autoriai akcentuoja pokyčių valdymo svarbą organizacijų sėkmės kontekste. Jų tyrimai rodo, kad brandus pokyčių valdymas susijęs su organizacinės kultūros, inovacijų skatinimo ir žinių dalijimosi procesų kokybe. Be to, pastebima, kad pokyčių valdymo branda turi būti nuolat tobulinama siekiant visos organizacijos sėkmės.
3. Pokyčių valdymo branda gali būti skirstoma į 5 lygius, kur 1 lygis reikštų, jog pokyčiai valdomi chaotiškai, o 5 - profesionaliai ir planuotai.
4. Tyrimo metu išanalizavus organizacijos verslo procesų efektyvumo ir pokyčių valdymo brandos sąveiką, gautas rezultatas, kad pokyčių valdymo branda turi teigiamą įtaką verslo procesų efektyvumui. Tai reiškia, kad kuo aukštesnis pokyčių valdymo brandos lygis, tuo organizacijos verslo procesai yra efektyvesni.
5. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų pokyčių valdymo kompetencija neturi įtakos ryšiui tarp pokyčių valdymo brandos ir verslo procesų efektyvumo. Buvo tikėtasi, kad vadovų kompetencija šioje srityje gali stiprinti sąveiką tarp pokyčių valdymo brandos ir verslo procesų efektyvumo, statistinė analizė neįrodo šios prielaidos. Tai parodo, kad, nors vadovo kompetencija svarbi, ji neveikia tiesioginio ryšio tarp pokyčių valdymo brandos ir verslo procesų efektyvumo. Tačiau svarbu tai, kad vadovų pokyčių valdymo kompetencija daro įtaką pokyčių valdymo brandai.
6. Faktorinės analizės metu, pokyčių valdymo branda organizacijose pasireiškia šiais aspektais: informacijos sklaida ir komunikacija apie planuojamus/vykdomus pokyčius, laiko, skiriamo pokyčiams įgyvendinti, darbuotojų asmeninis pasirengimas, skatinimas iš organizacijos aplinkos, taip pat resursų ribotumas ir pakankamumas. Visi šie aspektai daro įtaką pokyčių valdymo brandai: kuo geriau tai yra tvarkoma, tuo pokyčių valdymo branda yra aukštesnio lygio. Kuo pokyčių valdymo branda aukštesnio lygio - tuo organizacijos verslo procesai efektyvesni.

7. Atlikus tyrimo analizę nustatyta, kad pokyčių valdymo branda teigiamai veikia verslo procesų efektyvumą. Ši išvada grindžiama statistiškai reikšmingais duomenimis, kurie patvirtina hipotezę apie pokyčių valdymo brandos teigiamą poveikį verslo procesams.

Pasiūlymai verslo įmonėms, kaip sėkmingai valdyti pokyčius ir padidinti verslo procesų efektyvumą:

1. ***Nuolatinis pokyčių valdymo tobulinimas:***

Siekti aukštesnio pokyčių valdymo brandos lygio nuolat vertinant ir tobulinant esamus procesus;

Naudoti pokyčių valdymo brandos rodiklius, kad būtų galima įvertinti kuriame lygyje yra komandos ir siekti aukštesnio lygio;

Naudoti pokyčių valdymo modelius siekiant sklandesnio pokyčio įgyvendinimo proceso.

2. ***Efektyvi komunikacija ir informacijos sklaida:***

Užtikrinti nuolatinį ir aiškų komunikavimą apie planuojamus ir vykdomus pokyčius visiems organizacijos nariams;

Naudoti įvairius komunikacijos kanalus, kad informacija pasiektų visus darbuotojus laiku ir būtų suprantama.

3. ***Vadovų kompetencijos ugdymas:***

Organizuoti nuolatinius mokymus ir seminarus vadovams, siekiant gerinti jų gebėjimus pokyčių valdymo srityje.

4. ***Organizacinės kultūros puoselėjimas:***

Skatinti inovacijas ir žinių dalijimąsi organizacijos viduje, siekiant sukurti palankią aplinką pokyčiams;

Ugdyti organizacinę kultūrą, kuri palaiko pokyčių valdymą ir įtraukia visus darbuotojus į šį procesą.

5. ***Resursų valdymas:***

Užtikrinti pakankamus resursus (laiką, finansus, personalą) pokyčiams įgyvendinti;

Vykdyti reguliarių resursų paskirstymo vertinimą ir koreguoti jį pagal pokyčių valdymo poreikius.

6. ***Darbuotojų įtraukimas ir motyvavimas:***

Įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimą, siekiant padidinti jų asmeninį įsipareigojimą ir pasirengimą pokyčiams;

Skatinti ir motyvuoti darbuotojus dalyvauti pokyčių valdyme.

7. ***Laiko planavimas:***

Skirti pakankamai laiko pokyčių planavimui ir įgyvendinimui, siekiant užtikrinti, kad pokyčiai būtų vykdomi nuosekliai ir nepertraukiamai;

Sukurti aiškius laiko grafikus ir etapus kiekvienam pokyčių valdymo projektui.

8. ***Adaptacija ir lankstumas:***

Būti pasirengusiems prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir aplinkybių, keičiant pokyčių valdymo strategijas pagal situacijos reikalavimus;

Ugdyti lankstumą ir gebėjimas greitai reaguoti į naujus iššūkius ir galimybes;

Skatinti inovacijas ir naujų idėjų generavimą organizacijoje, siekiant nuolat gerinti procesus ir didinti efektyvumą;

Įdiegti sistemą, kuri leistų lengvai įgyvendinti inovatyvius sprendimus.

Pasiūlymai panašia tema būsimiems tyrimams:

1. *Gilesnis pokyčių valdymo brandos analizavimas.* Detaliau analizuoti, kaip kiekvienas iš pokyčių valdymo brandos lygių konkrečiai veikia skirtingus verslo procesų efektyvumo aspektus; Tirti, kaip pokyčių valdymo brandos lygiai skirtingai pasireiškia skirtinguose sektoriuose.
2. *Vadovų kompetencijos poveikio tyrimai.* Tyrinėti, kokios vadovų kompetencijos gali turėti (ne)tiesioginį poveikį organizacijos pokyčių valdymo brandai ir verslo procesų efektyvumui.
3. *Organizacinės kultūros įtaka.* Analizuoti, kokios organizacinės kultūros charakteristikos labiausiai skatina aukštą pokyčių valdymo brandą.

LITERATŪROS SARAŠAS

- Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Owusu, D. (2020). *The influence of lean management and environmental practices on relative competitive quality advantage and performance*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2019-0443>
- Alrumaih, S. (2017). *The Impact of Change Management in Enhancing the Effectiveness of Companies' Performance*. ISSN 2222-2839
- Aminova, M., Marchi, E. (2021). *The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. Its Success*. DOI: <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i1.60>
- Arowosegbe, A.A., Mohamed, S.F. (2015). *A Systematic Change Management Capability Maturity Assessment Framework for Contracting organization*. ISSN 2313-4402
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., Sajjad, M. (2021). *Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bahrani, M., Shokouhyar, S. (2022). *The role of big data analytics capabilities in bolstering supply chain resilience and firm performance: A dynamic capability view*. Information Technology & People. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0048>
- Baliga, R., Raut, R., Kamble, S. (2019). *The effect of motivators, supply, and lean management on sustainable supply chain management practices and performance*. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0004>
- Bedoya, E.J. (2018). *Contributions of transformational leadership style to change management*. Proceedings of Ferenc Farkas 1st International Conference. ISBN: 978-963-429-238-8
- Binci, D., Belisari, S., Appolloni, A. (2019). *BPM and change management An ambidextrous perspective*. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0158>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., Van den Broeck, H. (2010). *Organizational Change Questionnaire-Climax of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument*. The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Brocke, J., Mendling J. (2017). *Business process Management Cases - Learning from Real-World Experience*
- Brocke, vom J., Recker, J., Schmiedel, T. (2020). *The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>
- Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. Journal of Management Studies. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

- Carte, P.M., Farina, P (2021). *Measuring the Organizational Change Maturity of Chilean Companies*. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.791106>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Pappasolomou, I., Melanthiou, Y. (2019). *Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France*. *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Corradini, F., Ferrari, A., Fornari, F., Gnesi, S., Polini, A., Re, B., Spagnolo, G.O. (2017). *A Guidelines Framework for Understandable BPMN Models*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.datak.2017.11.003>
- Cruz Villazon, C., Sastoque Pinilla, L., Otegi Olaso, J.R., Toledo Gandarias, N., Lopez de Lacalle, N. (2020). *Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12155977>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*.
- Dutta, A.B., Banerjee, S.. (2014). *Review of lean manufacturing issues and challenges in the manufacturing process*. *International Journal of Research in Business Management*, (IMPACT: IJRBM) ISSN(E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572 Vol. 2
- Einhorn, F., Meredith, J., Marnewick, C. (2020). *Business case effectiveness: the critical role of the organization*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0255>
- Endrejat, P.C., Baumgarten, F., Kauffeld, S. (2017). *When Theory Meets Practice: Combining Lewin's Ideas about Change with Motivational Interviewing to Increase Energy-Saving Behaviours Within Organizations*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299372>
- Errida, A., Lotfi, B. (2021). *The determinants of organizational change management success: Literature review and case study*. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Galli, B.J. (2018). *Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns*. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
- Gao, T., Gurd, B. (2019). *Organizational issues for lean success in China: exploring a change strategy for lean success*. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3907-6>
- Giedraitis, A., Stašys, R. (2023). *Didelės gamybos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis*. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2509>
- Gintalas, A. (2011). *Metodologijos ir metodo samprata*. ISSN 2029–2244
- Hamouda, A.M.S., Puvanasvaran, A.P., Norazlin, N., Suk Fan, C. (2014). *Lean Behaviour impact towards lean management: a case study*. *Journal of Advanced Manufacturing Technology*

- Hao, M.J., Yazdanifard, R. (2015). *How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation*. ISSN: 2249-4588
- Henderson, J., Mcadam, R. (2010). *A more subjective approach to business improvement and organizational change evaluation*. DOI: <https://doi.org/10.1080/0954412988703>
- Hermkens, F., Buuren, T.V., Kort, S. (2022). *A model for attaining business process maturity*. DOI: <https://doi.org/10.37602/IJSSMR.2022.5206>
- Hernantes, J., Marana, P., Gimenez, R., Sarriegi, J.M., Labaka, L. (2019). *Towards resilient cities: A maturity model for operationalizing resilience*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.07.010>
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., Harris, S.G. (2007). *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*. The Journal of Applied Behavioral Science. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hussain, S.T., Lei, Sh., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H., Ali, M. (2018). *Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Ibrahim, A.K., Benabdelhadi, A. (2022). *Organizational change management of digital administration*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6390417>
- Idris, A., See, D., Coughlan, P. (2018). *Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: connecting the dots with context and organizational change management*. Journal of Organizational Change Management. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>
- Irimias, A., Mitev, A. (2020). *Change Management, Digital Maturity, and Green Development: Are Successful Firms Leveraging on Sustainability?* DOI: <https://doi.org/10.3390/su12104019>
- Ivanchikj, A., Serbout, S., Pautasso, C. (2020). *From Text to Visual BPMN Process Models: Design and Evaluation*. DOI: <https://doi.org/10.1145/3365438.3410990>
- Kaniški I., Vincek I. (2018). *Business processes as business systems*. DOI: <https://doi.org/10.31803/tg-20170808183458>
- Kholil, M., Haekal, J., Suparno, A., Rizki, M., Widodo, T. (2021). *Integration of Lean Six Sigma in reducing Waste in the Cutting Disk Process with the DMAIC, VSM, and VASAT Method Approach in Manufacturing Companies*. DOI: <https://doi.org/10.31695/IJERAT.2021.3730>
- Klun, M., Trkman, P. (2018). *Business process management - at the crossroads*. Business process management journal. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2016-0226>

- Kopp, A. (2022). *Guidelines and a software tool for quality assessment of BPMN business process models*. DOI: <https://doi.org/10.57040/jet.v2i2.197>
- Kutner, M.H., Nachtsheim, Ch.J., Neter, J., Li, W. (2005). *Applied Linear Statistical Models*. ISBN 0-07-238688-6
- Laurentiu, R.M. (2016). *Change management and its effects on organization*. ISSN-L 1844-7007.
- Leksic, I., Stefanic, N., Veza, I. (2020). *The impact of using different lean manufacturing tools on waste reduction*. DOI: <https://doi.org/10.14743/apem2020.1.351>
- Mahendran, A., Kumar, A.S. (2018). *Implementing lean manufacturing principle in an automobile valve manufacturing industry with simulation analysis - a case study*. Journal of the Balkan Tribological Association 24
- Maldonado, M.U., Leusin, M.E., Albuquerque Bernardes, T.C., Rodrigues Vaz, V. (2020). *Similarities and differences between business process management and lean management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2019-0368>
- McDonald, R.P. (2014). *Factor Analysis and Related Methods*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315802510>
- Melovic, B., Dabić, M., Vukčević, M., Ćirović, D., Backović, T. (2021). *Strategic business decision making: The use and relevance of marketing metrics and knowledge management*. Journal of Knowledge Management. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0764>
- Mwakisaghu, J.K. (2019). *Strategic management change*. International journal of advanced research in management and social sciences; ISSN: 2278-6236
- Oreg, Sh., Berson, Y. (2016). *Leadership and organizational Change: Bridging Theoretical and Methodical Chasms*. Journal: Academy of Management Annals. ANNALS-2016-0138.R5
- Paramitha, T.A., Tobing, D.K., Sucrose, I. (2020). *Adkar model to manage organizational change*. International journal of research science and management. ISSN: 2349-5197
- Paschek, D.; Luminosu, C.T.; Draghici, A. (2017). *Automated business process management. In times of digital transformation using machine learning or artificial intelligence*. MATEC Web Conf. 121, 04007
- Perkins, C. (2012). *Organizational Change Management Maturity*. Change Management Institute
- Petrauskaitė, K., Korsakienė, R. (2020). *Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas*. 23-iosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. ISSN 2029-7149

- Phillips, J., Klein, J.D. (2022). *Change Management: From Theory to Practice*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Radonic, M. (2017). *Okr System As The Reference For Personal And Organizational Objectives*
- Rismansyah, Adam, M., Hanafi, A., Yuliani. (2021). *Readiness for organizational Change*. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.047>
- Romero, D., Gaiardelli, P., Powell, D., Wuest, Th., Thurer, M. (2023). *Digital Lean Cyber Physical Production Systems: The Emergence of Digital Lean Manufacturing and The Significance of Digital Waste*. Conference: APMS - Production Management for Data-Driven, Intelligent, Collaborative, and Sustainable Manufacturing
- Shrimali, A.K., Soni, V.M. (2017). *A Review on Issues of Lean Manufacturing Implementation by Small and Medium Enterprises*. DOI: <https://doi.org/10.24247/ijmperdjun201729>
- Siedler, C., Langlotz, P., Aurich, J.C. (2020). *Modeling and assessing the effects of digital technologies on KPIs in manufacturing systems*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.04.008>
- Stein Dani, V. ir kiti. (2019). *Ten years of visualization of business process models: A systematic literature review*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2019.04.006>
- Stojanovic, D., Slovic, D., Tomašević, I., Simeunović, B. (2016). *Model for selection of business process improvement methodologies*. 19 th Toulon-Verona International Conference. Conference Proceedings ISBN 9788890432767
- Stouten, J., Rousseau, D.M., de Cremer, D. (2018). *Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures*. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Thinyan, K.T.A., Ghawji, H., Shehri A.A., Aramco, S. (2022). *What are OKRs and KPIs and can they co-exist within an Organization?* International Journal of Innovative Science and Research Technology ISSN No:-2456-2165
- Tuominen, S., Reijonen, H., Nagy, G., Buratti, A., Laukkanen, T. (2022). *Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets*. International Marketing Review. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2020-0215>
- Tupa, J., Steiner, F. (2019). *Industry 4.0 and business process management*
- Ulbinaitė A., Gribovskis J. (2020). *Žinių valdymo procesų ir verslo procesų sąveikos vertinimo modelis*. DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.46>
- Wu, L., Huan, I., Huang, W., Du, P. (2019). *Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management*. Journal of Organizational Change Management. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0073>

- Yu-Yuan Hung, R. (2011). *Business process management as competitive advantage: a review and empirical study*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360500249836>
- Zainol, N.Z., Kowang, T.O., Hee, O.Ch., Fei, G.Ch., Kadir, B.B. (2021). *Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature*. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i1/8370>

**ORGANIZACIJOS VERSLO PROCESŲ EFEKTYVUMO IR POKYČIŲ VALDYMO
BRANDOS SĄVEIKA**

Eglė PRANAUSKĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymo studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - dr. Gediminas Baublys

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

82 puslapiai, 28 lentelės, 12 paveikslų, 70 literatūros šaltiniai

Magistro baigiamojo darbo tikslas yra išanalizavus pokyčių valdymo brandą, vadovų pokyčių valdymo kompetenciją ir verslo procesų efektyvumą, įvertinti pokyčių valdymo brandos poveikį organizacijos verslo procesų efektyvumui pasirinktose įmonėse, kurios tuo metu (ar neseniai) buvo susidūrusios su organizaciniais pokyčiais įmonės viduje.

Šis mokslinis darbas susideda iš trijų dalių - literatūros analizės, tyrimo metodikos bei tyrimo rezultatų analizės ir vertinimo.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, buvo atskleista, kad nuolatinis procesų tobulinimas ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas yra esminiai organizacijų sėkmei. Žinių dalijimasis, organizacinė kultūra ir inovacijos yra svarbūs veiksniai, stiprinantys konkurencinį pranašumą. Sėkmingam pokyčių valdymui reikalingi aiški komunikacija ir darbuotojų įsitraukimas. Vadovai taip pat vaidina svarbų vaidmenį įgyvendinant pokyčius ir užtikrinant verslo procesų efektyvumą. Tyrimai rodo, kad pokyčių valdymo branda gali būti skirstoma į 5 lygius, tačiau dauguma organizacijų pasiekia tik 3 lygį, o silpniausia sritis yra pasiruošimas pokyčiams. Buvo pastebimas poreikis tyrimams, nagrinėjantiems tiesioginę sąveiką tarp pokyčių valdymo brandos lygio ir verslo procesų efektyvumo.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad patvirtintino pirmoji hipotezė, kuri teigė, kad pokyčių valdymo branda turi įtaką organizacijos verslo procesų efektyvumui. Antroji hipotezė nepasitvirtino, kadangi paaiškėjo, kad vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis neveikia ryšio tarp pokyčių valdymo brandos ir organizacijos verslo procesų efektyvumo. Vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygis daro tiesioginę įtaką pokyčių valdymo brandai ir tai veikia organizacijos verslo procesų efektyvumą.

Magistro mokslinio darbo išvadose struktūrizuojami ir apibendrinami pagrindiniai mokslinės literatūros bei atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai, pateiktos rekomendacijos.

THE INTERACTION BETWEEN ORGANIZATION'S BUSINESS PROCESS EFFICIENCY AND CHANGE MANAGEMENT MATURITY

Egle PRANAUSKE

Master thesis

Business Process Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - dr. Gediminas Baublys

Vilnius, 2024

SUMMARY

82 pages, 28 charts, 12 pictures, 70 references

The main purpose of this master thesis is to evaluate the impact of change management maturity on the efficiency of business processes in selected companies that have recently faced internal organizational changes. This evaluation is based on the analysis of change management maturity, managerial change management competence, and business process efficiency.

Master thesis consists of three main parts: the analysis of literature, research methodology and main research with conclusions.

Literature analysis review reveals that continuous process improvement and effective human resource management are essential for organizational success. Knowledge sharing, organizational culture, and innovation are critical factors that enhance competitive advantage. Successful change management requires clear communication and employee engagement. Managers also play a crucial role in implementing changes and ensuring business process efficiency. Research indicates that change management maturity can be divided into five levels, but most organizations only reach the third level, with preparation for change being the weakest area. There is a need for studies that directly examine the interaction between change management maturity and business process efficiency.

During the research, the first hypothesis, which stated that change management maturity affects the efficiency of an organization's business processes, was confirmed. The second hypothesis was not confirmed, as it was found that the level of managerial change management competence does not influence the relationship between change management maturity and business process efficiency. However, the level of managerial change management competence directly affects change management maturity, which in turn impacts the efficiency of business processes.

The conclusions of the master's thesis summarize the main results of the scientific literature and the quantitative performed research, recommendations were presented.

PRIEDAI

1 Priedas. Kiekybinio tyrimo apklausos anketa

Sveiki,

Esu Vilniaus Universiteto magistrantė ir atlieku tyrimą kaip **pokyčių valdymo branda veikia organizacijos verslo procesų efektyvumą**. Dažnai įmonėse susiduriame su pokyčiais (restruktūrizacija, naujų įrankių diegimas ir pan.), tačiau svarbu suprasti, kaip mes juos valdome ir kaip tai gali paveikti mūsų darbo efektyvumą.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi šiame tyrime. Prašome užpildyti šią anketa, kuri užtruks apie 10 minučių. Ši apklausa yra visiškai anoniminė, o jūsų atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais baigiamajame darbe. Nėra teisingų ar klaidingų atsakymų - noriu išgirsti jūsų nuomonę.

Iš anksto dėkoju už jūsų laiką.

Įvardiniai klausimai	Atsakymų variantai
Jūsų lytis	
	Moteris
	Vyras
Jūsų amžius	
	Iki 25 metų
	26-35 metai
	36-45 metai
	46-55 metai
	56 metai ir daugiau
Jūsų užimamos pareigos	
	Departamento vadovas
	Komandos vadovas
	Projektų vadovas
	Vadybininkas

	Specialistas
	Kitas
Įmonėje, kurioje dirbate, dydis	
	Iki 50 darbuotojų
	50-250 darbuotojų
	Daugiau kaip 250 darbuotojų
Įmonės, kurioje dirbate, amžius	
	Iki 5 metų
	6-10 metų
	11-15 metų
	Daugiau kaip 15 metų

Žemiau išreikškite savo pritarimą pateiktiems teiginiams apie **vadovų pokyčių valdymo kompetencijos lygį**. Teiginiai apima vadovų gebėjimą palaikyti darbuotojus pokyčių metu bei jų indėlį ir įsipareigojimą pokyčių įgyvendinimo procese. Tinkamą atsakymą pažymėkite kiekvienoje eilutėje.

Klausimai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonės vadovai skiria pakankamai dėmesio tam, kad įvertintų, kokias pasekmes numatomi pokyčiai gali turėti darbuotojams					
Įmonės vadovai moko darbuotojus, kaip sklandžiai įgyvendinti pokyčius					
Įmonės vadovams sunku pritaikyti savo vadovavimo stilių prie pokyčių					

Mano vadovas nepadedą man rasti reikiamo sprendimo, kai iškyla problemų					
Jei kyla problemų, visada galiu kreiptis pagalbos į savo vadovą					
Mano vadovas supranta mano poziciją (gali įsivaizduoti save mano pozicijoje)					
Mano vadovas skatina mane daryti dalykus, kurių nedariau anksčiau					
Įmonės vadovai turi bendrą pokyčių viziją					
Įmonės vadovai domisi organizacijos procesų pokyčiais, bet nenori aktyviai juose dalyvauti					
Įmonės vadovai yra suinteresuoti procesų pokyčiais ir yra pasirengę aktyviai juose dalyvauti					
Įmonės vadovai besąlygiškai palaiko pokyčių procesą					
Įmonės vadovai savo veiksmais demonstruoja asmeninį pasiryžimą pokyčiams					

Įmonės vadovai sukuria skubos pokyčio organizacijoje jausmą					
---	--	--	--	--	--

Žemiau išreikškite savo pritarimą pateiktiems teiginiams apie **pokyčių valdymo brandą Jūsų įmonėje**. Teiginiai yra susiję su pokyčių procesu ir jo metu vyraujančia komunikacija, pokyčiams skirtų išteklių prieinamumu bei organizacijos narių pasiruošimu pokyčiams. Tinkamą atsakymą pažymėkite kiekvienoje eilutėje.

Klausimai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Esu reguliariai informuojama (-as) apie tai, kaip vyksta pokyčiai					
Įmonės vadovai ir komandos nariai sklandžiai komunikuoja apie organizacijos politiką, susijusią su pokyčiais					
Pateikiama informacija apie pokyčius yra tiksli ir aiški					
Informacija apie svarstomus pokyčius dažniausiai pasiekia kaip gandai					
Esu pakankamai informuojama (-as) apie pokyčio eigą, progresą					
Įmonės valdymo komanda nuolat informuoja visus					

padalinius apie savo priimamus sprendimus					
Abipusė komunikacija tarp įmonės vadovų komandos ir kitų padalinių yra labai gera					
Įmonės vadovų komanda aiškiai ir įtikinamai paaiškina numatomų pokyčių būtinumą ir reikšmę praktikoje					
Procesų pokyčių metu išskylančios problemos yra greitai sprendžiamos					
Proceso pokyčiams yra prieinami minimalūs resursai					
Proceso pokyčiams prieinami resursai yra riboti ir nepakankami įgyvendinti reikiamus įmonės pokyčius					
Proceso pokyčiui prieinami resursai yra riboti, bet užtektini radikaliai proceso pokyčiui					
Įmonėje skiriama pakankamai laiko pokyčiams įgyvendinti					
Esu skatinama (-as) konstruktyviai ir kritiškai vertinti pokyčius					
Esu skatinama (-as) išmokti ir pritaikyti naujus įgūdžius ir					

elgesį, reikalingus numatomo pokyčio įgyvendinimui					
Esu visuomet pasirengusi (-ęs) reikšmingai prisidėti prie numatomų pokyčių					
Esu visuomet pasirengusi (-ęs) įdėti energijos į pokyčių įgyvendinimo procesą					

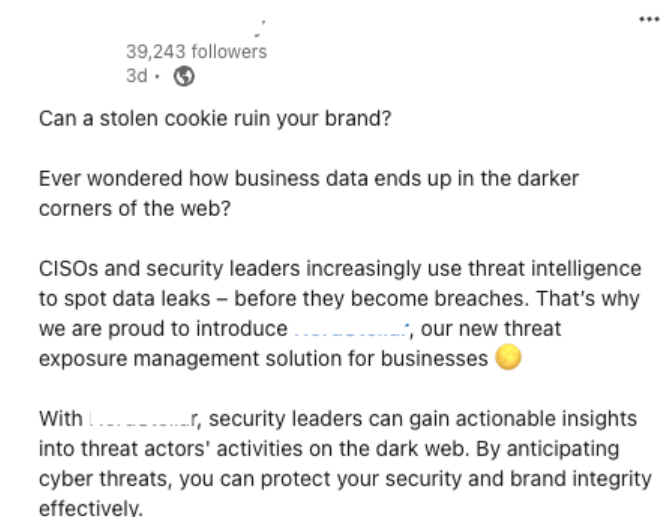
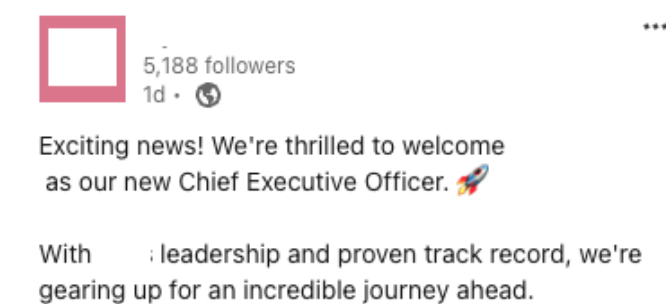
Žemiau išreikškite savo pritarimą pateiktiems teiginiams apie **įmonės verslo procesų efektyvumą**. Šie teiginiai skirti išsiaiškinti organizacijos verslo strategijos ir susijusių procesų aiškumą. Tinkamą atsakymą pažymėkite kiekvienoje eilutėje.

Klausimai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonės verslo strategijos išvystytos remiantis klientų poreikiais					
Įmonės vadovų komanda aiškiai identifikuoja pagrindinius verslo procesus					
Įmonės verslo procesai yra svarbus indėlis į strateginį planą					
Procesiniai verslo patobulinimai turi tiesioginę įtaką konkuravimui					
Turimi įrankiai leidžia sekti veiklos rezultatus					

Dabartinis strateginis verslo planas iš tikrųjų įgyvendinamas					
Strateginis planavimo procesas iš tikrųjų įgalina informacijos sklaidą ir kooperaciją tarp komandų					
Galiu dalyvauti sprendimų priėmime					
Nėra jokio darbinių susitikimų susidubliavimo					
Įmonėje jaučiuosi pakankamai gerai apmokyta (-as) ir palaikoma (-as)					
Esu padrąsinama (-as) tobulinti savo žinias					
Esu padrąsinama (-as) samprotauti, analizuoti, diskutuoti					
Dirbdama (-as) įmonėje aš siekiu profesinio tobulėjimo saviugdosa tikslų					
Įmonėje visi sprendimai yra priimami laiku					

2 Priedas. Atrinktos įmonės tyrimui

Pridedamos ekrano nuotraukos, kuriose ištrinta įmonių pavadinimai bei žmonių vardai ir pavardės.





Nuo vasaros vadovo neturintis muzikinis teatras sulaukė naujienų. Prie jo vairo jau netrukus stos nauja direktorė.

Miesto Savivaldybės surengtą konkursą šioms pareigoms eiti laimėjo dabartinė muzikos agentūros direktorė, vilnietė

29,470 followers
4d • Edited • 

+ Follow ...



A unique educational platform is launching across Lithuania, aimed at raising public awareness about renewable energy. This initiative, introduced by , is part of the  program.

We invite everyone to go on an adventure with renewable energy! Our educational platform will provide an innovative introduction to using sustainable resources to generate electricity. The platform will travel all across Lithuania – it will visit communities where we are already developing or planning to develop renewable energy projects, various festivals and events, and also educational institutions.

45,206 followers
4d • 

Please welcome our two brand new tools – I  Amazon Affiliate plugin and theme for WordPress! 🎉

By using these tools, starting your own affiliate marketing website can be a lot faster and easier 🚀 You can get a pre-built Amazon affiliate website and edit it to suit your preferences. There is no extra charge for them – both are available for free with our Managed WordPress Business and higher-tier hosting plans.

Ready to reach your online success? Learn how to launch your Amazon affiliate website with our user-friendly tools by clicking on the comments below  

+ Follow ...

2,827 followers
1mo · 🌐

Džiaugiamės pranešdami, kad prie [redacted] valdybos jungiasi [redacted]!

Ina nuo balandžio 1 d. pakeis [redacted], kuris organizacijos veikloje toliau dalyvaus kaip dalininkas. 📩

📌 „Tikiu [redacted] vizija, kad nė vienas žmogus sunkiu metu neturi būti paliktas vienas. Džiaugiuosi galėdama prisijungti prie šaunios komandos, kuri dirba labai svarbų darbą jaunimo emocinės sveikatos srityje. Norėčiau, kad mūsų visuomenė toliau stiprėtų, tobulėtų ir investuotų ne tik į savo asmeninį gerbūvį, bet taip pat ir pagalbą kitiems“, – savo motyvacija dalinasi nauja valdybos narė.

Į organizaciją atsineša pardavimų, marketingo, analitikos ir klientų aptarnavimo kompetencijas 📊📈, kurios bus vertingos [redacted] strateginiuose procesuose. Linkime jai kuo didžiausios sėkmės, įkvepiančių pokalbių ir pergalės jausmo! ✨

Beje, esame dėkingi visiems kandidatavusiems į naujo valdybos nario poziciją. 🙌
Sprendimas nebuvo lengvas, nes teko rinktis iš daugybės stiprių profesionalų.
Ačiū už pagalbą, 🙏