

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

VERSLO PROCESŲ VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA

Žydrūnė Zabulionienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>PROCESŲ BRANDOS IR EFEKTYVUMO SĄVEIKA: VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS ATVEJO ANALIZĖ</p>	<p>THE INTERACTION BETWEEN PROCESS MATURITY AND PERFORMANCE: A PUBLIC SECTOR ORGANISATION CASE STUDY</p>
--	---

Darbo vadovė
Doc. dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2024

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	4
1. PROCESŲ BRANDOS IR EFEKTYVUMO SĄVEIKOS KONCEPCIJA IR VERTINIMO ASPEKTAI	8
1.1. Procesų valdymo ir procesinio požiūrio samprata	8
1.2. Procesų valdymas viešajame sektoriuje	11
1.3. Procesų brandos samprata ir procesų brandos matavimo galimybės	13
1.4. Organizacijos veiklos ir procesų efektyvumo matavimo galimybės.....	21
1.5. Ankstesnių mokslinių tyrimų, nagrinėjusių procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveiką, analizė.....	26
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	31
2.1 Tyrimo klausimas, tikslai ir uždaviniai	31
2.2. Tyrimo eigos schema	32
2.3. Tyrimo konceptualus modelis	34
2.4 Pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos pristatymas.....	36
2.5. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	40
3. KOKYBINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATAI	43
3.1. Procesų valdymo ir procesinio požiūrio suvokimo vertinimas	44
3.2. Dabartinio organizacijos procesų brandos lygio įvertinimas	49
3.3. Duomenų, apibūdinančių organizacijos efektyvumą analizė	62
3.4 Kokybinio tyrimo apibendrinimas	67
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS:	72
SANTRAUKA.....	76
SUMMARY	78
PRIEDAI.....	80
1 priedas. Kokybinio tyrimo interviu anketa.....	80
2 priedas. Tyrimo rezultatų atvaizdavimas konceptualiame modelyje	86

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. *Procesų valdymo sąvokos apibrėžimai*
- 2 lentelė. *Procesų brandos sąvokos apibrėžimai*
- 3 lentelė. *Penki procesų brandos lygiai*
- 4 lentelė. *Strategijos, gerinančios procesų brandą*
- 5 lentelė. *Procesų valdymo brandos faktoriai*
- 6 lentelė. *Procesų valdymo brandos įtaka veiklos efektyvumui*
- 7 lentelė. *Procesų efektyvumo charakteristikos*
- 8 lentelė. *Anksčiau atlikti procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos tyrimai*
- 9 lentelė. *Organizacijos procesų valdymo sistemos diegimo planas*
- 10 lentelė. *Organizacijos kritinių projektinių procesų informacija*
- 11 lentelė. *Tyrimo dalyvių pareigybės ir vaidmuo procesų valdyme*
- 12 lentelė. *Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai į klausimą BPM1*
- 13 lentelė. *Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai į klausimą BPM2*
- 14 lentelė. *Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai į klausimą BPM3*
- 15 lentelė. *Procesų brandos lygių įverčiai ir komentarai*
- 16 lentelė. *Kiti procesų brandą sąlygojančių faktorių įverčiai ir komentarai*
- 17 lentelė. *Procesų efektyvumo faktoriai*
- 18 lentelė. *Organizacijos ir padalinio praėjusių metų veiklos įvertinimas*
- 19 lentelė. *Tyrimo dalyvių pasiūlymai organizacijos veiklos tobulinimui*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. *Procesų brandos skalė*
- 2 paveikslas. *Mažos ir didelės brandos bei penkių brandos lygių palyginimas*
- 3 paveikslas. *Tyrimo eigos schema*
- 4 paveikslas. *Procesų brandos ir procesų efektyvumo dimensijas apjungiantis modelis*
- 5 paveikslas. *Konceptualus tyrimo modelis*
- 6 paveikslas. *Organizacijos kritinio proceso „Inicijuoti auditą“ schema (projektas)*
- 7 paveikslas. *Organizacijos kritinio proceso „Vykdėti auditą“ schema (projektas)*
- 8 paveikslas. *Tyrimo dalyvių sugrupuoti atsakymai į klausimą BPM1*
- 9 paveikslas. *Tyrimo dalyvių sugrupuoti atsakymai į klausimą BPM3*
- 10 paveikslas. *Procesų brandą sąlygojančių faktorių įverčių vidurkiai*
- 11 paveikslas. *Procesų efektyvumo faktorių įverčių vidurkių atvaizdavimas*

IVADAS

Šiandien veiklos optimizavimas ir efektyvumo siekis tapo kasdieniu šiuolaikinių organizacijų iššūkiu. Konkurencijoje išlieka tik efektyviausiai dirbančios bendrovės. O viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų riboti biudžetai lemia viešojo sektoriaus institucijų poreikį „su mažiau daryti daugiau ir geriau“ bei reaguoti į vis didėjančius visuomenės lūkesčius.

Per pastaruosius tris dešimtmečius vyko spartūs pokyčiai, tokie kaip globalizacija, internetas, technologinė pažanga ir daugybė inovacijų, kurios šiuolaikinėms organizacijoms tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose suteikia ne tik naujų galimybių, bet ir kelia nemažai strateginių ir veiklos iššūkių. Norėdamos išgyventi šiuos pokyčius, tapti kuo labiau prisitaikančios ir lanksčios, organizacijos turi kontroliuoti savo procesus ir gebėti nuolat tobulinti jų veikimą (Waal et al., 2017). Todėl daugelis organizacijų vis dažniau taiko procesinį valdymą.

Šiuolaikinėse organizacijose valdymo procesas nuolat keičiasi, nes atsiranda naujų tendencijų. Tendencijos daro didelę įtaką įmonių praktikai, kai organizacija nori tapti konkurencinga ir nori išlaikyti bei pritraukti naujų klientų. Nuolatiniai pokyčiai susiję tiek su išorine aplinka, tiek ir su organizacijų vidumi. Pagrindiniai išorės pokyčiai yra susiję su ekonominėmis ir geopolitinėmis sąlygomis, bet ir su nauju vartotojo požiūriu. Nauji vartotojai apibrėžiami postmodernioje teorijoje ir vadinami postmoderniais vartotojais, kurie turi naujų, specifinių savybių, prie kurių įmonės turi prisitaikyti. Vidiniai pokyčiai daugiausia susiję su vadinamaisiais tūkstantmečio darbuotojais, kuriems reikia ypatingo požiūrio ir posūkio į nematerialias vertybes valdyme. Be to, naujausios technologijos reikalauja nuolatinių programų atnaujinimo, o tai kasdien generuoja organizacines pastangas (Kruml et al., 2015a).

Viešojo sektoriaus organizacijoms taip pat būtina taikyti šiuolaikinę procesų valdymo praktiką, siekiant kuo geriau atliepti visuomenės poreikius gauti kokybiškas paslaugas, taip pat siekiant efektyvinti veiklą ir pasiekti geresnių organizacijos rezultatų. Efektyvumą yra lengviau įvertinti privačiajame sektoriuje nei viešajame sektoriuje, kurio veikla pirmiausia nukreipta į kuo didesnę piliečių poreikių tenkinimą, o išteklių paskirstymas paprastai yra susijęs su reikalingų piliečiams paslaugų teikimu. Tačiau iki šiol nėra aišku, ar procesinis valdymas iš tikrųjų kuria pridėtinę vertę viešojo sektoriaus organizacijai.

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjama, kaip procesų branda veikia viešojo sektoriaus organizacijos procesų efektyvumą, kokios strategijos gali būti taikomos procesų brandos lygiui nustatyti, taip pat nagrinėjamas ryšys tarp procesų brandos ir procesų efektyvumo. Remiantis kokybiniu tyrimu planuojama nustatyti, kokia yra sąveika tarp viešojo sektoriaus organizacijos procesų efektyvumo ir organizacijos procesų brandos. Taigi, šiame magistro

baigiamajame darbe bandoma atsakyti į šį **tyrimo klausimą**: *Kokia yra procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveika?*

Darbo temos aktualumas

Iki šiol riboti straipsniai ir tyrimai apie viešojo sektoriaus organizacijos procesų brandos įtaką procesų efektyvumui. Viešojo sektoriaus organizacijos atlieka svarbų vaidmenį teikiant visuomenei būtinas paslaugas ir užtikrinant šalies stabilumą bei saugumą. Todėl jų veiklos efektyvumo didinimas yra neatsiejamas nuo visuomenės gerovės.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis

Mokslinėje literatūroje apie procesų brandą yra nagrinėta nemažai, atskleidžiama kaip organizacijos klasifikuoja savo procesus pagal jų struktūrą, aprašymą, valdymą, vertinimą ir optimizavimą. Pateikiama penkių skirtingų brandos lygių sistema, kuri padeda organizacijoms laipsniškai tobulinti savo verslo procesų valdymo (BPM, *angl. Business Process Management*) gebėjimus, pradedant nuo neapibrėžtų ir nenuoseklių veiklų, einant per pasikartojančias veiklas padalinių lygmeniu, standartizuojant procesus visoje organizacijoje, vėliau juos darant nuspėjamus ir valdomus, ir galiausiai, nuolat atnaujinant ir optimizuojant organizacijos procesus. Įvairūs procesų brandos modeliai, tokie kaip CMMI (*angl. Capability Maturity Model Integration*), BPM CBOK (*angl. Business Process Management Common Body Of Knowledge*) ar ISO (*angl. International Organisation for Standardisation*) valdymo sistemos standartai, siūlo struktūrizuotą požiūrį į procesų valdymą ir tobulinimą. Šie modeliai padeda organizacijoms įvertinti jų procesų brandos lygį ir nustatyti tolesnio tobulėjimo kryptis.

Organizacijos veiklos rezultatai yra procesų brandos rezultatas. Todėl iniciatyvos, kuriomis siekiama didinti organizacijos procesų brandą, lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Šis teigiamas ryšys yra procesinio valdymo tyrimų objektas, kurį sėkmingai įrodinėjo pirmieji mokslininkai McCormack ir Johnson, 2001; Burlton, 2001, taip pat naujesnėje literatūroje: (Kohlbacher & Reijers, 2013)), (Ravesteyn et al., 2014), Dijkman (2016), Ongena & Ravesteyn (2019), (Loggen, 2021). Mokslininkai (Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A., 2015) siekdami įvertinti procesų brandos modelių sąveiką su organizacijos veiklos rezultatais atliko sistemine literatūros apžvalgą. Šiems mokslininkams iš 2899 pirminės paieškos metu rastų tyrimų (publikuotų 1990-2014m.) pavyko rasti tik 7 straipsnius, kuriuose rašoma apie procesų brandos ir verslo veiklos rezultatų ryšį. Mokslininkai (Dijkman et al., 2016a)), (Ravesteyn et al., 2014), (Waal et al., 2017), (Van Looy & Van den Bergh, 2018), (Ongena & Ravesteyn, 2019), (Loggen, 2021), tyrinėję organizacijos procesų valdymo brandos sąveiką su procesų efektyvumu, rėmėsi kiekybiniais tyrimais ir įrodė, kad egzistuoja priklausomybė tarp organizacijos procesų efektyvumo ir organizacijos procesų brandos, ir tai sąlygojo išvadą, kad procesų efektyvumą galima pagerinti

didinant organizacijos procesų brandą. Pastebėtina, kad mokslinių tyrimų, kurie nagrinėjo viešojo sektoriaus organizacijas, jų procesų brandą ir procesų efektyvumą nėra arba jie nebuvo surasti.

Mokslininkų naudojama metodika yra panaši, dažniausiai siekiant patikrinti ryšį tarp procesų brandos sąvokų ir procesų našumo tyrimuose yra taikomas daugiamačis modelis (naudotas (Ravesteyn et al., 2014), (Waal et al., 2017)), (Ongena & Ravesteyn, 2019), (Loggen, 2021) tyrimuose). Todėl šio mokslinio darbo tyrimui buvo nuspręsta panaudoti ir konceptualų tyrimo modelį kurti ankstesniuose tyrimuose naudoto daugiamačio modelio, apimančio procesų brandos ir procesų efektyvumo dimensijas, pagrindu.

Darbo naujumas. Mokslinėje literatūroje randama tyrimų, kurie vertino verslo procesų valdymo, procesų brandos įtaką įmonių veiklai, veiklos našumui, procesų efektyvumui, tačiau mokslinių publikacijų, nagrinėjusių viešojo sektoriaus organizacijas procesų valdymo kontekste, ypač procesų brandos poveikį procesų efektyvumui, nepasitaikė. Todėl šiame moksliniame darbe bus vertinama procesų brandos įtaka viešojo sektoriaus organizacijos procesų efektyvumui.

Darbo problema. Mokslinių publikacijų ir tyrimų, nagrinėjusių viešojo sektoriaus organizacijas procesų valdymo kontekste, trūkumas. Efektyvumo ir rezultatyvumo terminai dažnai siejami su privataus sektoriaus veikla, kur juos lengviau apibrėžti nei viešajame sektoriuje, kuris pirmiausia rūpinasi piliečių poreikių tenkinimu.

Darbo tikslas: nustatyti organizacijos procesų brandos lygį, įvertinti organizacijos procesų efektyvumą bei patikrinti, kokia yra procesų brandos procesų efektyvumo sąveika.

Darbo uždaviniai:

- išanalizuoti ir susisteminti susijusią naujausią mokslinę literatūrą;
- parinkti metodą, kuriuo bus nustatytas organizacijos brandos lygmuo;
- parinkti matavimo kriterijus, kuriais gali būti vertinamas organizacijos procesų efektyvumas;
- sudaryti tyrimo koncepcinį modelį ir kokybinio tyrimo interviu struktūrą;
- nustatyti pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos procesų brandos lygį ir procesų efektyvumo lygmenį;
- iširti, ar yra pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos procesų brandos poveikis procesų efektyvumui.

Šiame moksliniame darbe keliami uždaviniai bus nagrinėjami pasirinkus viešojo sektoriaus centrinei valdžiai priskiriamą organizaciją.

Darbo metodai:

Siekiant įvertinti ir gauti kuo išsamesnę informaciją apie procesų brandos poveikį procesų efektyvumui bus naudojami šie tyrimo metodai:

- a) mokslinės literatūros analizė;

- b) konceptualaus tyrimo modelio sukūrimas;
- c) pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos procesų būklės analizė;
- d) kokybinis tyrimas, apklausiant pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojus, kurio pagrindu bus atliekamas:
 - organizacijos procesų būsenos ir brandos lygio nustatymas;
 - organizacijos procesų efektyvumo lygio nustatymas;
 - sąveikos tarp procesų brandos ir procesų efektyvumo įvertinimas.

Darbo struktūros: Magistro baigiamasis darbas yra sudarytas iš įvado, trijų skyrių su poskyriais, išvadomis ir rekomendacijomis. Pirmoje darbo dalyje yra apžvelgiama susijusi mokslinė literatūra, antroje dalyje aprašoma tyrimo metodologija bei pristatomas konceptualus tyrimo modelis, trečioje dalyje aprašoma kokybinio tyrimo metu surinkta informacija ir rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Visa darbo eiga yra atvaizduojama tyrimo eigos schemoje (žr. 3 paveikslas).

Raktiniai žodžiai: procesų valdymas, procesinis požiūris, procesų branda, procesų brandos lygiai, procesų brandos modeliai, procesų efektyvumas.

1. PROCESŲ BRANDOS IR EFEKTYVUMO SĄVEIKOS KONCEPCIJA IR VERTINIMO ASPEKTAI

1.1. Procesų valdymo ir procesinio požiūrio samprata

Šiandien konkuruoja ne tik verslo, bet ir visuomeninės, viešojo administravimo organizacijos. Konkurencinio pranašumo įgijimas – tai procesas, kuris šiuolaikinėse organizacijose tampa vis sudėtingesnis (Flieger, 2017). Dėl to naujų efektyvumo būdų paieška tampa dar aktualesnė problema. Viena iš sričių, kurioje kuriamas šis pranašumas, yra organizacinės struktūros. Kalbant apie struktūras, labai dažnai pristatomas procesų valdymas ir procesų organizavimas.

Dar nesenai konkurencija daugelyje pramonės šakų daugiausia buvo pagrįsta strateginiu turtu ir gebėjimu panaudoti šį turtą. Konkurencija šiandieninėje pasaulio ekonomikoje dabar yra pagrįsta gebėjimais arba „sudėtingais įgūdžių ir sukauptų žinių paketais, įgyvendinamais per organizacinius procesus“ (McCormack et al., 2009). Dėl šio naujo požiūrio daugelis organizacijų procesus vertina kaip strateginį turtą. Į organizacijas žiūrima nebe kaip į funkcinių sričių rinkinį, o kaip į integruotų procesų derinį. Be to, procesai dabar laikomi turtu, į kurį bręstant reikia investicijų ir plėtros. Taigi, McCormack ir kt. (2009) teigimu, proceso brandos samprata tampa vis svarbesnė, nes organizacijos perima procesinį veiklos požiūrį.

Verslo procesų valdymas tampa kasdienybe vis daugiau įmonių ir organizacijų, suinteresuotų optimizuoti savo procesus, ir nepriklausomai nuo jų veiklos srities, ieškoti didesnio verslo procesų poveikio veiklos efektyvumui. Taip pat vienas iš svarbiausių šiandienos iššūkių yra valdymo planavimo ir sprendimų priėmimo procesų kūrimas ir procedūrų tobulinimas. Tai gali suteikti pranašumą konkurencinėje kovoje, nes didina veiklos efektyvumą, skatina inovacijas ir kuria pridėtinę vertę visoms įmonėms ir suinteresuotosioms šalims (organizacijoje ir už jos ribų) (Forliano et al., 2020).

Pasak (Dharmawan et al., 2019), praėjo maždaug penkiasdešimt metų nuo tada, kai organizacijos pirmą kartą pradėjo taikyti procesinį požiūrį verslo valdymui ir ši disciplina išsivystė į tai, ką dabar vadiname procesų valdymo metodu. Procesų valdymo diegimas užtikrina skaidrumą ir aiškumą visoje organizacijoje, leidžia anksčiau atskiriems padaliniams, atsakingiems už skirtingas sritis, suprasti jų bendrą ryšį, susijusį su organizacijos procesais. Pasak Fliegel (2017), valdymo sistemos pertvarkymas šiandien yra nuolatinis procesas, o procesų valdymas gali ne tik padidinti produktyvumą, bet ir padėti diegti naujoves ir nuolat pertvarkyti įmones ir organizacijas. Todėl, veiklos (ar verslo) procesų valdymas šiuo metu tai vienas iš populiariausių metodų tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus strateginius tikslus ir

nuolat didinti efektyvumą bei produktyvumą, atsiranda poreikis tobulinti organizacijos valdymą. Taigi, norint sėkmingai vykdyti organizacijos veiklą, kyla būtinybė suvokti bei įsisavinti procesų visumą remiantis procesiniu požiūriu (Ulbinaitė & Gribovskis, 2020).

Pagrindinis procesų valdymo elementas yra **procesas**, kuris laikomas tarpusavio ryšiu, kurį sudaro veiklos dalys, kurių bendras rezultatas yra konkretus rezultatas, skirtas išorės arba vidaus klientams. Žmonės ir kiti procese dalyvaujantys ištekliai įvestį paverčia išvestimi. Šie rezultatai yra arba galutinis produktas vartotojui, arba įvestys į kitus (tolesnius) procesus. Be įvesties ir išvesties, kiekvienas procesas turi aiškiai apibrėžtą tikslą, atsakingą savininką, klientą, išteklius, priemones ir išmatuojamus veiklos rodiklius (Kruml et al., 2015b).

Pasak Pereira ir Varajao, kaip cituoja (Cardoso et al., 2022), **procesas** – tai tarpusavyje susijusių, apibrėžtų, pasikartojančių ir išmatuojamų veiklų rinkinys, kurios sukuria pridėtinę vertę, transformuojant sąnaudas į rezultatus ir palaikant organizacijos strategiją. **Procesas** - tai nuosekli ir susijusi veikla, kuria sukuriamas tam tikras produktas, o produktui sukurti reikalingos konkrečios sąnaudos, kurios suteikia pagrindą kurti; **procesai** bet kurioje organizacijoje yra skirti organizacijos misijai įgyvendinti - geriau tenkinti pagrindinius klientų poreikius (Chaghooshi et al., 2016). Pasak (Saravia-Vergara et al., 2023), pagal tarptautinį standartą ISO 9001 (2015), **procesais pagrįstą požiūrį** sudaro vadybos sistemos taikymas, kai nagrinėjami organizacijos procesai ir sąveika bei nustatomos ir valdomos procesų tarpusavio priklausomybės.

Orientacija į procesus reiškia dėmesį verslo procesams, o ne funkciniai struktūrai ar hierarchijai (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Procesinio valdymo koncepcijos integravimas yra šiuolaikinės organizacijos egzistencijos, išlikimo, sėkmingo konkuravimo ir gyvybingumo rinkoje sąlyga (Ulbinaitė & Gribovskis, 2020). Turint galvoje procesų valdymo plėtrą ir išsigalėjimą, būtina pažymėti, kad tiek literatūra, tiek verslo praktika skatina identifikuoti procesus ir valdyti procesiniu principu ne tik pelno, bet ir ne pelno siekiančias organizacijas (Sobotkiewicz, kaip cituoja (Ulbinaitė & Gribovskis, 2020).

Taikant **procesinį valdymą**, dėmesys yra skiriamas vertę kuriantiems veiksmams, panaikinant rezultato nekuriančias, besidubliuojančias bei švaistymus sąlygojančias veiklas. Identifikuojant procesus išgryninamas bei standartizuojamas veiklos modelis. Visiems proceso dalyviams suteikiama aiški informacija apie veiksmų seką procese, užtikrinama vieninga praktika, sudaromos prielaidos greitesniam naujų darbuotojų apmokymui. **Procesinis valdymas** leidžia identifikuoti ir šalinti „barjerus ir prieštaravimus tarp funkcinių skyrių, hierarchijos lygių, gamybos ar paslaugų teikimo linijų“ (Kaziliūnas, 2004).

Procesinis požiūris gali būti taikomas visose organizacijose – nesvarbus jų tipas, dydis ar teikiamas produktas (Kaziliūnas, 2004). **Į procesą orientuota organizacija** savo struktūrą pritaiko prie proceso požiūrio, vadovaudamasi principu "struktūra seka procesu" (Gaitanides, kaip cituoja

(Kohlbacher & Reijers, 2013). *Procesinio požiūrio* nauda – tai pirmiausia didėjantis skaidrumas organizacijoje, nes atsiranda aiškus procesų ir jų tarpusavio ryšių supratimas. Atsiranda sąlygos, kad skirtingos organizacijos dalys veiktų sinergiškai, o ne izoliuotai, be to organizacijos tampa lankstesnės, labiau gebančios prisitaikyti prie pokyčių išorėje. Taikant procesinį valdymą įmonėje ar organizacijoje procesai nustatomi, išanalizuojami, aprašomi, parenkami procesų efektyvumo matavimo kriterijai, vykdomas veikiančių procesų stebėjimas bei tobulinimas.

Įvairūs tyrimai rodo, kad į procesus orientuotos organizacijos paprastai yra pranašesnės už tokio dėmesio neturinčias organizacijas (Frei et al., 1999; McCormack, 2001, kaip cituoja Reijers, 2021). Nors procesų valdymo apibrėžimų mokslinėje literatūroje pateikiama pačių įvairiausių, visi jie apima organizacijos veiklos sisteminimą, stebėjimą, analizę ir tobulinimą, siekiant strateginių tikslų ir veiklos optimizavimo. Keletas mokslinėje literatūroje sutiktų procesų valdymo sąvokos apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Procesų valdymo sąvokos apibrėžimai

Sąvokos apibrėžimas	Šaltinis
Organizacijos procesų valdymą galima apibrėžti kaip universalų organizacijos tikslų siekimo ir mąstymo būdą, tinkamą visoms funkcijoms, visiems lygiams, visoms produktų gamybos ir paslaugų teikimo linijoms, nepaisant organizacijų tipo, dydžio ar teikiamo produkto, kurį taikant siekiama nuolatinio rezultatų gerinimo.	Kaziliūnas, 2004
Procesų valdymas apima daugybę veiklų nuo planavimo, stebėjimo ir matavimo iki verslo procesų našumo optimizavimo.	Kruml et al., 2015
Procesų valdymas - tai integruota procesais pagrįsta valdymo sistema, kurioje naudojamos specializuotos informacinės sistemos ir kuri apima visus organizacijos veiklos ir verslo procesus, kad organizacija taptų produktyvesnė ir konkurencingesnė, užtikrinant nuolatinį procesų tobulinimą ir nuolatinę jų priežiūrą pagal įmonės strategiją.	Rodriguez, kaip cituoja Prado ir kt. (2022)
Procesų valdymą galima suprasti kaip priemonių ir metodų, naudojamų procesų projektavimui, vykdymui, valdymui ir analizei remti, rinkinį.	Pasak Bosilj ir kitų (2015), kaip cituoja Prado ir kt. (2022)
Procesų valdymas yra ir vadybos disciplina, ir technologijų, padedančių valdyti procesus, rinkinys.	Benedict et al (2013), kaip cituoja Lamine ir kt. (2020)
Procesų valdymas - priemonių ir metodų rinkinys, skirtas organizacijos procesų portfeliui suformuoti, suprasti, valdyti ir tobulinti.	Muehlen et al (2010), cituojami Schulte ir kt. (2015), Prado ir kt. (2020)
Procesų valdymą galima suprasti kaip organizacijos pastangas analizuoti ir nuolat tobulinti savo pagrindinę veiklą.	(Röglinger et al., 2012)
Procesų valdymas - tai ne tik procesų analizė, projektavimas, kūrimas ir vykdymas, bet ir šių procesų sąveikos, jų kontrolė, analizė ir optimizavimas.	Macedo de Morais ir kt., kaip cituoja Uriona et al., (2020)

Procesų valdymo sąvoka grindžiama supratimu, kad organizacijos procesas atsiranda per valdomą, matuojamą ir kontroliuojamą gyvavimo ciklą.	Burlton, kaip cituoja Klein (2022)
Procesų valdymas reiškia viso verslo procesų gyvavimo ciklo valdymą, kuris apima: projektavimą, analizę, įgyvendinimą, vykdymą ir nuolatinį organizacijos procesų tobulinimą.	(Santana et al., 2011)

Šaltinis: sudaryta autorės

Reijers (2021) teigia, kad nors verslo procesų valdymo idėja skamba paprastai, daugelis organizacijų nesutelkia dėmesio į kompleksinį procesų valdymą. Vietoj to, organizacijų funkciniai padaliniai veikia savarankiškai, kartais turi savo atskirus biudžetus, procedūras, tobulinimo programas ir net IT sistemas. Tai lemia nepakankamą veiklos optimizavimą visos organizacijos požiūriu, taip pat atotrūkį nuo to, kas rūpi vartotojams. Tik integruoti ir koordinuoti verslo procesai gali užtikrinti, kad produktai ar paslaugos būtų kuriami atsižvelgiant į jų vartotojų poreikius (Reijers, 2021). Būtina procesų valdymo sąlyga – žinoti, kokie procesai yra vykdomi organizacijoje ir kaip jie tarpusavyje susiję (Kohlbacher & Reijers, 2013).

Procesų valdymo tikslas yra pasiekti organizacijos tikslus per efektyviausiai taikomus procesus. Priešingai nei tradicinis funkcinis valdymo tipas, procesinis valdymas įmonėms suteikia daugiau lankstumo. Procesų valdymas skatina sukurti logiškai susietą veiksmų ir veiklų (procesų) srautą, prieš kuriant atskirus padalinius, kurie specializuojasi konkrečiose srityse. Taigi tai veda į savotišką organizacinės struktūros horizontavimą (išlyginimą), o tai lemia efektyvesnę komunikaciją, lengvesnį įmonės veiklos ir sistemų stebėjimą bei lankstesnį reagavimą į įvairius įvykius.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad procesų valdymas yra viena pagrindinių įmonių ir organizacijų veiklos valdymo formų. Procesų valdymas tarsi panaikina barjerus tarp organizacijos struktūrinių padalinių, nes apjungia organizacijos procesus, vertės klientui (vartotojui) kūrimą bei strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimą. Procesinis požiūris yra vienas iš efektyviausių būdų tvarkyti chaotiškas, istoriškai susiklosčiusias veiklas. Didesnis efektyvumas, sąnaudų mažinimas, pagerinti rezultatai, patenkinti darbuotojai ir klientai – įprasti procesų tobulinimo rezultatai.

1.2. Procesų valdymas viešajame sektoriuje

Procesų valdymas viešajame sektoriuje yra labai svarbus kaip ir bet kuriai kitai šiuolaikinio valdymo principus taikančiai įmonei ar organizacijai. Procesų valdymas padeda viešosioms institucijoms teikti aukštos kokybės paslaugas, užtikrina efektyvumą, skaidrumą ir gebėjimą prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos.

Viešasis sektorius¹ – tai ekonomikos dalis, kurią kontroliuoja vyriausybė, įskaitant visas viešąsias paslaugas ir institucijas. Viešasis sektorius dar vadinamas „valstybės sektoriumi“. Yra trys viešojo sektoriaus rūšys: centrinė valdžia, vietos valdžia ir viešosios korporacijos:

- centrinė valdžia – tai aukščiausias šalies valdžios lygmuo, ji yra atsakinga už nacionalinių įstatymų ir politikos kūrimą ir įgyvendinimą;
- vietos valdžia yra atsakinga už paslaugų teikimą ir veiklos reguliavimą tam tikroje geografinėje teritorijoje.
- valstybinės korporacijos – tai valstybei priklausančios įmonės, teikiančios prekes ar paslaugas visuomenei.

Šiame moksliniame darbe keliami klausimai bus nagrinėjami pasirinkus viešojo sektoriaus centrinei valdžiai priskiriamą organizaciją.

Šiuo metu procesų valdymas tampa vis aktualesnis viešajam sektoriui. Piliečiai ir privatus verslas tikisi, kad viešojo administravimo institucijos užtikrins aukštą teikiamų paslaugų kokybę, šias paslaugas teiks naudodamos nedaug išteklių ir kurios bus prieinamos elektroninėmis priemonėmis. Pasak Ahrend (2014), verslo procesų valdymas jau įsitvirtino privačiame sektoriuje, kaip ir kiti bendrieji verslo administravimo metodai, taigi procesų orientacijos ir procesų valdymo metodai gali būti perkelti ir taikomi taip pat ir viešajame administravime.

Becker teigimu, kaip cituoja Ahrend (2014), tyrimų apie verslo procesų valdymą viešajame administravime atlikta nedaug. Didžioji dauguma vadybos literatūros apie verslo procesus skirta privačioms įmonėms (Del Giudice, 2016; Scuotto et al., 2016; Trkman et al., 2015, kaip cituoja (Forliano et al., 2020), o viešajam sektoriui skirta nedaug dėmesio. Iš tiesų viešosios organizacijos turi mažesnę poveikį rinkai nei privačios, todėl yra mažiau motyvuotos mažinti sąnaudas ir didinti veiklos efektyvumą (Rainey, kaip cituoja (Rinaldi et al., 2015). Tačiau pastaraisiais dešimtmečiais dėl poreikio didinti konkurencingumą, susirūpinimo dėl fiskalinio tvarumo ir didėjančių piliečių poreikių gauti geresnes viešąsias paslaugas mažesnėmis sąnaudomis visoje Europoje buvo vykdomos plataus masto viešojo sektoriaus reformos (Europos Komisija, 2007). Pastaruoju metu viešajam sektoriui būdingi paradigmos pokyčiai paskatino viešojo administravimo institucijas ir viešąsias įmones būti atviresnėmis bendradarbiavimui, kuris gali inovuoti jų verslo procesus (Bryson et al., 2014; Caputo et al., 2019; Schmidhuber et al., 2019, kaip cituoja Forliano et al., 2020). Ahrend (2014) atkreipia dėmesį, kad kai kurių teiginių apie sėkmingą procesų valdymo įgyvendinimą privačiame sektoriuje negalima tiesiogiai perkelti į viešąjį administravimą, nes egzistuoja svarbių skirtumų: pirma, tradiciniai procesų pertvarkymo metodai negali būti taikomi viešajame sektoriuje dėl teisinių ir politinių sąlygų; antra, platus

¹ [Viešasis sektorius - kas tai yra, reikšmė ir sąvoka \(terminu-zodynas.lt\)](http://terminu-zodynas.lt)

paslaugų spektras, kurios paprastai teikiamos viešojo administravimo institucijose, yra ypatingas iššūkis šiame kontekste.

Dabartinis verslo procesų valdymo diegimo ir brandos lygis viešojo administravimo institucijose yra apskritai žemas, Europos viešojo administravimo institucijos yra ankstyvame verslo procesų valdymo diegimo etape (Ahrend, 2014). Vis daugiau organizacijų diegia verslo procesų valdymą, siekdamas pagerinti veiklos rezultatus ar net dar labiau automatizuoti procesus. Tačiau verslo procesų valdymo diegimo projektai ne visada sėkmingai užbaigiami. Pasak Ahrend (2014), nemažai mokslininkų (Bandara ir kt., Trkman., Škrinjar ir kt., Rosemann, Malinova) tyrimų nagrinėjo su verslo procesų valdymo iniciatyvomis susijusius sėkmės veiksnius: strateginį suderinamumą, kultūrą, darbuotojus ir jų kompetencijas procesų valdyme, diegimo metodiką, veiklos matavimus, informacines technologijas. Pastebėtina, kad kiekvienas sėkmės veiksnys gali tapti ir trukdžiu: strateginių sąsajų trūkumas, valdymo trūkumas, proceso savininko trūkumas, vadovybės ir klientų pritarimas. Atsižvelgimas į pateiktus verslo procesų valdymo sėkmės veiksnius ir trukdžius gali būti naudingas organizacijoms planuojant ir stebint verslo procesų valdymo diegimo eigą.

Sėkmingos procesų valdymo iniciatyvos gali padėti užtikrinti efektyvesnę valdžios institucijų veiklą, geresnes viešąsias paslaugas ir užtikrinti didesnę piliečių pasitikėjimą, tačiau įgyvendinant verslo procesų valdymą viešajame sektoriuje reikia subalansuoto požiūrio, kuris atsižvelgtų į kylančius unikalius iššūkius ir galimybes šiame kontekste.

Dinamiškoje ir labai konkurencingoje aplinkoje organizacijos nuolat siekia tobulinti savo veiklą ir siekti aukštesnio meistriškumo lygio. Šiame kontekste procesų valdymas yra pagrindinė priemonė šiems tikslams pasiekti, leidžianti įmonėms didinti savo efektyvumą, veiksmingumą ir konkurencingumą. Tačiau jo įgyvendinimo procesas nėra momentinis, o reikalauja laipsniško ir strateginio požiūrio, vadinamo procesų valdymo branda. Apie tai bus nagrinėjama kitame mokslinio darbo skyriuje.

1.3. Procesų brandos samprata ir procesų brandos matavimo galimybės

Pastaraisiais metais procesų valdymas vystėsi ir tai yra labai tinkamas būdas siekiant nuolat gerinti įmonių organizacinius rezultatus. Norint padidinti įmonės našumą, būtina žinoti esamą procesų brandos lygį, įvertinti, koks brandos lygis iš tikrųjų yra numatytas ir kaip turėtų būti judama link siekiamo brandumo lygio (Keller & Moormann, 2017).

Vykdydamos procesų valdymą, organizacijos tam tikru etapu savęs paklaus, kiek jos yra pajėgios tai daryti ir kokią naudą gauna. Procesų brandos modeliai atsirado kaip priemonė įvertinti organizacijos gebėjimus tam tikroje srityje. Jis dažnai kontrastuoja su labiau tradiciniu, funkcijomis pagrįstu valdymu, kuris akcentuoja klientus ir ryšius tarp veiklų ir tokiu būdu siekia

didesnio klientų pasitenkinimo bei geresnio atskirų verslo funkcijų bendradarbiavimo (Dijkman et al., 2016a).

Dumas ir kt., kaip cituoja Klein (2022), teigimu, procesų valdymas laikomas veiklos efektyvumo ir veiksmingumo gerinimo šaltiniu. Nepaisant to, daugelis organizacijų susiduria su sunkumais taikant procesų valdymą. Norint įvertinti, kaip procesų valdymas taikomas organizacijoje, suprasti šio valdymo veiksmingumą, būtina nustatyti šios organizacijos procesų brandą, t. y. procesų valdymo veiklos įgyvendinimo lygį.

Taigi, organizacijos veiklos efektyvumas yra glaudžiai susijęs su jos vidinių procesų branda ir optimizavimu. Aukštas procesų brandos lygis reiškia, kad organizacija geba efektyviai valdyti ir vykdyti savo veiklos procesus, mažėja resursų švaistymas ir klaidų tikimybė. Brandūs procesai organizacijoje užtikrina aukštesnę paslaugų kokybę, nes veikla organizacijoje vykdoma nuosekliai, pagal iš anksto aprašytus veiksmus. Pastebėta, kad organizacijos turinčios aukštą procesų brandos lygį, greičiau geba prisitaikyti prie pokyčių, diegti naujoves, nes jų procesai yra apibrėžti ir lanksčiai valdomi.

Procesų valdymo branda yra evoliucinis procesas, pereinantis įvairius etapus - nuo neformalaus ir intuityvaus požiūrio iki visiško procesų valdymo integravimo į įmonės kultūrą ir strategiją. Tokiu keliu eidami procesų valdymo procesai pereina į brandą, o jų našumas ir efektyvumas turi tendenciją gerinti organizacijos rezultatus, mažinti organizacijos sąnaudas ir gauti geresnę klientų aptarnavimo vertę bei kokybę (Lockamy ir McCormack, 2004; Lim ir kt., 2019, kaip cituoja Klein ir kt. (2022)). Kiti mokslinėje literatūroje randami procesų brandos sąvokų apibrėžimai pateikiami 2 lentelėje:

2 lentelė

Procesų brandos sąvokos apibrėžimai

Sąvokos apibrėžimas	Šaltinis
Procesų branda – tai gebėjimas nuosekliai ir efektyviai valdyti bei tobulinti organizacijos veiklos procesus, siekiant užtikrinti aukštą veiklos kokybę ir efektyvumą.	Lockamy ir McCormack, kaip cituoja Klein (2022).
Proceso brandos sąvoka suprantama kaip veiksmų seka, sudaranti logišką ir pageidaujamą veiklos kelią nuo pradinės būsenos iki jos brandos.	Röglinger ir kt., 2012
Procesų branda - tai suprojektuotas modelių rinkinys, kuriame daugiausia dėmesio skiriama arba procesais grindžiamoms schemoms, arba organizacinėms schemoms.	de Bruin ir Rosemann, kaip cituoja Klein (2022).
Procesų valdymo brandumas yra matas, skirtas įvertinti, kaip profesionaliai organizacija valdo savo procesus.	(Dijkman et al., 2016a).

Šaltinis: sudaryta autorės

McComrack (2009) teigimu, verslo procesų valdymo koncepcija ir platus procesinio požiūrio pritaikymas organizacijoje kyla iš suvokimo, kad procesai turi gyvavimo ciklus arba

vystymosi etapus, kuriuos galima aiškiai apibrėžti, valdyti, išmatuoti ir nuolat kontroliuoti. Bet kurio verslo proceso aukštesnis brandos lygis sąlygoja:

- geresnę rezultatų kontrolę;
- patobulintą tikslų, išlaidų ir veiklos rezultatų prognozavimą;
- didesnę efektyvumą siekiant nustatytų tikslų;
- geresnį vadovų gebėjimą kelti organizacijai naujus ir aukštesnius veiklos tikslus.

Taigi, siekiant išanalizuoti organizacijos supratimą apie savo procesus, t. y. išmatuoti dabartinę padėtį siekiant organizacijai tapti orientuota į verslo procesus, McCormack (2009) verslo procesų valdymo paaiškinime aprašė keturių žingsnių būdą, kaip sistemingai tobulinti verslo procesus brandą. Kiekvienas žemiau pateikiamas brandos lygis yra grindžiamas ankstesnių lygių darbu, siekiant taikyti tobulinimo strategijas, atitinkančias esamą brandos lygį:

1) *Konkretaus atvejo lygis* („Ad hoc“). Šiame brandos lygyje procesai yra nestruktūrizuoti ir blogai apibrėžti. Proceso priemonės nėra nustatytos, o veikla ir organizacinės struktūros yra pagrįstos tradicinėmis funkcijomis, o ne procesais.

2) *Apibrėžtas lygis* (angl. *Defined*). Šiame brandos lygyje pagrindiniai procesai yra apibrėžti, dokumentuoti ir atvaizduoti. Šių procesų pakeitimai dabar turi būti atliekami formaliai. Veikla ir organizacinės struktūros apima proceso aspektą, tačiau iš esmės išlieka funkcinėmis.

3) *Susietas lygis* (angl. *Linked*). Šis brandos lygis dar vadinamas proveržio lygiu. Vadovai sieja procesų valdymą su strateginiais tikslais ir rezultatais. Procesinė veikla ir struktūros yra atitolusios nuo tradicinės funkcinės veiklos.

4) *Integruotas lygis* (angl. *Integrated*). Šiame brandos lygyje, įmonės ir išorės suinteresuotų asmenų bendradarbiavimas perkeliamas į proceso lygmenį. Organizacinės struktūros ir veikla yra pagrįsta procesais, o tradicinės funkcijos tampa lygiavertėmis arba kartais net pavaldžios procesui. Procesinės priemonės ir valdymo sistemos yra giliai įdiegtos organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje randama ir kitų įvairių verslo procesų valdymo gyvavimo ciklo modelių, tačiau paprastai standartiniai yra šie etapai: analizė, projektavimas ir modeliavimas, įgyvendinimas, stebėseną ir kontrolė (Morais ir kt., kaip cituoja (Cardoso et al., 2022)). Pastaraisiais dešimtmečiais atsirado daugybė brandos modelių, kurie teigia, kad padeda organizacijai siekti konkurencinio pranašumo ir veiklos efektyvumo.

Procesų brandos modelis – tai konceptualus modelis, kurį sudaro diskrečių brandos lygų seka, skirta vienos ar daugiau verslo sričių procesų klasei, ir atspindintis numatomą, pageidaujamą ar tipišką šių procesų evoliucijos kelią (Becker et al., 2009, kaip cituoja Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A., (2015). ***Procesų brandos modelis*** atspindi esamą organizacijos procesų pajėgumų būklę (Dharmawan et al., 2019). ***Procesų valdymo brandos modelių tikslas*** - nusakyti

brandos kelio etapus ir suteikti įrankį esamai padėčiai įvertinti, spragoms nustatyti, tobulinimo iniciatyvoms apibrėžti ir pažangai kontroliuoti (Röglinger et al., 2012). Tyrimais nustatyta, kad aukštesnis verslo proceso brandos lygis, be kita ko, lemia didesnę efektyvumą siekiant nustatytų tikslų ir geresnius vadovybės gebėjimus siūlyti naujus ir aukštesnius veiklos tikslus (Röglinger et al., 2012).

Konkretus procesų brandos modelis, kuris būtų laikomas standartiniu, nėra nustatytas. Mokslinėje literatūroje galima išskirti bent dešimt brandos modelių pagal pagrindinius aprašomojo arba rekomendacinio modelio naudojimo principus (Páez et al., 2018; Roglinger et al., 2012, kaip cituoja (Saravia-Vergara et al., 2023)). Pavyzdžiui, procesų brandos modelis CMMI (*angl. Capability Maturity Model Integration*) buvo sukurtas programinės įrangos kūrimo organizacijoms, bet vėliau pritaikytas ir kitoms sritims, jis apima penkis brandos lygmenis. Kitas dažnai minimas procesų brandos modelis - BPM CBOK (*angl. Business Process Management Common Body Of Knowledge*), neturintis formalizuotų brandos lygių, apimantis visapusiškas procesų valdymo praktikas, skirtas procesų valdymo profesionalams. Kokybės valdymo sistema ISO 9001 taip pat nėra skirstoma į brandos lygius, tačiau organizacija diegdama šią sistemą užtikrina, kad būtų diegiamos efektyvios kokybės valdymo praktikos ir būtų nuolat tobulinamos.

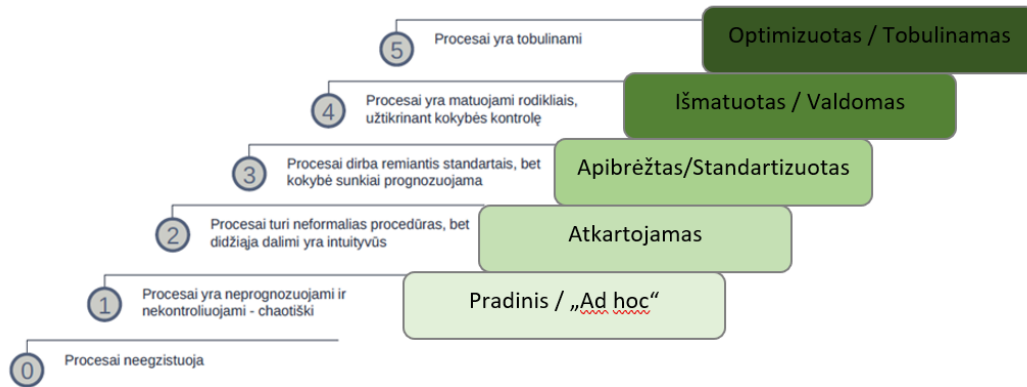
Kalbant apie verslo procesų brandumą taip pat literatūroje minimas organizacijos veiklos stebėsenai ir tobulinimui skirtas EFQM (*angl. European Foundation for Quality Management*) modelis bei *Lean*, *Six Sigma* modelis – orientuotas į procesų efektyvumo didinimą ir sąnaudų mažinimą (Klein et al., 2022); (Antony et al., 2017). Procesų valdymo modeliai padeda organizacijoms nustatyti, kaip veiksmingai jos valdo savo procesus, ir pateikia gaires, kaip tobulėti nuo pradinių, dažnai *ad hoc* ir neorganizuotų veiksmų iki labai brandžių, optimizuotų ir efektyviai valdomų procesų. Procesų brandos modeliai suteikia organizacijoms galimybę vertinti organizacijos procesus ir nustatyti jų optimizavimo galimybes ir taip kurti pridėtinę vertę (Ravesteyn, Zoet, Spekschoor ir Loggen, 2012, kaip cituoja (Janssen & Revesteyn, 2015)).

Nustatant organizacijos procesų brandą yra vertinama organizacijos padalinių veikla ir nustatoma, koks žinių ir dokumentacijos lygis egzistuoja apie dabartinius procesus. Norint suprasti dabartinę organizacijos procesų brandą, iš pradžių būtina nustatyti jos esamą padėtį ir vertinimui naudoti sistemą. Reikalinga įvertinti, ar buvo nustatyti pagrindiniai procesai, apibrėžti tikslai ir procesų vertinimo rodikliai, ar tinkamai procesai buvo dokumentuoti, ar procesams nustatyti ir vykdyti buvo skirta pakankamai išteklių, ar buvo vykdoma stebėseną ir matavimai, ar procesai buvo nuolat tobulinami (Saravia-Vergara et al., 2023).

1 paveiksle pavaizduota procesų brandos skalė ir ją sudarantys penki laipsniški lygiai, kurių kiekvienas brandos lygis grindžiamas valdymu, nuosavybe, dokumentuotais procesais ir efektyvumo rodikliais:

1 paveikslas

Procesų brandos skalė ir brandos balai



Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis CMMI Product Development Team, kaip cituoja (Saravia-Vergara et al., 2023)); (Chaghooshi et al., 2016))

Nors skirtingi procesų brandos modeliai gali turėti šiek tiek skirtingus lygmenis ir pavadinimus, bendra struktūra paprastai apima penkis procesų brandos lygius (žr. 3 lentelė):

3 lentelė

Penki procesų brandos lygiai

Brandos lygis	Literatūroje randamas brandos lygio pavadinimas	Detalus brandos lygio paaiškinimas
1 lygis	Pradinis, „Ad hoc“	<ul style="list-style-type: none"> procesai yra nepastovūs ir neorganizuoti; procesas yra vykdomas darbuotojų nuožiūra; proceso atlikimo tvarka, atsakomybės, reikalavimai (pvz. atlikimo terminas) – nėra aiškiai apibrėžti, dokumentuoti; proceso rezultatai priklauso tik nuo individualios darbuotojo kompetencijos ir pastangų lygmens; reikalavimai proceso rezultatų kokybei – neapibrėžti.
2 lygis	Atkartojamas	<ul style="list-style-type: none"> organizacija turi stabilias veiklas, kurios leidžia identifikuoti tam tikrą veiklų pakartojamumą, tačiau procesai nėra visapusiškai aprašyti; proceso atlikimo tvarka, reikalavimai procesui ir laukiami rezultatai yra apibrėžti iš dalies; darbuotojai, vykdydami proceso veiklas dažnai susiduria su interpretacijų galimybe. Tuomet vadovaujamosi turima individualia kompetencija, nes nėra pakankamai aišku – kas turėtų pateikti tikslias veiksmų atlikimo instrukcijas, alternatyvų galimybes ir kaip turi atrodyti kokybiškas rezultatas.

3 lygis	Apibrėžtas, Standartizuotas	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija turi aiškiai apibrėžtus ir dokumentuotus procesus; • nustatyta standartizuota veiklos tvarka, kurios laikomasi; • apibrėžti proceso vykdymui keliami reikalavimai, terminai, atsakomybės; • reikalavimai proceso rezultatui yra aiškūs, jų įvertinimo metodai – taip pat; • dirbama vadovaujantis dokumentuota informacija.
4 lygis	Išmatuotas, Valdomas	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija naudoja matavimus ir stebėseną, kad valdytų procesų efektyvumą; • procesų veikimas yra prognozuojamas ir valdomas; • visas procesas yra aiškiai aprašytas, apibrėžti proceso vykdymui keliami reikalavimai, terminai, atsakomybės; • reikalavimai proceso rezultatui yra aiškūs, jų įvertinimo metodai – taip pat; • dirbama vadovaujantis dokumentuota informacija; • gebama identifikuoti silpnąsias proceso sritis, ieškoma tobulinimo galimybių; • procesas arba jo dalis yra automatizuota.
5 lygis	Optimizuotas, Tobulinamas	<ul style="list-style-type: none"> • visas procesas yra aiškiai aprašytas, apibrėžti proceso vykdymui keliami reikalavimai, terminai, atsakomybės; • reikalavimai proceso rezultatui yra aiškūs, jų įvertinimo metodai – taip pat; <ul style="list-style-type: none"> • procesas yra automatizuotas tiek, kiek reikalauja optimalus proceso vyksmas; • procesas yra sistemingai vertinamas, analizuojamas ir sėkmingai tobulinamas remiantis duomenų analize ir inovacijomis; • organizacija siekia ne tik valdyti, bet ir nuolatos gerinti procesų efektyvumą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Dijkman et al., 2016a); CMMI Product Development Team, kaip cituoja (Saravia-Vergara et al., 2023); B. Mutafelija, H. Stromberg, Process Improvement with CMMI v1.2 and ISO Standarts. Taylor & Francis Group (2009)

Kylant procesų brandos lygiui, didėja organizacijos gebėjimas orientuotis pokyčiuose, suvokti procesinio valdymo naudą ir padidinti pritaikymą bei naudojimą. Procesų brandos didinimas yra organizacijos strateginio plano tikslas ir pagrindinis proceso rodiklis. Kai organizacija nustato savo esamą būklę, ji gali geriausiai parengti savo procesų valdymo veiksmų planą. Tada organizacija gali aiškiai nustatyti, kiek procesų pajėgumų jai reikia tobulinti ar stiprinti, kad organizacijai būtų sukurta didžiausia bendra vertė (Dharmawan et al., 2019).

2 paveiksle pateiktas žemo ir aukšto procesų brandos lygio palyginimas padeda suprasti procesų visapusiškumą organizacijos mastu:

2 paveikslas

Mažos ir didelės brandos bei penkių brandos lygių palyginimas

Žema branda		Aukšta branda
<i>Nekoordinuoti, izoliuoti projektai</i> <i>Žemi BPM įgūdžiai</i> <i>Pagrindiniai darbuotojai</i> <i>Reaktyvus</i> <i>Rankinis</i> <i>Orientacija į vidų</i> <i>Mažai išteklių</i> <i>Naivus</i> <i>Statiškas</i>		<i>Koordinuota BPM veikla</i> <i>Aukšta BPM kompetencija</i> <i>Plati organizacijos aprėptis</i> <i>Proaktyvus</i> <i>(Prasmingas) automatizavimas</i> <i>Išplėsta organizacija</i> <i>Efektyvus išteklių panaudojimas</i> <i>Visapusiškas supratimas</i> <i>Novatoriškas</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (de Bruin & Rosemann, 2005))

Organizacijos, kurių procesų valdymo brandos yra žemas (pradinė būseną), beveik nevaldo savo procesų ir juos valdo *ad hoc* būdu. Vėliau aukštesnį procesų valdymo brandos balą turinčios organizacijos nuolat analizuoja ir projektuoja savo procesus, siekdamos įgyvendinti patobulinimus, valdyti procesus, kaupti ir gauti informaciją, kad būtų galima įvertinti veiklos rezultatus ir prireikus pradėti naują tobulinimo procesą (vėl analizuoti, projektuoti, įgyvendinami ir t. t.). Norint pagerinti procesų brandos lygį, organizacijos gali taikyti įvairias strategijas, pagrindinės pasak, (Keller & Moormann, 2017) galėtų būti šios (4 lentelė):

4 lentelė

Strategijos, gerinančios procesų brandą

Procesų analizė ir optimizavimas	Nuolatinė esamų procesų analizė ir jų tobulinimas padeda identifikuoti neefektyvias veiklos sritis ir galimybes optimizavimui
Mokymai, kvalifikacijos kėlimas	Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas reikalingas, kad visi organizacijos nariai suprastų procesų svarbą ir gebėtų juos valdyti
Organizacijos kultūros kaita	Organizacijos kultūra, kuri skatina nuolatinį tobulėjimą, inovacijas ir atvirą komunikaciją, yra būtina siekiant aukšto procesų brandos
Technologijų integravimas	Modernių technologijų (duomenų analitika, įvairūs automatizavimo įrankiai) taikymas gali žymiai padidinti procesų efektyvumą ir brandą

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis (Keller & Moormann, 2017))

Organizacijos veiklos rezultatai yra procesų brandos rezultatas. Todėl iniciatyvos, kuriomis siekiama didinti organizacijos procesų brandą, lemia geresnius organizacijos veiklos

rezultatus. Šis teigiamas ryšys jau daugelį metų yra procesinio valdymo tyrimų objektas, kurį sėkmingai įrodinėjo pirmieji mokslininkai (McCormack ir Johnson, 2001; Burlton, 2001), taip pat naujesnėje literatūroje, pavyzdžiui, Dijkman, Lammers ir de Jong (2016). Jų darbe pateikiama empirinių tyrimų, nagrinėjančių brandos ir organizacijos veiklos rezultatų ryšį, apžvalga, nors ji nėra baigtinė (Ongena & Ravesteyn, 2019).

Šie Mokslininkai straipsnyje „Ar brandūs verslo procesai lemia geresnius veiklos rezultatus? : empirinių įrodymų literatūros apžvalga (angl. „Do mature business processes lead to improved performance? : a review of literature for empirical evidence) teigia, kad atrinkus ir išnaginėjus 61 mokslinių straipsnių, juose daugiausia buvo nagrinėjami ir minimi šie procesų brandos modeliai: Rosemanno ir De Bruino (angl. *Business Process Management Capability Framework*) BPM-CF (2005), McCormacko ir Johnsono (angl. *Business Process Orientation Maturity Model*) BPOMM (2001) ir OMG (angl. *Business Process Maturity Model*) BPMM (2008).

Siekiant išanalizuoti procesų valdymo brandą organizacijoje ir nustatyti brandos lygmenį mokslininkų dar yra naudojami konkretūs verslo procesų valdymo brandos faktoriai (dimensijos). Pasak (Janssen & Revesteyn, 2015) (Waal et al., 2017), tokie faktoriai gali būti pagrįsti CMMI (angl. *Capability Maturity Model Integration*) brandos modeliu ir Rosemann, de Bruin ir Hueffner (2004), Rosemann ir de Bruin (2005) bei Rosemann, de Bruin ir Power (2006) tyrimais bei naudojami procesų valdymo brandai įvertinti (žr. 5 lentelę). Pritaikius tokį modelį galima apskaičiuoti kiekvieno faktoriaus ir viso procesų valdymo brandos balą.

5 Lentelė

Procesų valdymo brandos faktoriai

Faktoriai	Aprašymas
Proceso supratimas	Vadovybė supranta į procesus orientuotos organizacijos svarbą ir įtraukia tai savo strategijoje
Proceso aprašymas	Procesai ir susijusi informacija organizacijos yra identifikuojama ir fiksuojama procesų aprašymuose
Proceso matavimas	Procesų matavimo ir kontrolės sistema yra sukurta, kad padėtų tobulinti procesus
Proceso valdymas	Paskirti procesų savininkai ir organizacijoje "horizontaliai" yra atsakingi už procesų valdymą
Proceso tobulinimas	Organizacija stengiasi nuolat tobulinti procesus ir yra įdiegta sistema, įgalinta tai atlikti
Resursai ir žinios	Organizacija turi pakankamai išteklių (pvz., žmonių, turinčių žinių apie procesus), kad sukurtų "į procesą orientuotą kultūrą"
Informacinės technologijos (IT)	Organizacija naudoja IT procesams projektuoti, modeliuoti ir vykdyti bei realiuoju laiku teikti matavimo informaciją (KPI - angl. <i>Key Performance Indicators</i> - pagrindiniai veiklos rodikliai)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Janssen & Revesteyn, 2015); (Ongena & Ravesteyn, 2019)

Tokie procesų brandos faktoriai atspindi kokiais etapais turėtų būti brandinami organizacijos procesai. Macedo de Morais ir kt., kaip cituoja (Uriona et al., 2020), pabrėžia, kad pasiekus didesnę procesų brandą, organizacija geriau kontroliuos savo rezultatus, geriau nustatys tikslus, sąnaudas ir veiklos rezultatus, padidės efektyvumas siekiant nustatytų tikslų ir didės valdymo įgūdžiai, leidžiantys siūlyti naujoves.

Taigi, procesų branda yra kritinis organizacijos veiklos efektyvumo aspektas, leidžiantis ne tik optimizuoti kasdienę veiklą, bet ir suteikiantis lankstumo bei atsparumo pokyčiams. Investavimas į procesų tobulinimą ir brandos kėlimą yra ilgalaikė strategija, kuri ne tik padidina veiklos efektyvumą, bet ir sustiprina organizacijos konkurencinę poziciją rinkoje, užtikrina viešosios organizacijos kokybiškų paslaugų visuomenei teikimą.

1.4. Organizacijos veiklos ir procesų efektyvumo matavimo galimybės

Tonchia ir Quagini teigimu, kaip cituoja (Lalienė, 2015), šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos remiasi holistiniu požiūriu, t. y. sukuriamos vertės, kurios strategijos įgyvendinimo matavimu ir vertinimu, labiau nukreiptos į vartotojų poreikių tenkinimą, vertina organizacijos situaciją, palankiai vertina pažangą, analizuoja veiklos rezultatą nulėmusias priežastis bei tobulėja.

Pasak Klovienės, kaip cituoja (Lalienė, 2015), veiklos vertinimas padeda organizacijai laiku pateikti informaciją, priimti teisingus sprendimus, prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, nustatyti galimas ateities perspektyvas bei skatina ją nuolat tobulėti (Gimzauskiene, 2006) papildoma, jog siekiant viso šito, veiklos rezultatų matavimo ir vertinimo procesas turi būti nuolatinis ir periodiškai atsinaujinantis.

Visuose ekonomikos sektoriuose efektyvumas yra būtina vystymosi sąlyga, o viešasis administravimas yra atsakingas už veiksmingą ir teisingą viešųjų prekių ir paslaugų, reikalingų piliečiams, teikimą. Efektyvumo ir rezultatyvumo terminai dažnai siejami su privataus sektoriaus veikla, kur juos lengviau apibrėžti nei viešajame sektoriuje, kuris pirmiausia rūpinasi piliečių poreikių tenkinimu, o išteklių paskirstymo būdas yra pavaldus viešųjų prekių ir paslaugų teikimo tikslui (Florina, 2017).

Bendraja prasme efektyvumą galima pasiekti maksimaliai padidinus veiksmo rezultatus, palyginti su panaudotais ištekliais, ir jis apskaičiuojamas lyginant juos ir jų dėka gautą efektą. Norint išmatuoti efektyvumą, reikia: a) įvertinti sąnaudas, sunaudotus išteklius, pastangas (literatūroje įvardijama kaip „įvestis“ (*angl. input*); b) įvertinti rezultatus arba „išvestį“ (*angl. output*) c) palyginti minėtus abu. (Mihaiu et al., 2010a).

Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje² *efektyvumas* apibrėžiamas kaip „kurios nors veiklos veiksmingumas, rezultatyvumas, reiškiamas ta veikla pasiekto rezultato ir sąnaudų jam pasiekti santykiu“. *Ekonominis efektyvumas* – geresnių rezultatų pasiekimas mažesnėmis sąnaudomis. *Įmonės efektyvumas* gali būti vertinamas įvairiais rodikliais: pelningumo (pavyzdžiui, įmonės veiklos, turto, nuosavo kapitalo, akcijos pelningumo), darbo našumo, medžiagų imlumo, kapitalo grąžos, investicijų efektyvumo (pavyzdžiui, investicijų atsipirkimo laikas) ir kitais. Anot mokslininkų (Škėlaitė & Mačiulytė-Šniukienė, 2019), lietuvių mokslinėje literatūroje dažniausiai efektyvumas interpretuojamas kaip gamybos išteklių panaudojimo lygis, garantuojantis didžiausią produkcijos apimtį, o kalbant apie efektyvumą užsienio literatūroje, yra plačiai naudojamos dvi sąvokos, kurios yra neatsiejamos viena nuo kitos: efektyvumas kaip produktyvumas (*angl. efficiency*) ir efektyvumas kaip veiksmingumas (*angl. effectiveness*). Pasak (Škėlaitė & Mačiulytė-Šniukienė, 2019), siekiant įvertinti įmonių veiklos efektyvumą šiuolaikiniai analitikai susiduria su mokslinė-praktine problema – nėra vieningos efektyvumo vertinimo metodikos, kuri įgalintų atlikti kompleksinį vertinimą apimančią ne tik standartinius finansų analizėje naudojamus metodus, bet ir atspindėtų įmonių specifiškumą.

Tradiciskai „*efektyvumo*“ ir „*produktyvumo*“ sąvokos labiau buvo taikomos privačiam sektoriui, o viešojo administravimo institucijose, kurios beveik visuotinai įvardijamos kaip neveiksmingos, jos buvo taikomos retai. (Mihaiu et al., 2010a). *Efektyvumo* sąvoka siejama su proceso užsakovo ir rezultato gavėjo vertėmis ir priemonėmis (Burlton, kaip cituoja Klein, 2022).

Procesų efektyvumą galima suprasti kaip rezultatais pagrįstą sėkmės matą, kai sėkmingiausi procesai nuolat generuoja geresnius ir greitesnius rezultatus mažesnėmis sąnaudomis (Schymik ir kt., kaip cituoja (Klein et al., 2022)). *Proceso efektyvumo* sąvoka yra priemonė, gerai suderinta su suplanuotų ir atliktų užduočių skaičiumi, per tam tikrą laikotarpį (Seyyedamiri ir Tajrobehkar, kaip cituoja Klein 2022). Ji gali būti suprantama kaip tam tikrais reikalavimais pagrįsto nustatyto užduočių rinkinio, kuris turi būti įvykdytas per tam tikrą laikotarpį, įvykdymo laipsnis.

Kalbant apie viešojo administravimo institucijų veiklos rezultatų vertinimą, pirmiausia reikėtų akcentuoti, kad viešosios organizacijos nuo privačių skiriasi keliais aspektais. Svarbus dalykas yra tai, kad viešosios organizacijos labiau remiasi asignavimais, o tai lemia mažesnes paskatas produktyvumui ir efektyvumui bei mažesnę išteklių naudojimo efektyvumą (Rainey, kaip cituoja (Rinaldi et al., 2015)). Todėl viešojo administravimo institucijų veiklos rezultatų išmatuojamumas (taip pat ir gerinimas) visada kėlė neaiškumų tiek konceptuali lygmeniu, tiek taikymo galimybių požiūriu (Mihaiu et al., 2010a).

² [efektyvumas - Visuotinė lietuvių enciklopedija \(vle.lt\)](http://vle.lt)

Florina (2017) teigia, kad efektyvumas ir veiksmingumas yra pagrindiniai gero valdymo bruožai, o viešasis sektorius yra atsakingas už tai, kad būtų rasti būdai, kaip geriausiai panaudoti išteklius (žmogiškuosius, materialinius, finansinius ir kt.), siekiant užtikrinti gyventojų poreikių patenkinimą geriausiomis sąlygomis. (Kjurchiski, 2014) straipsnyje "Viešojo administravimo veiksmingumas išteklių ekonomikoje" teigia, kad veiksmingumas reiškia "galutinio tikslo pasiekimą", o efektyvumas "matuoja kokybę". Anot Veiss, kaip cituoja (Kjurchiski, 2014), efektyvumo vertinimas viešajame sektoriuje reiškia galimų pasiekti tikslų palyginimą su faktiškai pasiektais tikslais, arba kitaip tariant, sąnaudų arba produkcijos palyginimą su galutiniais siektiniais tikslais, t. y. "rezultatu".

Anot (Florina, 2017)), efektyvumas ir veiksmingumas viešajame sektoriuje - tai visuma sąlygų, susijusių su kompetencija, organizacija, atsakomybe, valdžios skaidrumu, piliečių dalyvavimu priimant sprendimus tam tikrais bendrais, visuomenei svarbiais klausimais, veiksmingu viešųjų išteklių paskirstymu, demokratiniu valdymu. Tai priklauso nuo valstybės tarnautojų darbo kokybės ir efektyvumo, nuo administracinio akto kokybės, kurią savo ruožtu sąlygoja administracijos darbuotojų kvalifikacija.

Viešajame sektoriuje veiksmingumą lemia teisingas piliečių poreikių tenkinimas, o privačiajame sektoriuje - pelno maksimizavimas (Florina, 2017). Lyginti viešojo sektoriaus efektyvumą su privataus sektoriaus efektyvumu yra sudėtinga, nes viešojo sektoriaus tiksluose atsižvelgiama ne tik į ekonominę naudą, bet ir į socialinius klausimus. Viešųjų ir privačių organizacijų tikslai skiriasi, privatusis sektorius siekia pelno, o viešasis sektorius siekia ne tik ekonominės, bet ir socialinės naudos, o jo deklaruojamas pagrindinis tikslas - užtikrinti visuomenės gerovę (Mihaiu et al., 2010b).

Efektyvumas viešajame sektoriuje gali būti didinamas įvairiais veiksmais (Florina, 2017):

- administracinių taisyklių ir procedūrų supaprastinimas teisės aktais;
- biurokratijos mažinimas;
- didinti biudžeto ir fiskalinį skaidrumą ir atskaitomybę vyriausybės lygmeniu;
- plėsti elektroninių informacijos priemonių naudojimą procesų plėtojime, administracijos ir piliečių santykiuose, siekiant efektyvesnio veiklos vykdymo;
- mokymo ir tobulinimo programų įgyvendinimas, atsižvelgiant į esamus vietos viešojo administravimo poreikius;
- siekti, kad viešojo sektoriaus veiksmingumas būtų kuo geriau tenkinami socialiniai poreikiai: socialinės apsaugos sistemos pažeidžiamoms grupėms, teikiamų prekių ir paslaugų kokybės gerinimas, paveldo ir aplinkos apsauga ir kt.

Viešojo sektoriaus efektyvumo didinimas turi atitikti augančius ir įvairesnius piliečių reikalavimus, nes tai yra svarbus viešojo administravimo veiklos tikslas, todėl, siekiant šio tikslo,

nustatant viešojo sektoriaus efektyvumą įvairiose srityse, prisidedama prie viešųjų lėšų valdymo strategijų rengimo.

Tačiau viešojo sektoriaus institucijos stovi prieš unikalius iššūkius, kai kalbama apie veiklos efektyvumo matavimą. Skirtingai nuo privataus sektoriaus, kur pagrindinis dėmesys dažnai skiriamas finansinei gražai ir pelningumui, viešasis sektorius siekia teikti aukštos kokybės paslaugas, užtikrinti socialinį teisingumą ir vykdyti politikas, kurios atspindi visuomenės interesus. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumo matavimas yra labai svarbus, siekiant užtikrinti, kad šios organizacijos ne tik teiktų aukštos kokybės paslaugas, bet ir naudotų ribotus išteklius kuo efektyviau. Efektyvumo matavimas padeda identifikuoti veiksmingumo trūkumus, optimizuoti procesus ir gerinti bendrą organizacijos veikimą, apie tai bus kalbama kitame skyriuje.

Kaip ir bet kuriam kitam valdymo modeliui, verslo procesų valdymui taip pat reikia įvertinimo ir stebėsenos priemonių, kad būtų galima stebėti jo įgyvendinimo rezultatus. Dėl šios priežasties proceso brandos ir efektyvumo sąvokos laikomos pagrindiniais veiksniais šiam tikslui pasiekti (Dumas ir kt., 2018; Gudelj ir kt., 2021, kaip cituoja (Klein et al., 2022)).

Vienas iš svarbiausių, bet dažnai ir daugiausiai iššūkių keliančių procesų valdymo įgyvendinimo aspektų organizacijoje yra matavimo metodai. Privaloma yra nustatyti matavimo metodus procesų lygiu tam, kad procesų savininkams ir vykdytojams būtų suteikta galimybė stebėti efektyvumą, diagnozuoti pokyčius ir veiksmingai procesus koreguoti. Nuolatinis proceso matavimas yra nuolatinio tobulėjimo pagrindas (Gazova et al., 2016).

Požiūriai į proceso efektyvumo matavimą, pasak (Gazova et al., 2016), gali būti šie:

- Kiekvienas procesas turi indikatorių matavimui ir įvertį;
- Kiekvienas procesas turi tam tikrą įverčių įrašymo periodiškumą;
- Turime IT įrankį matuojant ir vertinant proceso našumą;
- Nustatyti korekcinius veiksmus viršijus rodiklių reikšmę;
- Turime duomenų apie procesų kaštus;
- Proceso efektyvumo matavimas yra pagrindas proceso tobulinimui.

Procesų matavimo rodikliai gali būti grupuojami: a) kokybės rodikliai; b) sąnaudų rodikliai; c) laiko rodikliai; d) procesų lankstumo rodikliai. Todėl klasikinius efektyvių procesų (kokybės aspektas) ir veiksmingų procesų (aspektas, susijęs su sąnaudomis) vertinimo rodiklius reikėtų papildyti laiko ir procesų lankstumo charakteristikomis (Milanovic (2011), kaip cituoja (Saravia-Vergara et al., 2023)).

Pasak (Klein et al., 2022), įmonės veiklos rezultatams įtakos turi daugybė kintamųjų. Būtina išsiaiškinti, kuris procesų valdymo matmuo gali daryti pastebimą poveikį įmonės veiklos rezultatams. Procesų valdymo branda organizacijos veiklos efektyvumą įtakoja šiais aspektais (žr. 6 lentelę):

6 lentelė

Procesų valdymo brandos įtaka veiklos efektyvumui

Procesų efektyvumo kriterijai	Aprašymas
Procesų optimizavimas	Aukštas procesų valdymo brandos lygis leidžia organizacijai sistemingai identifikuoti ir optimizuoti savo veiklos procesus. Tai apima pašalinimą nereikalingų etapų, efektyvumo didinimą ir resursų panaudojimo optimizavimą.
Sisteminis požiūris į procesus	Aukštesnis brandos lygis dažnai reiškia, kad organizacija turi sisteminį požiūrį į procesus, integruojant juos į bendrą verslo strategiją. Tai leidžia veiklos procesams būti suderinamiems su organizacijos tikslais, o tai stiprina efektyvumą.
Matomumas ir kontrolė	Aukštas brandos lygis užtikrina didesnę skiriamą dėmesį veiklos procesams. Tai leidžia organizacijai geriau stebėti, analizuoti ir valdyti procesus realiu laiku, suteikiant didesnę kontrolę ir galimybę greitai reaguoti į pokyčius.
Automatizavimas ir technologijų panaudojimas	Didėjant procesų valdymo brandai, organizacija linkusi diegti technologijas, automatizacijos sprendimus ir informacines sistemas, kad palengvintų procesų vykdymą. Tai ne tik efektyvina darbo eigą, bet ir sumažina klaidų tikimybę.
Efektyvi duomenų analizė ir matavimų naudojimas	Aukštas procesų valdymo brandos lygis leidžia organizacijai efektyviai analizuoti duomenis ir naudoti atitinkamus matavimus. Tai padeda įvertinti procesų veikimą, nustatyti efektyvumo trūkumus ir nukreipti pastangas į tobulinimus.
Prisitaikymas prie pokyčių	Procesų valdymo branda sukuria organizacijos kultūrą, kurioje vertinamas nuolatinis tobulinimas ir prisitaikymas prie pokyčių. Tai leidžia organizacijai būti lankstesnei ir greičiau prisitaikyti prie rinkos sąlygų pokyčių.
Darbuotojų įtraukimas ir mokymas	Didėjant procesų valdymo brandos lygiui, organizacija gali skatinti darbuotojų įtraukimą į procesų tobulinimą ir mokymąsi. Tai padeda sukurti kompetentingą ir aktyvų personalą, prisidedantį prie veiklos efektyvumo didinimo.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Ongena & Ravesteyn, 2019)9)

Ankstesniuose tyrimuose pateikta įrodymų, kad aukštesnė procesų branda lemia geresnius procesų ir visos organizacijos veiklos rezultatus. **Siekiant nustatyti proceso efektyvumo lygi** mokslininkų yra parengti dvylika teiginių, apibūdinančių procesų efektyvumą. Pasak (Janssen & Revesteyn, 2015), tokie teiginiai (procesų efektyvumo charakteristikos) pagrįsti CMMI (*angl. Capability Maturity Model Integration*) brandos modeliu ir Rosemann, de Bruin ir Hueffner

(2004), Rosemann ir de Bruin (2005) bei Rosemann, de Bruin ir Power (2006) tyrimais ir gali būti naudojami procesų efektyvumo lygiui įvertinti (žr. 7 lentelę):

7 lentelė

Procesų efektyvumo charakteristikos

Proceso efektyvumo charakteristika	Aprašymas
Sąnaudos	Organizacijoje vykstantys procesai įvykdomi atsižvelgiant į priimtinas sąnaudas
Atsekamumas	Organizacijoje vykstantys procesai yra lengvai atsekami (skaidrūs)
Efektyvumas	Organizacijoje vykstantys procesai yra efektyvūs (veiksmingi)
Vykdyto laikas	Organizacijoje vykstantys procesai turi priimtina įvykdymo laiką
Orientacija į klientą	Organizacijoje vykstantys procesai yra orientuoti į klientą
Nuolatinis tobulinimas	Organizacijoje vykstantys procesai yra nuolat tobulinami
Kokybė	Rezultatai, kuriuos pasiekia organizacijoje vykstantys procesai yra geros kokybės
Išmatuojamumas	Organizacijoje vykstantys procesai yra lengvai išmatuojami
Darbuotojų pasitenkinimas	Organizacijoje vykstantys procesai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo
Konkurencinis pranašumas	Organizacijoje vykstantys procesai suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą
Lankstumas	Organizacijoje vykstantys procesai gali būti lengvai keičiami
Suprantamumas	Organizacijoje vykstantys procesai yra visiems suprantami

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Janssen & Revesteyn, 2015); (Ongena & Ravesteyn, 2019)

1.5. Ankstesnių mokslinių tyrimų, nagrinėjusių procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveiką, analizė

Organizacijos veiklos rezultatai yra procesų brandos rezultatas. Todėl iniciatyvos, kuriomis siekiama didinti organizacijos procesų brandą, lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Šis teigiamas ryšys yra procesinio valdymo tyrimų objektas, kurį sėkmingai įrodinėjo pirmieji mokslininkai McCormack ir Johnson, 2001; Burlton, 2001, taip pat naujesnėje literatūroje: (Kohlbacher & Reijers, 2013)), (Ravesteyn et al., 2014)), Dijkman, Lammers ir de Jong (2016), Ongena & Ravesteyn (2019). Mokslininkai (Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A., 2015) siekdami įvertinti procesų brandos modelių sąveiką su organizacijos veiklos rezultatais atliko sisteminę literatūros apžvalgą. Šiems mokslininkams iš 2899 pirminės paieškos metu rastų tyrimų (publikuotų 1990-2014m.) pavyko rasti tik 7 straipsnius, kuriuose rašoma apie procesų

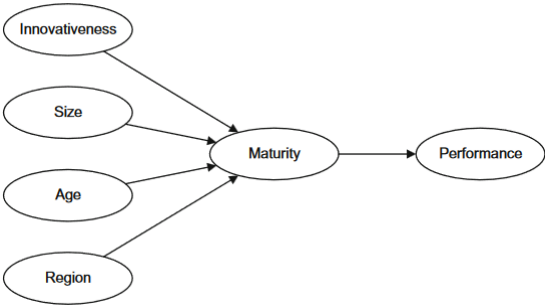
brandos ir verslo veiklos rezultatų ryšį. Mokslininkai (Dijkman et al., 2016a)), (Ravesteyn et al., 2014), (Waal et al., 2017), (Van Looy & Van den Bergh, 2018), tyrinėję organizacijos procesų valdymo brandos sąveiką su procesų efektyvumu, rėmėsi kiekybiniais tyrimais ir įrodė, kad egzistuoja priklausomybė tarp organizacijos procesų efektyvumo ir organizacijos procesų brandos, ir tai sąlygojo išvadą, kad procesų efektyvumą galima pagerinti didinant organizacijos procesų brandą. Tačiau pastebėtina, kad anksčiau atlikti susiję moksliniai tyrimai stokoja detalesnės procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos analizės, nes, pavyzdžiui, kiekybinio tyrimo būdu analizuojami kelis šimtai organizacijų, iš kurių respondentai buvo pasirenkami tik šių organizacijų vadovai arba tik keletas su procesinio valdymu susijusių asmenų. Todėl, siekiant atlikti detalesnę procesų efektyvumo ir procesų brandos sąveikos analizę mokslinio tyrimo darbe buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kurio metu buvo apklausti ne tik procesų valdyme aktyviai dalyvaujantys asmenys, tačiau ir tie asmenys, kurie nors nedalyvauja aktyviai, tačiau jų vertinimas yra svarbus, nes turėtų padėti identifikuoti tikrąsias (gilumines) sąveikas ir priežastis. Be to, pastebėtina, kad mokslinių tyrimų, kurie nagrinėjo viešojo sektoriaus organizacijas, jų procesų brandą ir procesų efektyvumą nėra arba jie nebuvo surasti.

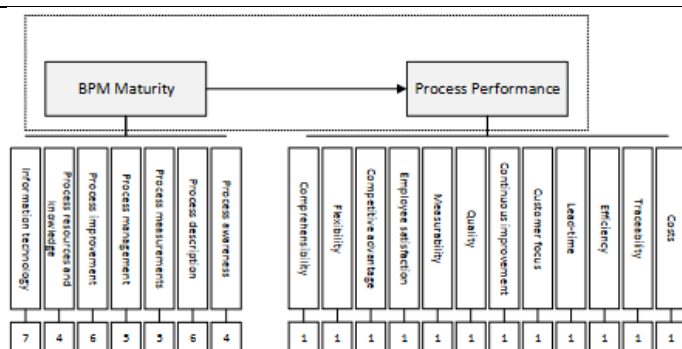
Detalesnė susijusių mokslinių tyrimų analizė pateikiama 8 lentelėje:

8 lentelė

Anksčiau atlikti procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos tyrimai

Tyrimas ir naudota metodika (modelis)	Autorius
<p>Ryšys tarp orientacijos į procesus ir nefinansinių įmonės veiklos rezultatų</p> <p>Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad <u>procesų efektyvumo matavimas, į procesus orientuota organizacinė struktūra, nuolatinio procesų tobulinimo metodų taikymas ir ypač procesų metodą atitinkanti kultūra yra reikšmingai ir teigiamai susiję su organizacijos veiklos rezultatais.</u></p> <p>Tyrimo teigiama, kad orientacija į procesus yra konstruktas, kurį sudaro septynios dimensijos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) verslo procesų projektavimas ir dokumentavimas; 2) vadovybės įsipareigojimai procesinio orientacijos atžvilgiu; 3) proceso savininko vaidmuo; 4) proceso efektyvumo matavimas; 5) įmonės kultūra, atitinkanti procesinį požiūrį; 6) nuolatinio procesų tobulinimo metodikų taikymas; 7) į procesą orientuota organizacinė struktūra. <p>Šis sukurtas modelis gali būti naudojamas organizacijai siekiant peržiūrėti savo vidinę į procesus orientuotos organizacinės struktūros pažangą ir gali būti naudojamas procesų vertinimui, kaip alternatyvus arba papildomas procesų pajėgumo ir organizacinės brandos matavimas.</p>	<p>Kohlbacher & Reijers (2013)</p>
<p>Tyrimas, kuriuo siekta nustatyti galimą BPM brandos ir procesų efektyvumo priklausomybę</p>	<p>(Ravesteyn et al., 2014)</p>

<p>Siekiant išanalizuoti procesų brandą organizacijoje, buvo kurti 37 klausimai, kuriais vertinamos 7 procesų brandos dimensijos. Brandos dimensijos pagrįstos integruotu gebėjimų brandos modeliu (CMMI) ir Rosemann et al. (2004), Rosemann ir de Bruin (2005) bei Rosemann, de Bruin ir Power (2006) tyrimais. Taip pat tyrime mokslininkai vertino organizacijos procesų efektyvumą, tai buvo daroma remiantis 12 sukurtų teiginių, kuriais vertino įvairias procesų veiklos charakteristikas (remiantis Hüffner, 2007; Rudden, 2007).</p> <p>Proceso brandos dimensijos „proceso supratimas“ ir „procesų tobulinimas“ surinko aukščiausius balus, o "proceso matavimas" ir "informacinės technologijos" surinko mažiausius balus. Procesų efektyvumo dimensijos "kokybė" ir "orientacija į klientą" buvo geriausiai įvertintos proceso veiklos charakteristikos, mažiausiai balų surinkusios charakteristikos yra "išmatuojamumas" ir "lankstumas". Galutiniai rezultatai parodė, kad procesų brandos ir procesų efektyvumo ryšys egzistuoja.</p>	
<p>Vertino ankstesniuose tyrimuose suformuotus teiginius, kad skirtingos organizacijos turėtų siekti skirtingų brandos lygių, priklausomai nuo jų savybių.</p> <p>Buvo atliktas kiekybinis tyrimas, paremtas 120 organizacijų imtimi; klausimai, kuriuos sudarė procesų brandos, veiklos efektyvumo, inovatyvumo, dydžio, regiono ir amžiaus konstruktai.</p>  <p>Rezultatai parodė, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aukštesnė procesų branda prisideda prie geresnių veiklos rezultatų, tačiau tik iki tam tikro lygio; - didesnis inovatyvumas susijęs su didesne BPM branda; - skirtinguose regionuose esančios įmonės pasižymi skirtingu procesų brandos lygiu. 	(Dijkman et al., 2016b)
<p>Analizavo Peru karinių oro pajėgų operatyvinio departamento vadovybės ir darbuotojų suvokimo skirtumus dėl verslo procesų valdymo iniciatyvos.</p> <p>Tyrimas buvo atliekamas pagal daugiamačį modelį (naudotas toks pat ir (Ravesteyn et al., 2014) tyrime, kurį sudaro septynios dimensijos, t. y. procesų suvokimas, procesų aprašymas, procesų matavimas, procesų valdymas, procesų tobulinimas, resursai ir žinios bei informacinės technologijos. Šiose dimensijose apibrėžtas tam tikras kiekis procesinio požiūrio gebėjimų, kuriuos reikia išmatuoti siekiant nustatyti organizacijos procesų valdymo brandą, o siekiant nustatyti proceso efektyvumo lygį, minėti mokslininkai pasiūlė matuoti dvylika procesų efektyvumo charakteristikų.</p>	Waal ir kt. (2017)



Tyrimo klausimas buvo: ar skirtingas vadovų ir darbuotojų suvokimas apie procesų brandą lemia skirtingą procesų efektyvumo vertinimą?

Rezultatai parodė, kad reikšmingų skirtumų tarp vadovų ir darbuotojų procesų suvokimo nėra. Regresinė analizė atskleidė, kad procesų matavimas, procesų kontrolė ir procesų ištekliai yra pagrindiniai procesų efektyvumą lemiantys veiksniai.

Tyrimo tikslas - nustatyti, kokią įtaką procesų valdymo žinios ir patirtis turi procesų brandos ir procesų efektyvumo priklausomybei.

Šiam tyrimui atlikti 2010-2015 m. laikotarpiu buvo surinktas 469 respondentų iš Nyderlandų organizacijų duomenų rinkinys.

Buvo padaryta išvada, kad procesų valdymo žinios neturi intervencinio poveikio procesų brandos ir procesų efektyvumo ryšiui. Be to, mokslininkai nustatė, kad šios procesų brandos dimensijos: procesų ištekliai, procesų priemonės, procesų žinios, procesų tobulinimas ir procesų matavimas yra pagrindiniai veiksniai, prognozuojantys procesų našumą.

(Van Looy & Van den Bergh, 2018)

Buvo nagrinėjamas **procesų valdymo ir įmonių veiklos valdymo ryšys ir tai, kokią įtaką jų suderinamumui turi jų branda.** Be to, buvo nagrinėjamas **verslo procesų valdymo ir įmonių veiklos valdymo suderinimo poveikis procesų efektyvumui.**

Buvo padaryta išvada, kad organizacijų, apibūdinamų kaip aukštas rezultatus pasiekusių procesų veiklos derinimo srityje, organizaciniai rezultatai bus geresni ir finansinių, ir su klientais susijusių rodiklių požiūriu. Priešingai, organizacijos, kurioms nepavyksta sėkmingai įgyvendinti procesų veiklos rezultatų derinimo, apskritai pasižymi prastesniu veiklos efektyvumu. Pagrindiniai procesinio valdymo trūkumai organizacijose yra susiję su strateginiais aspektais ir procesų veiklos efektyvumo matavimu.

Vugec ir kt. (2019)

Mokslininkai vertino išsikeltą **hipotezę, kad ryšys tarp procesų valdymo brandos dimensijų ir procesų efektyvumo yra žymiai didesnis privataus sektoriaus organizacijose, palyginti su viešojo sektoriaus organizacijomis.**

Tyrimo naudotas daugiatis modelis kaip ir (Ravesteyn et al., 2014) tyrime.

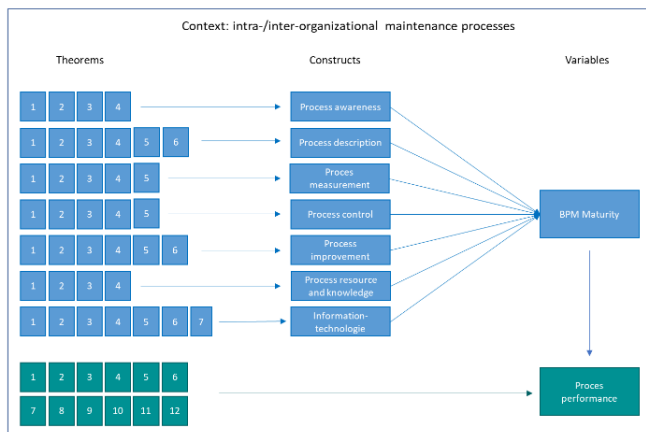
Remiantis tyrimo rezultatais buvo parodyta, kad nėra jokių skirtumų tarp viešųjų ir privačių organizacijų, susijusių su procesų brandos lygiais ir veiklos rezultatais. Tačiau rezultatai parodė reikšmingus privačių organizacijų aukštesnės brandos lygmenis, susijusius su informacinėmis technologijomis, resursais ir žiniomis, procesų tobulinimu ir matavimu, kurie nėra tokie akivaizdūs valstybinėse organizacijose.

(Ongena & Ravesteyn, 2019)

Buvo tiriama procesų brandos įtaka procesų efektyvumui. Pagrindinis tyrimo klausimas: **kokia yra procesų brandos įtaka Olandijos būsto asociacijų vidinių ir tarp organizacinių techninės priežiūros procesų našumui?**

(Loggen, 2021)

Tyrimo pagrindas yra Ravesteyn et al. (2014) modelis, kuris buvo naudojamas ir kituose tyrimuose, siekiant patikrinti ryšį tarp procesų brandos ir procesų efektyvumo. Naudojant klausimyną duomenys buvo surinkti iš 55 respondentų, atstovaujančių 33 būsto asociacijoms.



Rezultatai parodė, kad procesų brandumas turi teigiamą įtaką procesų efektyvumui. Rezultatai tai pat patvirtino, kad aukštesnė procesų branda yra susijusi su geresnių techninės priežiūros procesų rezultatų pasiekimu.

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš atliktos mokslinės literatūros analizės ir rastų mokslinių tyrimų, kurie nagrinėjo procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveiką, darytina išvada, kad egzistuoja priklausomybė tarp organizacijos procesų efektyvumo ir organizacijos procesų brandos, ir tai sąlygoja išvadą, kad didinant organizacijos procesų brandą galima pagerinti procesų efektyvumą. Tačiau pastebėtina, kad anksčiau atlikti susiję moksliniai tyrimai stokoja detalesnės procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos analizės, trūksta detalesnių tokios sąveikos paaiškinimų ir priežasčių nustatymo. Todėl mokslinio darbo tyrimui pasirinktas ir 2 darbo dalyje detalai aprašytas konceptualus tyrimo modelis bus taikomas atliekant kokybinį tyrimą viešojo sektoriaus organizacijoje, taip siekiant išsiaiškinti gilumines procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos priežastis.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo klausimas, tikslai ir uždaviniai

Daugelis organizacijų vis dažniau taiko verslo procesų valdymą, tačiau nėra iki galo aišku, ar verslo procesų valdymo diegimas iš tikrųjų kuria pridėtinę vertę organizacijai. Todėl šiame moksliniame darbe atliekamo **tyrimo tikslas** – išsiaiškinti sąveiką tarp procesų brandos ir viešojo sektoriaus organizacijos procesų efektyvumo. Konkrečiai šiuo tyrimu yra siekiama atsakyti į šį **klausimą**: *Kokia yra procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveika?*

Atvejo analizė: šiame magistro tiriamajame darbe keliami klausimai bus nagrinėjami pasirinkus viešojo sektoriaus centrinei valdžiai priskiriamą organizaciją. Papildoma informacija apie organizaciją moksliniame darbe nepateikiama, siekiant išsaugoti organizacijos anonimiškumą.

Tyrimo dalyviai: pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojai (apie 20 tyrimo dalyvių).

Tyrimo uždaviniai:

- 1) įvertinti procesų valdymo suvokimą ir turimas žinias viešojo sektoriaus organizacijoje;
- 2) nustatyti dabartinį viešojo sektoriaus organizacijos procesų brandos lygį;
- 3) įvertinti viešojo sektoriaus organizacijos procesų efektyvumą;
- 4) įvertinti, kokia yra procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveika;
- 5) įvertinti viešojo sektoriaus organizacijos veiklos efektyvumą tyrimo dalyvių požiūriu bei surinkti papildomas tyrimo dalyvių išvalgas, kokios veiklos pokyčiai ir (ar) patobulinimai padėtų pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą.

Tyrimo metodai:

1. Kokybinis pusiau struktūrizuotas interviu, kuris bus atliekamas naudojant klausimyną su teiginiais (vertinimas - Likerto skalė 1-5). Bus renkami iš tyrimo dalyvių įverčiai apie penkis procesų brandos lygius, septynis procesų brandos faktorius ir vienuolika procesų efektyvumo faktorių. Taip pat papildomai šalia kiekvieno teiginio bus siekiama surinkti tyrimo dalyvių komentarus ir papildomas išvalgas.

2. Kokybinio tyrimo interviu anketą sudarys 68 elementai: klausimai ir suformuluoti teiginiai (žr. 1 Priedas. Kokybinio tyrimo interviu anketa):

- 3 bendrieji klausimai apie procesų valdymo suvokimą (sudaryti autorės, remiantis (Ravesteyn et al., 2014), siekiant įvertinti tyrimo dalyvių procesų valdymo supratimo ir turimų žinių lygį;

- 15 suformuluotų teiginių apie 5 procesų brandos lygmenis (sudaryti autorės, remiantis (Dijkman et al., 2016b), siekiant įvertinti dabartinį procesų brandos lygį organizacijoje pagal tyrimo dalyvių suvokimą;
- 36 suformuluotų teiginių apie 7 procesų brandos faktorius (sudaryti autorės, remiantis (Ongena & Ravesteyn, 2019), siekiant įvertinti dabartinį procesų brandos lygį organizacijoje pagal tyrimo dalyvių suvokimą;
- 11 suformuluotų teiginių apie organizacijos procesų efektyvumo faktorius (sudaryti autorės, remiantis (Janssen & Revesteyn, 2015)), (Ongena & Ravesteyn, 2019), siekiant įvertinti dabartinį procesų efektyvumo lygį pagal tyrimo dalyvių suvokimą;
- 3 papildomi klausimai (sudaryti autorės, remiantis (Dijkman et al., 2016b), siekiant bendrai įvertinti organizacijos veiklą 2023 metais ir surinkti įžvalgas dėl veiklos efektyvumo gerinimo.

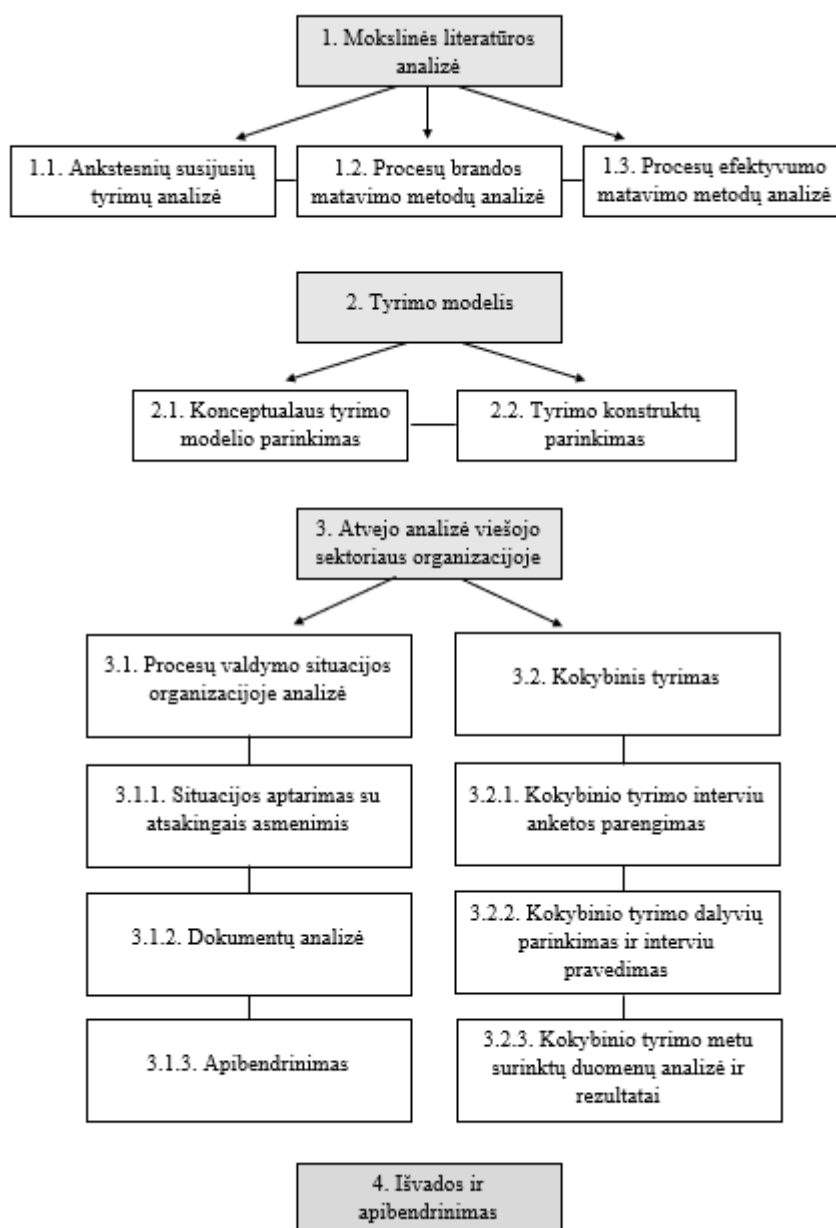
3. Kokybinio tyrimo metu surinktų duomenų grupavimas, vidurkių nustatymas, surinktų komentarų ir įžvalgų suskaidymas į subkategorijas ir aprašymas.

2.2. Tyrimo eigos schema

Siekiant sėkmingai atlikti tyrimą ir atsakyti į moksliniame darbe iškeltus klausimus, pirmiausia buvo atlikta išsami mokslinės literatūros analizė: buvo atrinktos susijusios mokslinės publikacijos, išanalizuoti procesų brandos ir procesų efektyvumo galimi matavimo metodai. Pasirinkto modelio (mokslininkų (Ravesteyn et al., 2014) sukurtas ir mokslininkų (Waal et al., 2017) patobulintas CMMI (*angl. Capability Maturity Model Integration*) procesų brandos integruotas modelis) pagrindu buvo sudarytas konceptualus tyrimo modelis, pasirinkti ir pritaikyti konstruktai, remiantis mokslininkų (Ravesteyn et al., 2014), (Dijkman et al., 2016b), (Ongena & Ravesteyn, 2019). Pasirinkus atlikti atvejo analizę viešojo sektoriaus organizacijoje, pirmiausia buvo susipažinta su dabartine procesų valdymo situacija organizacijoje, organizuoti susitikimai su už procesinį valdymą atsakingais asmenimis, susipažinta su rengiamais dokumentų projektais. Kitas etapas buvo kokybinio tyrimo interviu parengimas: parengta interviu anketa, parinkti potencialūs tyrimo dalyviai ir suderinus iš anksto laiką praveisti interviu; viso interviu buvo pravesta su 20 tyrimo dalyvių, interviu metu gauta informacija buvo perkelta į rašytinę formą ir pradėtas duomenų analizavimas. Tyrimo rezultatai ir gautos įžvalgos yra pateikiami mokslinio darbo 3 skyriuje. Detali mokslinio darbo tyrimo eigos schema pateikiama 3 paveiksle:

3 paveikslas

Tyrimo eigos schema



Šaltinis: sudaryta autorės

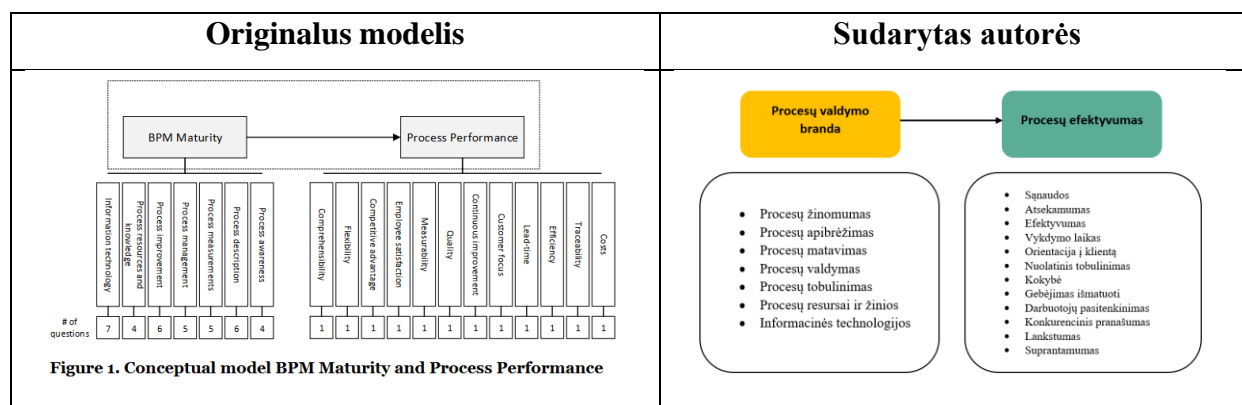
Tyrimo eigos schema parodo tiek jau įvykusius mokslinio darbo etapus, tiek ir etapus, kuriuos dar reikės atlikti.

2.3. Tyrimo konceptualus modelis

Iš atliktos mokslinės literatūros analizės ir rastų mokslinių tyrimų, kurie nagrinėjo procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveiką, buvo padaryta išvada, kad mokslininkų naudojama metodika yra panaši. Siekiant patikrinti ryšį tarp procesų brandos sąvokų ir procesų efektyvumo tyrimuose dažniausiai yra taikomas daugiamačis procesų brandos ir procesų efektyvumo modelis (naudotas (Ravesteyn et al., 2014), (Waal et al., 2017)), (Ongena & Ravesteyn, 2019), (Loggen, 2021) tyrimuose). Todėl šio mokslinio darbo tiriamojoje dalyje pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos procesų brandai nustatyti bei procesų efektyvumo lygiui, taip pat įvertinti sąveiką tarp procesų brandos ir procesų efektyvumo, buvo pasirinktas mokslininkų (Ravesteyn et al., 2014) sukurtas ir mokslininkų (Waal et al., 2017) patobulintas CMMI (*angl. Capability Maturity Model Integration*) procesų brandos integruotas modelis, apimantis procesų brandos ir procesų efektyvumo dimensijas (žr. 4 paveikslą). Šio modelio pagrindu bus sudarytas konceptualus tyrimo modelis.

4 paveikslas

Procesų brandos ir procesų efektyvumo dimensijas apjungiantis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Ravesteyn et al., 2014; Waal et al., 2017)

Ši daugiamačį modelį sudaro septynios dimensijos, t. y. procesų suvokimas, procesų aprašymas, procesų matavimas, procesų valdymas, procesų tobulinimas, procesų resursai ir žinios bei informacinės technologijos. Šiose dimensijose apibrėžtas tam tikras kiekis procesinio požiūrio gebėjimų, kuriuos reikia išmatuoti siekiant nustatyti organizacijos procesų valdymo brandą, o siekiant nustatyti proceso efektyvumo lygį, minėti mokslininkai siūlo, matuoti dvylika procesų efektyvumo charakteristikų. Siekiant išsiaiškinti gilumines procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos priežastims, nuspręsta tokio modelio panaudojimą pritaikyti kokybiniame tyrime.

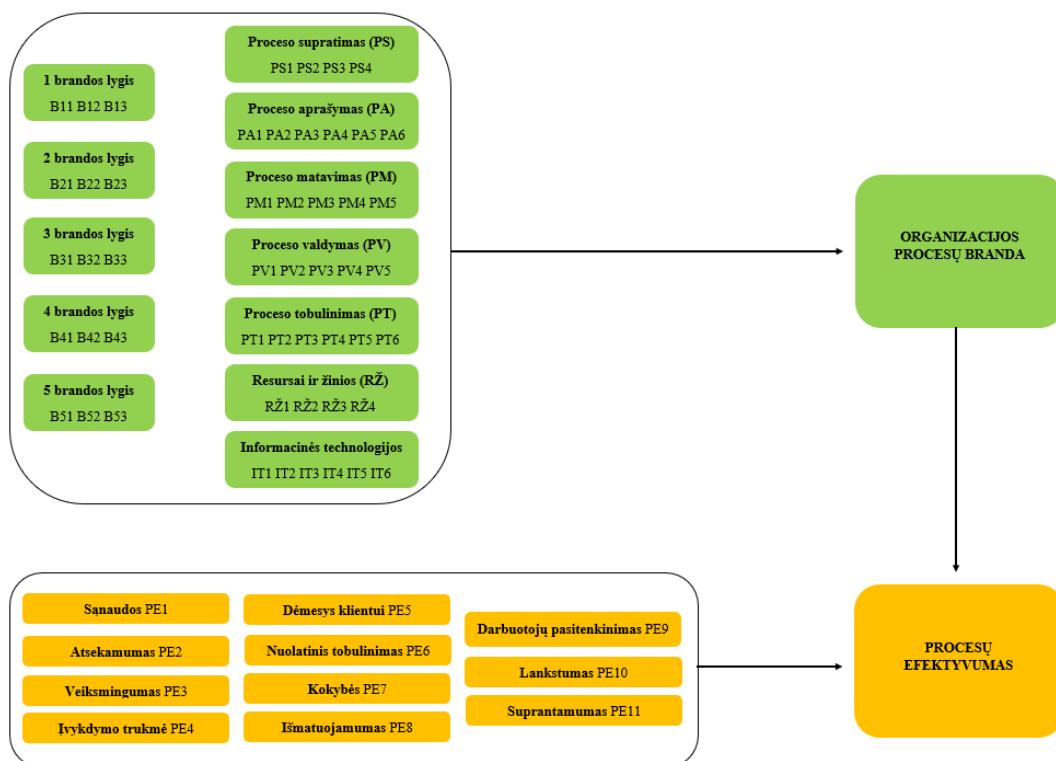
Procesų brandos dimensijose apibrėžtas tam tikras kiekis procesinio požiūrio gebėjimų, kuriuos reikia išmatuoti siekiant nustatyti organizacijos procesų valdymo brandą, o siekiant

nustatyti proceso efektyvumo lygį, minėti mokslininkai siūlo, matuoti dvylika procesų efektyvumo faktorių. Tačiau įvertinus tai, kad tyrimas planuojamas atlikti viešojo sektoriaus organizacijoje, buvo atsisakyta vieno proceso efektyvumo faktoriaus „konkurencinis pranašumas“ kaip perteklinio, nes tirti viešojo sektoriaus organizacijos konkurencinį pranašumą būtų buvę netikslinga. Be to, mokslininkų sukurtas modelis (žr. 4 paveikslą) buvo papildytas 5 brandos lygių įvertinimo teiginiais, remiantis mokslininko (Dijkman et al., 2016a)) atliktu tyrimu. Buvo laikomasi požiūrio, kad anksčiau sukurto identiško modelio panaudojimas moksliniame darbe pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos tyrime nebūtų buvęs pakankamas, siekiant pagrįsti mokslinio darbo naujumą.

Naujai sukurto konceptualaus tyrimo modelio (žr. 5 paveikslas) pagrindu buvo formuojama kokybinio tyrimo interviu anketa, jos klausimai ir teiginiai, kuriems buvo suteikti kodai (pvz., 1 brandos lygio pirmajam teiginiui buvo suteiktas kodas „B11“ arba vieno iš procesų brandos faktoriaus „Proceso supratimas“ pirmajam teiginiui buvo suteiktas kodas „PS1“), kurie taip pat yra nurodyti konceptualaus tyrimo modelyje.

5 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Ravesteyn et al., 2014)(Waal et al., 2017)); (Ongena & Ravesteyn, 2019) (Loggen, 2021)

Papildomai buvo nuspręsta tyrimo dalyviams interviu metu užduoti kelis papildomus, su tyrimo konceptualiu modeliu nesusijusius klausimus, bet papildančius tyrimą ir gebančius suteikti papildomų žinių apie organizaciją:

- a) papildomi 3 klausimai apie procesų valdymo suvokimą ir turimas žinias viešojo sektoriaus organizacijoje;
- b) papildomi 3 klausimai apie viešojo sektoriaus organizacijos veiklos efektyvumą ir siūlomus veiklos pokyčius, kurie padėtų pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą.

Konceptualus tyrimo modelis bus naudojamas viešojo sektoriaus organizacijos procesų brandos lygiui bei procesų efektyvumo lygiui nustatyti, tai pat įvertinti, kokia yra procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveika. Kokybinio tyrimo metu surinkus ir išanalizavus gautus duomenis, bus nustatytas organizacijos brandos lygmuo (nuo 1 iki 5) ir procesų efektyvumo įvertis (Likerto skalėje nuo 1 iki 5). Procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveiką bus vertinama gautų duomenų interpretavimu.

2.4 Pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos pristatymas

Šiame moksliniame darbe keliami klausimai nagrinėjami pasirinkus viešojo sektoriaus centrinei valdžiai priskiriamą organizaciją. Organizacijos veiklos sritis, darbuotojų skaičius, kiti detalūs duomenys, pagal kuriuos galima būtų identifikuoti organizaciją, neatskleidžiami. Kokybinio tyrimo metu vykdytų interviu metu gauta informacija peržiūrėta ir ta dalis, kuri turi būti laikytina konfidencialia, šiame moksliniame darbe neatskleidžiama.

Organizacija šiuo metu yra procesinio valdymo diegimo etape. Diegimas vyksta organizacijoje esamais resursais, išorės konsultacijų įsigyti neplanuojama. Iš atsakingų asmenų buvo surinkta informacija, susijusi su organizacijos dabartine situacija.

Procesų valdymo diegimo pradžioje buvo sudarytas procesų valdymo sistemos diegimo planas ir numatyti procesinio valdymo diegimo etapai, taip pat paskirstytos atsakomybės ir terminai, kurie šiame darbe negali būti atskleisti dėl siekio užtikrinti organizacijos anonimiškumą (žr. 9 lentelę):

9 lentelė

Organizacijos procesų valdymo sistemos diegimo planas

Organizacijos procesų valdymo sistemos diegimo planas
1. Procesų identifikavimas ir procesų architektūros parengimas
1.1. Susitikimai su padalinių atstovais, siekiant identifikuoti procesus padaliniuose
1.1.1. Susitikimai su atskirų padalinių atstovais (numatomi 2-3 susitikimai, rezultatas: sugrupuotos ir detalizuotos pagrindinės veiklos)

1.1.2. Susitikimai su visų padalinių atstovais (numatomi 2-3 susitikimai, rezultatas: sugrupuotos ir detalizuotos padalinių bendros veiklos)
1.2. Procesų architektūros projekto parengimas ir suderinimas su padalinių vadovais (numatomi 2 susitikimai)
1.3. Procesų architektūros pristatymas vadovybei
2. Procesų dalyvių atsakomybių parengimas ir procesų savininkų bei vadovų paskyrimas (įsakymas)
3. Procesų valdymo modelio parengimas
3.1. Procesų valdymo proceso parengimas
3.2. Dokumentacijos parengimas (procesų aprašų forma ir kt.)
4. Procesų valdymo komandos suformavimas
5. Mokymai
5.1. Procesų kompetencijų sąrašo sudarymas
5.2. Mokymų procesų komandos dalyviams organizavimas
6. Procesų modeliavimo įrankio parinkimas
7. Procesų aprašų rengimas. Suskirstymas į etapus:
7.1. Kritinių/prioritetinių procesų identifikavimas
7.2. Kritinių/prioritetinių procesų aprašų parengimas
7.3. Likusių procesų eiliškumo nustatymas ir aprašų parengimas
8. Procesų priežiūra ir palaikymas. Procesų peržiūros organizavimas (inicijavimas ir vykdymas)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis organizacijos informacija

Nors procesinio valdymo diegimo pradžioje buvo sudarytas planas, organizacija užtruko ir šiuo metu yra procesų dalyvių atsakomybių parengimo ir procesų savininkų bei vadovų paskyrimo etape (yra parengti projektai). Procesų identifikavimo ir procesų architektūros parengimo etapas yra baigtas, procesų savininkai bei vadovai preliminariai yra nustatyti, tačiau procesų dalyvių atsakomybės dar vis derinamos dėl bendrų, visą organizaciją apimančių veiklų, pvz. renginių organizavimo, gaunamų klausimynų/užklausų pildymo (kai informacija reikalinga iš kelių padalinių), ekonominių sankcijų iniciavimo ir pan. Todėl kol derinami bendrieji, visą organizaciją apimantys, procesai, kai kurie organizacijos padaliniai pradėjo kritinių procesų identifikavimą ir pradėjo jų aprašymą ir braižymą (šiuo metu jau turima kelis parengtus projektus).

Kritinių prioritetinių procesų identifikavimas buvo atliekamas pagal šiuos iš anksto organizacijoje susitartus kriterijus:

- 1) procesai, kurie susiję su strategijoje nurodytais tikslais;
- 2) procesai, kuriuos labiausiai reikia sutvarkyti (daugiausia klaidų, neatitikimų, vėlavimų);
- 3) procesai, kuriuose dalyvauja keli padaliniai;
- 4) procesai, kurie susiję su pinigais, skolomis.

Identifikavus organizacijoje 10 kritinių procesų, buvo pradėtas kiekvieno proceso aprašymas ir atvaizdavimas:

- a) nustatytos atsakomybės (paskirtas proceso savininkas, proceso vadovas, atsakingi asmenys yra proceso vykdydama);
- b) procesas buvo aprašytas (pastaba: šiame darbe aprašymas kaip pavyzdys nepateikiamas dėl jame esančios konfidencialios informacijos);
- c) nustatyti efektyvumo rodikliai;
- d) naudojant *Bizagi* programą nubraižyta procesų schema.

Žemiau kaip pavyzdžiai pateikiama organizacijos procesų „Inicijuoti auditą“ ir „Atlikti auditą“ detalesnė informacija (10 lentelė) ir projektinės schemas (6-7 paveikslai).

10 lentelė

Organizacijos kritinių projektinių procesų informacija

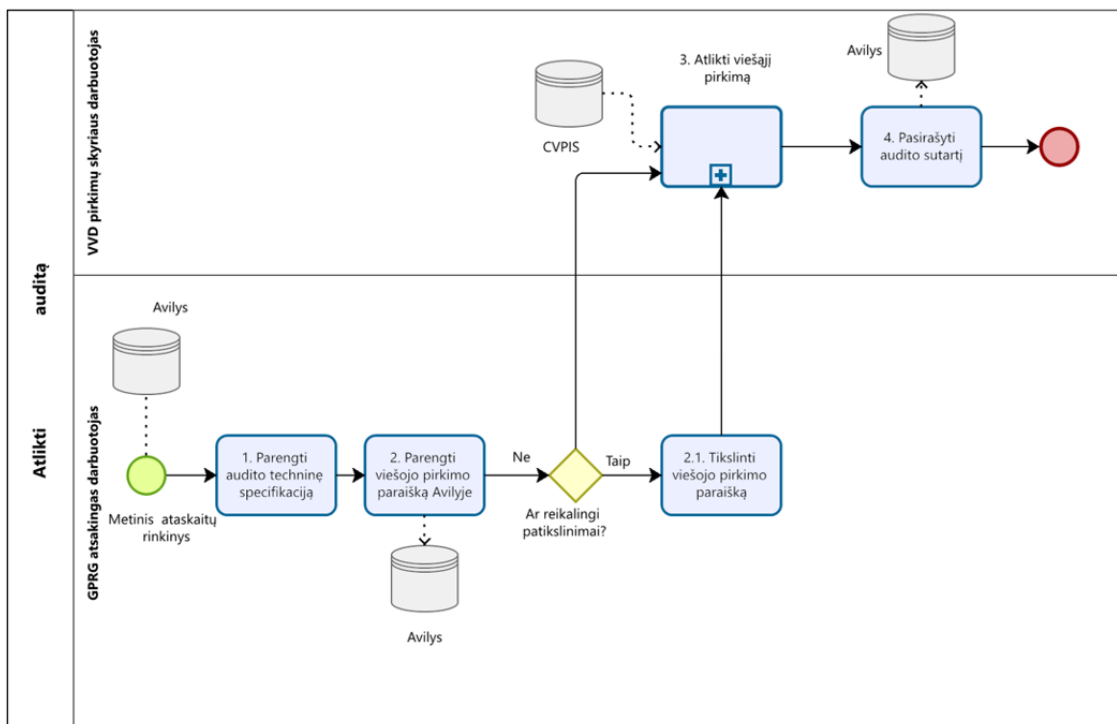
Proceso pavadinimas	Rezultatas	Efektivitymo rodikliai	Susiję procesai
Procesas „Inicijuoti auditą“	Pasirašyta audito sutartis (baigtas viešasis pirkimas)	Nustatytais terminais atliktas viešasis pirkimas	Procesas „Atlikti viešąjį pirkimą“
Procesas „Vykdyti auditą“	Audito ataskaita ir audito išvada	Auditas atliktas iki metiniame veiklos plane numatyto termino	Procesas „Apmokėti PMV sąskaitą-faktūrą“ Procesas „Išrašyti PVM sąskaitą-faktūrą“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis organizacijos pateikta informacija

6 paveikslas

Organizacijos kritinio proceso „Inicijuoti auditą“ schema (projektas)

5.1. Proceso „Inicijuoti auditą“ schema:



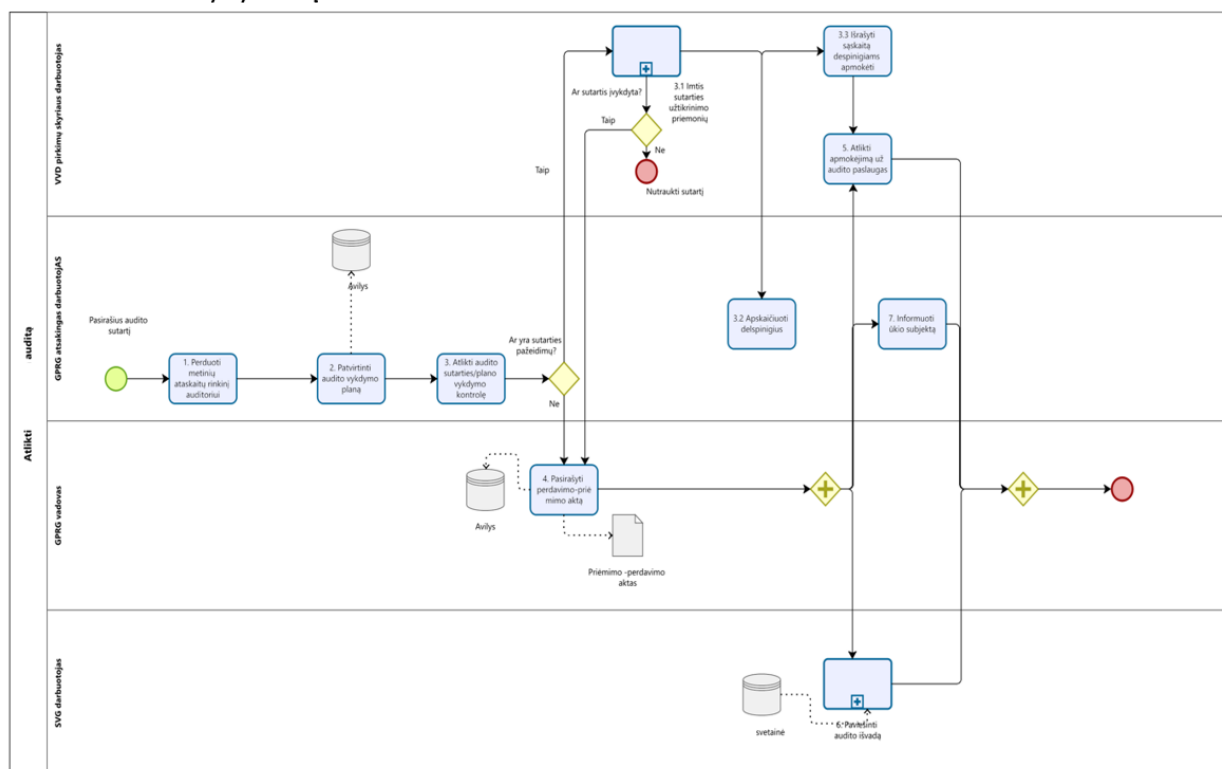
Proceso „Inicijuoti auditą“ trumpas aprašymas

Organizacijai yra priskirta funkcija atlikti kasmet tam tikrų prižiūrimų ūkio subjektų finansinį auditą. Proceso pradžia: metinis ataskaitų rinkinys, kuris gaunamas nustatytais terminais iš prižiūrimo ūkio subjekto. Tuomet parengiama audito techninė specifikacija ir kartu su viešojo pirkimo paraiška pateikiama į organizacijos naudojamą dokumentų valdymo sistemą „Avilyš“. Esant poreikiui yra atliekami pataisymai (tuo atveju, jei gaunama iš viešųjų pirkimų padalinio pastabų), pataisyti dokumentai pakartotinai pateikiami į Avilio sistemą. Tuomet pradedamas vykdyti kitas procesas „Atlikti viešąjį pirkimą“ už kurį yra atsakingas organizacijos viešųjų pirkimų padalinys: atliekamos viešojo pirkimo procedūros. Proceso rezultatas: pasirašyta audito sutartis.

7 paveikslas

Organizacijos kritinio proceso „Vykdyti auditą“ schema (projektas)

5.2. Proceso „Vykdyti auditą“ schema:



Proceso „Vykdyti auditą“ trumpas aprašymas

Organizacijai yra priskirta funkcija atlikti kasmet tam tikrų prižiūrimų ūkio subjektų finansinį auditą. Proceso pradžia: pasirašyta audito sutartis (pasibaigus viešųjų pirkimų procedūroms). Pirmiausia įmonei, su kuria yra pasirašyta audito sutartis, yra perduodama prižiūrimo ūkio subjekto pateiktas metinių ataskaitų rinkinys. Audito įmonė parengia audito vykdymo planą, kuris yra suderinamas su organizacija ir patvirtinamas abiejų šalių parašais. Viso proceso metu yra vykdoma audito sutarties ir patvirtinto audito vykdymo plano kontrolė

(stebima kaip audito įmonė laikosi numatytų terminų ir privalomų atlikti darbų išsamumo). Audito įmonei atlikus auditą:

- 1) nesant audito sutarties pažeidimų yra suderinama su organizacija audito išvada ir pasirašomas perdavimo – priėmimo aktas. Audito ataskaita yra paviešinama organizacijos internetinėje svetainėje ir informuojamas apie rezultatus prižiūrimas ūkio subjektas. Išrašoma sąskaita ir atliekamas apmokėjimas už audito paslaugas.
- 2) nustčius sutarties pažeidimus, audito įmonei organizacija teikia pastabas ir nurodo terminą, per kurį audito sutartis (tame tarpe audito išvada ir ataskaita) turi būti organizacijai pateikta tinkamo išsamumo. Audito įmonei sutarties sąlygų neįvykdžius, sutartis nutraukiama. Tuo atveju, kai audito įmonė sutarties sąlygas įvykdo, bet nesilaiko nustatytų terminų – apskaičiuojami delspinigiai iš išrašoma sąskaita.

Atkreiptinas dėmesys, kad šie pateikti procesų projektai yra negalutiniai ir šiuo metu yra derinami organizacijoje. Oficialius procesų aprašymus ir schemas organizacija planuoja patvirtinti, kai bus įsigytas procesų valdymo programinė įranga „Adonis“. Šia programa organizacija planuoja modeliuoti, analizuoti, optimizuoti ir valdyti visus savo procesus. Taip pat planuojama šios programinės įrangos pagalba ne tik matuoti procesų efektyvumą, bet ir simuliuoti procesų vykdymą, tam kad būtų išbandyti skirtingi scenarijai ir gauti rezultatai, siekiant įvertinti galimus procesų optimizavimo būdus.

2.5. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Tyrimo tikslas buvo apklausti šiuo metu procesinio valdymo diegime dalyvaujančius viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojus:

- padalinių vadovus;
- procesų savininkus (dažniausiai tie patys padalinių vadovai);
- procesų vadovus;
- kitus susijusius darbuotojus, kurie atsakingi/dalyvauja tam tikrose procesų veiklose (pvz. tik braižo procesus arba tik dokumentuoja/aprašo).

Tyrimo metu interviu buvo praveisti su **20 tyrimo dalyvių**, kurių pareigybės ir kompetencijos pateiktos 11 lentelėje (detalesnė informacija nepateikiama siekiant išsaugoti tyrimo dalyvių anonimiškumą).

11 lentelė

Tyrimo dalyvių pareigybės ir vaidmuo procesų valdyme

Tyrimo dalyvis	Kompetencijos
Tyrimo dalyvis Nr. 1 [TD1]	Padalinio vadovė, procesų savininkė – aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 2 [TD2]	Padalinio vadovės pavaduotojas, procesų vadovas – aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 3 [TD3]	Padalinio vadovė, procesų savininkė – aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 4 [TD4]	Organizacijos vadovo patarėja – aktyviai dalyvauja strategijos kūrimo, jos suderinimo su veikla, užduotimis, rezultatų matavimais, rizikų plano sudarymu ir valdymu
Tyrimo dalyvis Nr. 5 [TD5]	Padalinio patarėja, procesų vadovė - aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 6 [TD6]	Padalinio vadovo pavaduotojas, procesų vadovas - aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 7 [TD7]	Padalinio vadovas, procesų savininkas – aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 8 [TD8]	Padalinio vadovo pavaduotoja - nedalyvauja aktyviai procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 9 [TD9]	Padalinio vyresnysis specialistas - nedalyvauja aktyviai procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 10 [TD10]	Padalinio vadovės pavaduotojas – nedalyvauja aktyviai procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 11 [TD11]	Padalinio ekspertė, procesų vadovė - aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 12 [TD12]	Padalinio patarėja, procesų vadovė - aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 13 [TD13]	Padalinio vadovo pavaduotojas, procesų vadovas – aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 14 [TD14]	Padalinio patarėjas – nedalyvauja aktyviai procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 15 [TD15]	Padalinio vadovės pavaduotojas, procesų vadovas – nedalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 16 [TD16]	Padalinio patarėja - nedalyvauja aktyviai procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 17 [TD17]	Padalinio ekspertė - aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 18 [TD18]	Padalinio vadovė, procesų savininkė – aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 19 [TD19]	Padalinio patarėja - aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime
Tyrimo dalyvis Nr. 20 [TD20]	Padalinio patarėja - nedalyvauja aktyviai procesinio valdymo diegime

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 20 kokybiniame tyrime dalyvavusių dalyvių 20 proc. yra procesų savininkai (4 iš 20 dalyvių), 35 proc. – procesų vadovai (7 iš 20 dalyvių), taip pat net 65 proc. (13 iš 20 dalyvių) tyrimo dalyvių

šiuo metu aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime organizacijoje (dalyvauja susitikimuose, diskusijose, rengia ir (ar) teikia pastabas projektų aprašymams, atvaizdavimams; 35 proc. (7 iš 20 dalyvių) – šiuo metu nedalyvauja aktyviai procesinio valdymo diegime, tačiau šių dalyvių komentarai buvo svarbūs vertinant procesinio valdymo situaciją organizacijoje.

3. KOKYBINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATAI

Moksliniame darbe buvo atliktas atvejo tyrimas viešojo sektoriaus organizacijoje, siekiant kokybinio tyrimo būdu įvertinti jos dabartinę brandą ir procesų efektyvumo lygį, taip pat suprasti pastarųjų metų pokyčius, susijusius su procesų valdymo diegimu. Surinkti duomenys buvo pagrindas analizuoti rezultatus ir pateikti išvalgas apie šių dviejų sričių sąveiką.

Kokybinio tyrimu buvo siekiama:

- Įvertinti procesų valdymo suvokimą ir turimas žinias viešojo sektoriaus organizacijoje;
- Įvertinti dabartinį viešojo sektoriaus organizacijos procesų brandos lygį;
- Įvertinti viešojo sektoriaus organizacijos procesų efektyvumą;
- Įvertinti, kokia yra procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveika;
- Įvertinti viešojo sektoriaus organizacijos veiklos efektyvumą tyrimo dalyvių požiūriu bei surinkti papildomas tyrimo dalyvių išvalgas, kokie veiklos pokyčiai ir (ar) patobulinimai padėtų pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą.

Kokybinio tyrimo metu buvo praveisti interviu su 20-čia tyrimo dalyvių: viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų, kurių dalis aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime ir kita dalis – aktyviai nedalyvauja. Tyrimo dalyvių, su įvairiomis patirtimis, pasirinkimas buvo tikslingas, nukreiptas į kuo platesnį nuomonių surinkimą ir siekiant pašalinti galimą „šališkumo“ faktorių, jei pavyzdžiui, būtų buvusi pasirinkta tik procesinio valdymo diegime dalyvaujančių darbuotojų grupė. Tuo pačiu tikslu interviu nebuvo praveistas su viešosios organizacijos vadovu, įvertinus tikimybę, kad gali būti pateikiami „tikslingai pagerinti“ atsakymai arba neatspindintys tikrosios situacijos.

Interviu klausimynas (žr. 1 priedas) buvo suskirstytas į tris dalis:

1. Procesų valdymo ir procesinio požiūrio suvokimo vertinimas

Pirmoje interviu dalyje buvo siekiama įvertinti kaip organizacijoje yra suvokiamas procesų valdymas bei tyrimo dalyvio turima praktinė patirtis.

2. Dabartinio organizacijos procesų brandos lygio įvertinimas

Antroje interviu dalyje tyrimo dalyvio buvo prašoma nuo 1 iki 5 Likerto skalėje įvertinti kiek sutinka su suformuluotais teiginiais (procesų valdymo brandos lygio faktoriais) bei pateikti papildomus komentarus (jei turi); tyrimo dalyviams buvo paaiškinta, kad procesų valdymo brandos faktoriai padės nustatyti, kokiam procesų brandos lygyje yra šiuo metu organizacija.

3. Duomenų, apibūdinančių organizacijos efektyvumą, rinkimas

Trečioje interviu dalyje tyrimo dalyvio buvo prašoma nuo 1 iki 5 Likerto skalėje įvertinti kiek sutinka su suformuluotais teiginiais (procesų efektyvumo faktoriais) bei pateikti papildomus

komentarus (jei turi); kiekvienam tyrimo dalyviui buvo paaiškinta, kad yra siekiama surinkti papildomą informaciją, apibūdinančią organizacijos efektyvumą.

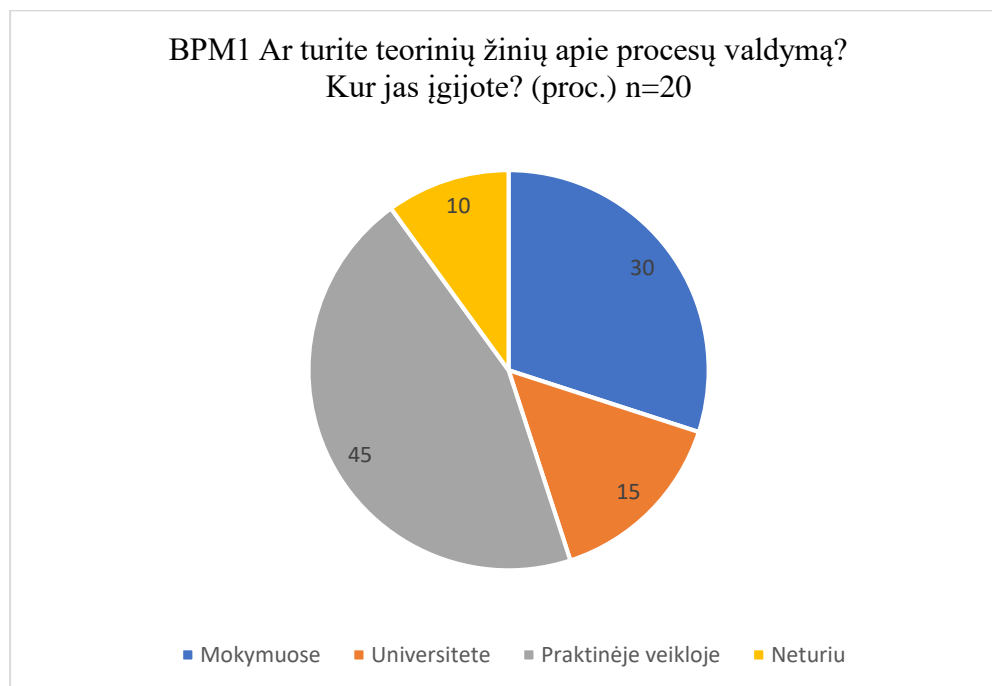
Taip pat tyrimo dalyviams buvo akcentuota, kad siekiant garantuoti anonimiškumą ir surinkti kiek įmanoma teisingą informaciją, tyrimo rezultatuose organizacijos pavadinimas ir pateikti atsakymai bus nuasmeninti.

3.1. Procesų valdymo ir procesinio požiūrio suvokimo vertinimas

Pirmoje interviu dalyje buvo siekiama įvertinti kaip organizacijoje yra suvokiamas procesų valdymas bei tyrimo dalyvių turima praktinė patirtis. Buvo užduotas pirmasis privalomas atsakyti klausimas „BPM1 Ar turite teorinių žinių apie procesų valdymą? Kur jas įgijote?“ Net 18 tyrimo dalyvių iš 20 (90 proc.) teigė, kad turi teorinių procesų valdymo žinių, kurias įgijo: a) universitete studijų metu (3 dalyviai; 15 proc.); b) mokymų metu, kuriuos organizavo dabartinė arba ankstesnė darbovietė (6 dalyviai; 30); c) praktinėje veikloje (9 dalyviai; 45 proc.); tuo tarpu 2 tyrimo dalyviai iš 20 (10 proc.) teigė, kad visiškai neturi jokių praktinių žinių apie procesų valdymą (žr. 9 paveikslas). **Išvada: procesinio valdymo teorines žinias turi net 90 proc., tai yra didžioji dauguma, tyrimo dalyvių (18 iš 20).** Detalūs tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 12 lentelėje.

8 paveikslas

Tyrimo dalyvių sugrupuoti atsakymai į klausimą BPM1



Šaltinis: sudaryta autorės

12 lentelė

Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai į klausimą BPM1

Tyrimo klausimas: <u>BPM1 Ar turite teorinių žinių apie procesų valdymą? Kur jas įgijote?</u>	
Teorinės žinios įgytos:	Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai
Mokymuose	<p>„Taip. Organizuotų mokymų metu.“ [TD2]</p> <p>„Organizacijos rengtuose mokymuose“ [TD3]</p> <p>„Taip, dalyvavau mokymuose. Dirbau įmonėje, kurioje buvo įdiegtas ISO 9001 standartas.“ [TD5]</p> <p>„Turiu truputį. Pagrindines žinias įgijau darbo organizuotuose mokymuose“ [TD10]</p> <p>„Taip turiu. Įgijau studijuodama universitete ir mokymų metu, kuriuos organizavo mano organizacija“. [TD12]</p> <p>„Žinios, susijusios su proceso valdymu, yra labiau bendrinės. Dirbant organizacijoje teko dalyvauti įvairiuose mokymuose apie procesų valdymą. Tačiau kažkokių specialių žinių neturiu.“ [TD19]</p>
Universitete	<p>„Teko apie tai skaityti internete ir šiek tiek mokytis universitete.“ [TD1]</p> <p>„Universitete“ [TD6]</p> <p>„Verslo vadybos studijose“ [TD18]</p>
Praktinėje veikloje	<p>„Teorinės žinios fragmentiškos, įgytos daugiausiai iš esamų / buvusių kolegų, dirbančių procesų valdymo srityje“ [TD4]</p> <p>„Teorinių žinios įgytos ankstesnėje darbovietėje ir dirbant šioje, kadangi procesų diegimas yra mano skyriuje, reikia pasiskaityti daugiau, tam, kad suprasti, kas turi būti daroma ir kaip tai yra daroma.“ [TD7]</p> <p>„Kažkiek turiu. Ankstesnėje darbovietėje diegėme ISO 9001, apsirašinėjome procesus.“ [TD8]</p> <p>„Kolegė, kuri atsakinga už procesų valdymą organizacijoje trumpai pristatė apie procesus, jų svarbą. Taip pat šiek tiek savarankiškai domėjausi.“ [TD11]</p> <p>„Minimalios žinios iš esamos darbovietės“ [TD14]</p> <p>„Minimaliai. Kolegė, atsakinga už procesų valdymą institucijoje yra skaičiusi pranešimą šia tema.“ [TD15]</p> <p>„Turiu nedaug. Darbo vietoje“ [TD16]</p> <p>„Taip, turiu. Žinios atėjo iš praktikos.“ [TD17]</p> <p>„Daugiausiai susiduriu organizacijos praktinėje veikloje, be mokymų.“ [TD20]</p>
Neturi patirties	<p>„Neturiu“ [TD9]</p> <p>„Neturiu, nesimokiau“ [TD13]</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Į antrąją privalomą atsakyti interviu klausimą „BPM2 Kaip suprantate organizacijos procesų valdymą? Apibrėžkite trumpai“, tyrimo dalyviai atsakė gana tiksliai ir išsamiai. Pastebėtina, kad visi tyrimo dalyvių atsakymai buvo teisingi ir atspindintys procesų valdymo esmę; vienodų ar labai panašių atsakymų nepasitaikė. **Išvada: visi 20 tyrimo dalyvių procesų**

valdymo sąvoką suprantą teisingai (pastaba: dėl pateiktų atsakymų išsamumo tikėtina, kad buvo pasiruošta prieš pokalbį). Detalūs tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 13 lentelėje:

13 lentelė

Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai į klausimą BPM2

Tyrimo klausimas: BPM2 Kaip suprantate organizacijos procesų valdymą? Apibrėžkite trumpai.	
Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai	<p>„Sistemą, kurią sukuri organizacijoje, kad procesai veiktų tinkamai, paskiriant atsakingus asmenis, kurie vertintų vykdomus procesus, siektų juos optimizuoti, standartizuoti, automatizuoti. Taip pat reiktų įsivertinti kaip procesai vertinami, analizuojami, aprašomi ir kt., kad tų procesų pagalba pasiektum savo tikslus efektyviau.“ [TD1]</p> <p>„Procesų valdymas turėtų padėti automatizuoti ir aprašyti visus organizacijos veiklos procesus.“ [TD2]</p> <p>„Kaip taisyklės, schemas pagal kurias atliekamo veiksmi konkrečiam rezultatui pasiekti“ [TD3]</p> <p>„Sisteminis požiūris į organizacijoje vykdomų veiklų visumą, identifikuojant, standartizuojant ir tobulinant atsikartojančias veiklas, siekiant veiklos kokybės ir efektyvumo“ [TD4]</p> <p>„Procesas yra nuosekli veiksmų seka, kuria atliekami darbai norimam rezultatui pasiekti. Procesų valdymas leidžia identifikuoti tas proceso vietas, kurios neveikia ar trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus ir jas pakeisti.“ [TD5]</p> <p>„Organizacijos procesų išskyrimas, jų detalus aprašymas, priskiriant savininkus ir veiklos vykdymas, vadovaujantis jais, visiškai harmonizuojant darbą identiškais atvejais.“ [TD6]</p> <p>„Organizacijos procesų valdymas apima procesų (veiklos ir palaikymo), kurie reikalingi siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Procesai turi apimti tinkamą planavimą, koordinavimą, vykdymą, stebėjimą ir tobulinimą. Tai yra sisteminis požiūris, kurio tikslas – optimizuoti ir efektyviai valdyti visas organizacijos funkcijas ir turimus resursus siekiant užtikrinti geriausius rezultatus“ [TD7]</p> <p>„Organizacijos veikla pagal iš anksto sutartas ir apibrėžtas procedūras.“ [TD8]</p> <p>„Suprantu kaip organizacijoje nustatytų ir bendrai sutartų automatizuotų veiksmų visumą, kuri padeda siekti organizacijos tikslų“ [TD9]</p> <p>„Organizacija yra identifikavusi procesines veiklas, paskyrusi atsakingus asmenis, stebi procesų eigą, juos tobulina/keičia/naikina.“ [TD10]</p> <p>„Tinkamai sudėliota veiksmų seka, kuri padeda užtikrinti aiškesnę ir geresnę organizacijos veiklą.“ [TD11]</p> <p>„Organizacijos veiklos susistemimas, aprašymas, automatizavimas; procesų valdymo tikslas - efektyvinti veiklą, mažinti patiriamas sąnaudas, gerinti paslaugų kokybę ir t.t.“ [TD12]</p> <p>„Procesas, tai sutarta darbų ar veiksmų seka rezultatui pasiekti; valdymas - kasdienis darbas keičiant procesus didinant jų veiksmingumą“ [TD13]</p> <p>„Organizacijos vykdoma veikla turi būti apibrėžta kaip procesas, kad ateityje visos panašios veiklos būtų vykdomos ta pačia metodika.</p>

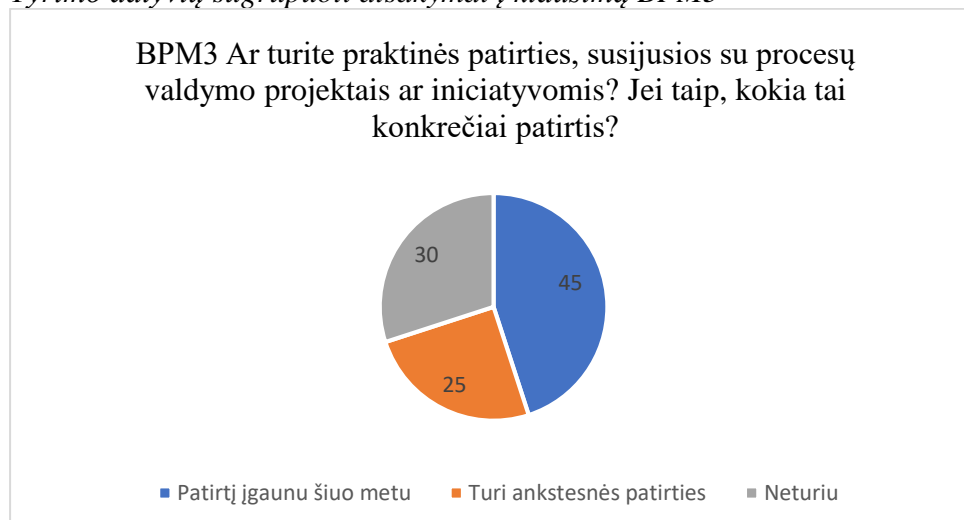
	<p><i>Procesų valdymą suprantu, tokios metodikos apibrėžimą ir priežiūrą, kad veiklos būtų vykdomos pagal procesus.“ [TD14]</i></p> <p><i>„Algoritmas / metodika pagal kurią atliekami tam tikri konkretūs darbai.“ [TD15]</i></p> <p><i>„Procesą suprantu, kaip tam tikram konkrečiam organizacijos tikslui, rezultatui pasiekti reikalingų atlikti funkcijų, būtinų resursų ir panašiai, įvertinimą“ [TD16]</i></p> <p><i>„Procesų valdymas skirtas veiklos optimizavimui. Tokio valdymo tikslas efektyvinti veiklą, pasiekti nustatytus tikslus strategijoje ir nuolat tobulinti veiklą.“ [TD17]</i></p> <p><i>„Išgryninami veiklos procesai, juos identifikuojant, apibrėžiant procesų ribas, tarpusavio ryšius. Įvertinamos galimybės juos efektyvinti.“ [TD18]</i></p> <p><i>„Procesų valdymą suprantu kaip kasdienių funkcijų vykdymo aprašymą (apsibrėžimą), kuomet nusistačius tam tikrus kriterijus galima įsivertinti pasiektą rezultatą.“ [TD19]</i></p> <p><i>„Organizacijos procesų analizė, modeliavimas, įgyvendinimas, stebėsena ir optimizavimas, siekiant geresnių organizacijos rezultatų ir efektyvumo“ [TD20]</i></p>
--	---

Šaltinis: sudaryta autorės

Į trečiąjį privalomą atsakyti interviu klausimą „BPM3 Ar turite praktinės patirties, susijusios su procesų valdymo projektais ar iniciatyvomis? Jei taip, kokia tai konkrečiai patirtis?“, 14 tyrimo dalyvių iš 20 (70 proc.) nurodė, kad jie turi procesinio valdymo praktinės patirties, kurią įgijo: a) anksčiau, dažniausiai ankstesnėje darbovietėje (5 dalyviai); b) patirtis yra susijusi su šiuo metu organizacijoje vykdoma veikla (9 tyrimo dalyviai). Tuo tarpu net 6 tyrimo dalyviai iš 20 (30 proc.) teigė, kad visiškai neturi jokios praktinės procesų valdymo patirties (žr. 10 paveikslas). **Išvada: procesinio valdymo praktinės patirties turi 70 proc. tyrimo dalyvių (14 iš 20), 30 proc. tyrimo dalyvių tokios patirties visai neturi.** Detalūs tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 14 lentelėje.

9 paveikslas

Tyrimo dalyvių sugrupuoti atsakymai į klausimą BPM3



Šaltinis: sudaryta autorės

14 lentelė

Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai į klausimą BPM3

Tyrimo klausimas: BPM3 Ar turite praktinės patirties, susijusios su procesų valdymo projektais ar iniciatyvomis? Jei taip, kokia tai konkrečiai patirtis?	
Praktinė patirtis:	Tyrimo dalyvių teiginiai ir komentarai
Turiu ankstesnės patirties	<p>„Taip, teko dirbti įmonėje, kurioje buvo įdiegtas ISO 9001 standartas. Visa įmonės veikla buvo suskaidyta į atskiras procedūras (pvz. kainodara, formatavimas, pardavimo, statybų ir kt.), su aiškia veiksmų seka (procesais). Buvau atsakinga už keletą procedūrų, taip pat sukūriau ir įdiegiau kainodaros procedūrą.“ [TD5]</p> <p>„Ankstesnėje darbovietėje 2015 m. buvo pradėtas įgyvendinti procesinis valdymas, buvo aprašyti procesai, sudėliota architektūra ir ant popieriaus viskas atrodė gražiai. Praktikoje buvo žiūrimi procesai daugiau iš kokybės vadybos pusės, bet ne iš procesų pusės, kur buvo svarbu atitikti pačių nustatytus rodiklius, bet ne juos tobulinti. Kitas svarbus aspektas, kad nebuvo automatizuoto įrankio, kuris priskirtų atitinkamas roles ir atsakomybes darbuotojams.“ [TD7]</p> <p>„Taip, iš ankstesnių patirčių dirbant privačiame sektoriuje (pvz., interneto svetainės kūrimo / pardavimo procesai, projektų susijusių su vandenvala/vandentiekio valdymas).“ [TD15]</p> <p>„Taip, turiu. Įgijau dalyvaudama procesų diegime ankstesnėje savo įmonėje ir dabartinėje darbovietėje“ [TD17]</p> <p>„Esu dalyvavusi diegiant organizacijoje ISO 9001“ [TD18]</p>
Patirtį įgaunu šiuo metu	<p>„Įgyju šiuo metu darbe. Anksčiau buvau atsakingas ir vykdžiau įvairius kompleksinius tyrimus ir darbus, bet jie formaliai nebuvo apibrėžti kaip procesai.“ [TD2]</p> <p>„Šiuo metu tai darome, bet tai tik pradžia. Siekiama pradėti modeliuoti esamus procesus, juo optimizuoti ir į tai įtraukti darbuotojus.“ [TD1]</p> <p>„Šiuo metu organizacijoje vyksta procesų išsigryninimas“ [TD3]</p> <p>„Dalyvavimas identifikuojant, aprašant procesus savo atsakomybės srityse“ [TD4]</p> <p>„Organizacijoje esu atsakinga už personalo procesų išgryninimą. Patirties nedaug: iš praktinės pusės bandau suskirstyti tam tikrus procesus, susidėlioti į aiškią seką, kad ateityje visai organizacijai būtų aiškūs personalo procesai.“ [TD11]</p> <p>„Taip, dalyvauju šiuo metu organizacijoje diegiamame procesų valdyme, identifikuoju ir aprašinėju grupės procesus.“ [TD12]</p> <p>„Taip - esamų procesų peržiūra, keitimas optimizuojant veiklas ir siekiant rezultato, taip pat veiklos analizė ir naujų procesų kūrimas organizacijoje“ [TD13]</p> <p>„Turiu patirties, dalyvavau kuriant audito paslaugos pirkimo procesą“. [TD16]</p> <p>„Dalyvauju organizacijos procesų analizės/aprašymo veikloje“ [TD20]</p>
Neturiu	<p>„Neturiu“ [TD6]</p> <p>„Neturiu“ [TD8]</p> <p>„Neturiu“ [TD9]</p> <p>„Neturiu“ [TD10]</p> <p>„Ne“ [TD14]</p> <p>„Nelabai“ [TD19]</p>

3.2. Dabartinio organizacijos procesų brandos lygio įvertinimas

Antroje interviu dalyje buvo siekiama įvertinti, koks yra dabartinis organizacijos procesų brandos lygis. Procesų branda buvo pasirinkta vertinti dviem etapais:

- 1) tyrimo dalyviai turėjo įvertinti bei pakomentuoti (jei turi komentarų) procesų brandos lygių faktorius, t. y. prie kiekvieno brandos lygio pateiktus tris suformuluotus teiginius, kurių šaltinis - (Dijkman et al., 2016a);
- 2) tyrimo dalyviai turėjo įvertinti bei pakomentuoti (jei turi komentarų) kitus procesų brandą sąlygojančius faktorius, t. y. prie kiekvieno faktoriaus pateiktus suformuluotus teiginius, kurių šaltinis - (Ongena & Ravesteyn, 2019). Tyrimo dalyvių buvo prašoma pateikti įvertinimą prie suformuluotų teiginių Likerto skalėje nuo 1 iki 5 (1- Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 - Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku). Bendri tyrimo dalyvių įvertinimo vidurkiai ir kai kurie detalesni komentarai pateikiami 15-17 lentelėse.

Pirmiausia pagal interviu anketos dalį „2.1 Procesų valdymo brandos faktoriai“ buvo atlikta surinktų duomenų analizė, išvesti vidurkiai ir įvertinta organizacijos procesų branda (žr. 15 lentelė).

15 Lentelė

Procesų brandos lygių įverčiai ir komentarai

Teiginys	Įverčių vidurkis (Likerto skalėje 1-5)	Tyrimo dalyvių komentarai
1 brandos lygis (Pradinis, angl. Initial)		
B11 Mūsų organizacijoje nėra oficialių procesų vykdymo procedūrų	2,40	<p>„Kaip organizacija esame pradinėje procesų aprašymo stadijoje.“ [TD2]</p> <p>„Kai kurie procesai yra aiškiai aprašyti teisės aktuose (pvz.ginčų nagrinėjimas)“ [TD3]</p> <p>„Daug "procesinių" dalykų sprendžiama per aprašymus vidiniuose teisės aktuose. Nors tai nėra įprastas procesų aprašymas procesų valdymo prasme, vis dėlto tai leidžia įvardinti atitinkamos veiklos atsakomybes, etapus ir pan.“ [TD4]</p> <p>„Kuriama dabar“ [TD10]</p>

		<p>„Manau, kaip organizacija esame "darželinukų" lygyje - procesų identifikavimas“ [TD11]</p> <p>„Dar nėra galutinai aiškiai aprašytų procesų“ [TD12]</p> <p>„Labiau nėra, bet priklauso nuo srities“ [TD13]</p> <p>„Kuriami/tobulinami“ [TD14]</p> <p>„Bendrų visai organizacijai nėra. Tačiau tam tikrais atvejais galima laikyti, kad yra nustatytos tam tikros procedūros.“ [TD19]</p>
B12 Jei procesų valdymo procedūros nustatytos, jų retai laikomasi	3,35	<p>„Sunku vertinti“ [TD4]</p> <p>„Kaip minėjau, neturime oficialių procesų valdymo procedūrų.“ [TD11]</p> <p>„Sunku vertinti“ [TD13]</p> <p>„Organizacija labiau veiklos, funkcinė“ [TD14]</p> <p>„Procedūros nenustatytos“ [TD17]</p>
B13 Kiekvienas užduotis atlieka savaip, kitaip tariant, kiekvienas turi savo metodus	2,35	<p>„Tame pačiame padalinyje daugiau vienodo supratimo, bet jis skiriasi skirtinguose padaliniuose“ [TD3]</p> <p>„Priklauso nuo srities“ [TD4]</p> <p>„Kai kurių procesų seka reglamentuota teisės aktais“ [TD16]</p>
2 brandos lygis (Valdomas, angl. Managed)		
B21 Darbo (užduoties) pradžioje susitariame, kokius metodus ir technologijas naudosime	3,10	<p>„Kartais susiderinama metodika konkrečių veiksmų atlikimo“ [TD3]</p> <p>„Dalyje veiklų susitariame“ [TD5]</p> <p>„Iš esmės labai priklauso nuo darbo. Jei ilgalaikis darbas, tai yra numatomi etapai, pasidalinamos atsakomybės ir pan.“ [TD15]</p>
B22 Jei susitarsime dėl darbo metodų, jie bus užfiksuoti taip, kad juos būtų galima vykdyti tokiu pat būdu ir kitu metu	2,80	<p>„Dalyje veiklų fiksuojame“ [TD5]</p> <p>„To sieksime, darome šiuo metu“ [TD12]</p>
B23 Atskiriems projektams kontroliuoti naudojame planavimo ir valdymo procedūras	3,10	<p>„Tik mažoje dalyje“ [TD5]</p> <p>„Taip, naudojame, tačiau tai daugiau projekcinio valdymo įrankiai“ [TD12]</p> <p>„Tai daugiau vyksta grupės lygmenyje, o ne visos organizacijos.“ [TD19]</p>
3 brandos lygis (Standartizuotas, angl. Standardized)		
B31 Procedūros standartizuotos visoje organizacijoje	1,60	<p>„Kaip organizacija esame pradinėje procesų aprašymo stadijoje.“ [TD2]</p> <p>„Nestandardizuota“ [TD12]</p>

		„Didesnis klausimas, ar to reikia?“ [TD15]
B32 Darbo procedūros ir tikslai yra gerai dokumentuoti visoje mūsų organizacijoje	1,90	„Kai kas dokumentuota, bet tik dalis“ [TD10] „Tikslai yra dokumentuoti, procedūros kai kurios dokumentuotos, dalis procesų aprašyta (projektai kol kas)“ [TD12]
B33 Procesai apibrėžiami taip, kad skirtingos darbo grupės juos vykdytų vienodai	1,90	„Einama link to, diegiamas procesinis valdymas organizacijoje“ [TD4] „Kuriama dabar“ [TD10] „Dabar bandoma tai padaryti, gryninami procesai, kurie turėtų būti vykdomi padalinių vienodai“ [TD12]
4 brandos lygis (Nuspėjamas, angl. Predictable)		
B41 Veiklos rezultatai valdomi statistiškai (pvz., matuojant KPI), kad būtų galima suprasti veiklos rezultatus ir kontroliuoti svyravimus	1,95	„Nelabai galiu komentuoti, nes nežinau, ar visi padaliniai ir visos veiklos turi aiškius KPI“ [TD11] „Kiek žinau dar nėra nustatyta aiškių KPI, dažniausiai matuojama nustatytų terminų atitikimu (vertinama, ar darbas atliktas laiku), bet tai nėra manau labai tikslu, turi būti matuojama ir darbo kokybė, rezultatas, pasekmės ir pan.“ [TD12]
B42 Procesai ir (arba) užduotys valdomi taip, kad jie atitiktų sutartus veiklos ir kokybės tikslus	2,40	„Priklauso nuo padalinio“ [TD3] „Atskirais atvejais“ [TD4] „Bandome laikytis nusistatytų tikslų, tačiau labai keičiasi darbų prioritetai, visgi dažnai dirbama nenuosekliai, "gesinami gaisrai", todėl nukenčia ir darbų kokybė“ [TD12]
B43 Jei procesai neatitinka iš anksto nustatytų standartų, jie koreguojami, kad būtų pasiekti kiekybiniai tikslai	2,10	„Kuriame procesus ir bandome standartizuoti, koregavimai/tobulinimai bus atliekami kitame etape“ [TD12]
5 brandos lygis (Inovatyvus, angl. Innovating)		
B51 Mūsų organizacija supranta savo svarbiausias verslo problemas ir problemines sritis, naudodama grįžtamąjį ryšį iš veiklos matavimų	2,70	„Daug probleminių dalykų suprantama, dalis probleminių gal dar nėra atrasti. Problemos pastebimos nebūtinai iš konkrečių rodiklių“ [TD4] „Problemos manau yra aiškios, tik kartais trūksta veiksmy joms spręsti“ [TD12]

B52 Mūsų organizacija nusistato kiekybinius tobulinimo tikslus, kad nuolat pertvarkytų procesus, kai mano, kad tai būtina	2,90	„Diegiame procesinį valdymą, įskaitant ir procesų stebėseną, peržiūras“ [TD4] „Kol kas tik kuriama“ [TD10] „Šiuo metu yra diegiamas procesų valdymas organizacijos mastu, nes yra supratimas, kad tai būtina efektyviam darbui.“ [TD11]
B53 Nuolat bandome naujas idėjas ir technologijas savo procesams tobulinti	2,80	„Dar nelabai, nes neturime dar sutvarkytų procesų“ [TD4]

Šaltinis: sudaryta autorės

15 lentelėje pateikti tyrimo dalyvių įverčių vidurkiai atspindi kaip buvo įvertinti procesų brandos lygius apibūrinantys teiginiai Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Aukštesni arba žemesni prie atskirų teiginių priskirti balai atspindi, kiek tyrimo dalyvis sutiko, kad teiginys tinkamai ir teisingai apibrėžia organizacijos veiklą. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad visų 5 brandos lygių teiginiai yra nepalyginami tarpusavyje dėl jų formuluočių, nes prie tam tikro vieno teiginio nurodytas aukštas balas gali reikšti, kad procesų brandos lygis organizacijoje yra žemas, o prie kurio kito teiginio nurodytas aukštas balas - atvirkščiai. Todėl analizę galima daryti tik vertinant pavienius teiginius.

Aukščiausi įvertinimai buvo pažymėti prie 1 brandos lygio teiginio „B12 Jei procesų valdymo procedūros nustatytos, jų retai laikomasi“ (įverčių vidurkis – 3,35) ir 2 brandos lygio teiginių „B21 Darbo (užduoties) pradžioje susitariame, kokius metodus ir technologijas naudosime“ (įverčių vidurkis – 3,10), „B23 Atskiriems projektams kontroliuoti naudojame planavimo ir valdymo procedūras“ (įverčių vidurkis – 3,10). Tuo tarpu žemiausi įvertinimai buvo pažymėti prie 3 brandos lygio teiginių „B31 Procedūros standartizuotos visoje organizacijoje“ (įverčių vidurkis – 1,60), „B32 Darbo procedūros ir tikslai yra gerai dokumentuoti visoje mūsų organizacijoje“ (įverčių vidurkis – 1,90) ir „B33 Procesai apibrėžiami taip, kad skirtingos darbo grupės juos vykdytų vienodai“ (įverčių vidurkis – 1,90).

Įvertinus įverčių vidurkius bei interviu metu surinktus kai kurių tyrimo dalyvių komentarus, darytina išvada, kad organizacijoje nėra veiklos standartizavimo, nėra nustatytų aiškių veiklos valdymo procedūrų, tam tikriems darbams atlikti reikia papildomai ieškoti jų atlikimo metodų. Tyrimo dalyvių komentarai patvirtino, kad organizacija yra pradinėje procesinio diegimo stadijoje, šiuo metu yra identifikuojami procesai, bandoma juos aprašyti; atskiri padaliniai darbus atlieka pagal savo nusistatytus metodus, pavieniai naudojami planavimo ir valdymo įrankiai; nėra aiškų veiklos matavimo rodiklių, rezultatas dažniausiai matuojamas nustatytų terminų laikymusi; nėra darbų nuoseklumo, keičiasi prioritetai.

Iš visų 5 brandos lygių teiginių vidurkių buvo išvestas bendras organizacijos procesų brandos vidurkis – 2,49. Šis metodas parodė, kad organizacija yra tarp 2 ir 3 brandos lygio.

Toliau buvo vertinama organizacijos branda pagal interviu anketos dalį „2.2 Kiti procesų brandą sąlygojantys faktoriai“, atlikta surinktų duomenų analizė, išvesti vidurkiai ir įvertinta organizacijos procesų branda (žr. 16 lentelė)

16 lentelė

Kiti procesų brandą sąlygojančių faktorių įverčiai ir komentarai

Teiginys	Įverčių vidurkis (Likerto skalėje 1-5)	Tyrimo dalyvių komentarai
<p>Proceso supratimas (PS) - Vidurkis: 2,98 <i>Brandos faktoriaus paaiškinimas: vadovybė supranta į procesus orientuotos organizacijos svarbą ir įtraukia tai savo strategijoje</i></p>		
<p>PS1 Organizacija supranta į procesus orientuoto požiūrio naudą organizuojant darbą</p>	<p>3,40</p>	<p>„Jei kalbėti apie visą organizaciją kaip apie visus darbuotojus, tai tikrai dauguma nesupranta tos naudos ir būtų atsakymas 1. Tačiau vertinant, kad bendrai institucija ar supranta, tai būtų 3.“ [TD1] „Čia gal ne "organizacija", o jos vadovybė“ [TD15] „Galbūt konkretūs asmenys, dirbantys su procesų valdymu, turi tokį požiūrį, bet ne darbuotojai in corpore. Organizacijoje vyksta tik pradinė procesų valdymo stadija.“ [TD20]</p>
<p>PS2 Vykdomoji vadovybė atkreipia dėmesį į organizacijos procesus ir turi išvalgų apie juos</p>	<p>3,85</p>	<p>„Manau turi gerokai per daug“ [TD15] „Pradėti organizavimo procesai, įtraukiami atskirų padalinių darbuotojai teikti atitinkamą informaciją apie procesus, rengti jų aprašymus. Bet eiga gan chaotiška, trūksta vienodo matymo, aiškumo.“ [TD20]</p>
<p>PS3 Yra aiškus ryšys tarp organizacijos strategijos, tikslų bei procesų</p>	<p>2,65</p>	<p>„Esame procese, kurį užbaigus turėtų taip būti“ [TD3] „Šiuo metu vienas iš tikslų - įdiegti procesinį valdymą“ [TD4] „Taip, suformuotos metų užduotys buvo susietos su strategijos tikslais“ [TD12] „Neturiu nuomonės“ [TD20]</p>

<p>PS4 Organizacija ir darbuotojai lengvai priima procesų pokyčius</p>	<p>2,00</p>	<p>„Priklauso nuo situacijos“ [TD4] „Organizacijoje nėra procesinio valdymo, jis tik diegiamas, tačiau jau dabar susiduriama su sunkumais dėl skirtingų patirčių, vadovybės matymo ir pačio žmogaus, kuris yra atsakingas už procesų diegimą.“ [TD7] „Manau, prieš diegiant procesinį valdymą reikėjo daugiau aiškinti darbuotojams apie tokio valdymo nešamą naudą, organizuoti ne vienos valandos mokymus, o žymiai išsamesnius; dabar pastebima, kad laikas gaištamas esant skirtingiems suvokimams, net pasipriešinimas jaučiamas“ [TD12] „Ypač darbuotojams sunku priimti "iš viršaus" primetus pokyčius ar, "neaiškias gerąsias praktikas" [TD15]</p>
<p>Proceso aprašymas (PA) – Vidurkis: 1,98 Brandos faktoriaus paaiškinimas: procesai ir susijusi informacija organizacijos yra identifikuojama ir fiksuojama procesų aprašymuose</p>		
<p>PA1 Svarbūs procesai aprašyti procesų architektūroje/apžvalgoje</p>	<p>2,05</p>	<p>„Dar neaprašyta, bet su tuo susiję darbai vyksta“ [TD4] „Šiuo metu organizacijoje vyksta procesų išskyrimas, neveikiame pagal juos dar.“ [TD6] „Vertinu 1, nes formaliai nėra procesų aprašymų“ [TD7] „Tik pradžia“ [TD11] „Turime tik projektus“ [TD12] „Procesų žemėlapis organizacijoje braižomas tik dabar.“ [TD19] „Nevaldau realios informacijos, todėl galiu netinkamai įvertinti. Bet galbūt būtent tai ir yra daroma, planuojama.“ [TD20]</p>
<p>PA2 Kiekvienas procesas aprašytas proceso modelyje ir/ar proceso aprašyme</p>	<p>1,95</p>	<p>„Dar neaprašyta, bet su tuo susiję darbai vyksta“ [TD4] „Tik dabar pradėta vykdyti“ [TD10] „Turime tik projektus“ [TD12]</p>
<p>PA3 Darbo instrukcijos ir gairės parengtos remiantis procesų modeliais/aprašymais</p>	<p>1,95</p>	<p>„Siekiamybė, bet dar iki to reikia susitvarkyti / apsirrašyti procesus“ [TD4] „Nieko nepadaryta kol kas“ [TD12] „Neturime darbo instrukcijų“ [TD15]</p>

PA4 Kiekvienam procesui apibrėžti vaidmenys, užduotys ir atsakomybė	2,00	„Savo grupėje jau esame apsiraišę kelis esminius procesus, bendrai Tarnybos mastu dar nėra pabaigti procesų aprašymo darbai.“ [TD2] „Vyksta aprašymai“ [TD4] „Yra projektai, kurie dar aptarinėjami ir gryninama“ [TD12]
PA5 Kiekvienam procesui organizacija nustatė suinteresuotąsias šalis (klientus, tiekėjus, darbuotojus, vadovybę ir pan.)	2,00	„Tikriausiai ateityje tai bus“ [TD4] „Galiu tik numatyti. Mūsų padalinyje - tikrai taip.“ [TD11] „Nustatysim vėliau“ [TD12]
PA6 Kiekvieno proceso atveju yra aišku, kaip jis prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo	1,95	„Priklauso nuo konkrečių procesų identifikavimo, aprašymo kokybės“ [TD4] „Projektuose procesų aprašymų bandoma apsiraišyti“ [TD12]
Proceso matavimas (PM) – Vidurkis: 1,73 <i>Brandos faktoriaus paaiškinimas: procesų matavimo ir kontrolės sistema yra sukurta, kad padėtų tobulinti procesus</i>		
PM1 Apibrėžti kiekvieno proceso rezultatai	1,75	„Vertinu 1, nes formaliai to nėra“ [TD7] „Tik projektuose“ [TD12] „Nevaldau realios informacijos“ [TD20]
PM2 Kiekvienam procesui nustatyti pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI) ir aktyviai vertinamas proceso našumas	1,65	„Kol kas nenustatyta, vertinama bus, kai bus nustatyti KPI ir vertinimo periodiškumas“ [TD12] „Vienintelis KPI – laikas“ [TD15]
PM3 Apibrėžti konkretūs kiekybiniai tikslai, susiję su klientų poreikiais ir organizacijos strategija	1,80	„Dar nieko neturime“ [TD12]
PM4 Aišku, kas yra atsakingas už proceso KPI matavimą, rinkimą ir ataskaitų teikimą	1,80	„Taip, jei vertinsime strateginius tikslus ir jiems nustatytus KPI“ [TD5]
PM5 Reguliariai vertinamas proceso našumas; jei veiklos rezultatai nukrypsta nuo iš anksto nustatytų normų, imamasi priemonių jiems koreguoti	1,65	„Taip, jei vertinsime strateginius tikslus ir jiems nustatytus KPI“ [TD5] „Tiesiog atnaujinamas darbų grafikas“ [TD15]
Proceso valdymas (PV) – Vidurkis: 2,22 <i>Brandos faktoriaus paaiškinimas: paskirti procesų savininkai ir organizacijoje "horizontaliai" yra atsakingi už procesų valdymą</i>		
PV1 Kiekvienam procesui priskiriamas proceso savininkas	3,10	„Diegiant procesinį valdymą toks pratimas atliktas“ [TD4] „Tik pradedama daryti“ [TD5] „Vertinu 1, nes formaliai to nėra“ [TD7] „Pradėta vykdyti“ [TD10] „Procesų aprašymų projektuose jau yra numatyta“ [TD12]

PV2 Kiekvienam procesui sudaromas planas, pagal kurį nustatomas biudžetas, darbuotojų skaičius ir reikalingi ištekliai, atsižvelgiant į prognozuojamą paklausą, tikslus ir rezultatus	1,90	„Buvau tik viename susitikime dėl procesų, todėl dar labai sunku įvertinti kaip atrodo procesai, jų valdymas, rezultatai“ [TD5] „To dar neturime“ [TD12]
PV3 Apibrėžti aiškūs vaidmenys, kurie atsakingi už valdymą įvairių proceso aspektų (pvz. proceso dizaino, analizės, įgyvendinimo, vykdymo ir tobulinimo)	2,15	„To dar neturime“ [TD12]
PV4 Nustatytas ir naudojamas standartinis požiūris į procesų valdymą (priežiūra, tobulinimas)	2,20	„Dar ne, bet siekiama to“ [TD4]
PV5 Kontroliuojama, kaip vykdomi procesai (pvz. atliekant auditą); jei nukrypstama nuo proceso dizaino, imamasi veiksmų	1,75	„Nesistemiškai“ [TD4] „Gal ir bus toks siekis“ [TD20]
Proceso tobulinimas (PT) – Vidurkis: 2,15 <i>Brandos faktorius paaiškinimas: organizacija stengiasi nuolat tobulinti procesus ir yra įdiegta sistema, įgalinti tai atlikti</i>		
PT1 Jei procesą reikia pakoreguoti (pakeisti, patobulinti), aišku, kas yra už tai atsakingas	2,45	„Daugeliu atveju - taip, bet sudėtinga su kompleksiniais, kelis padalinius apimančiais procesais“ [TD4] „Susitikimo metu minėjo, kad proceso savininkas bus atsakingas, bet abejoju, kad bent kol kas organizacijoje daug kas tai žino“ [TD5] „Vertinu 1, nes formaliai to nėra“ [TD7] „Projektuose jau yra įvardinti projektų savininkai, jie ir bus už tai atsakingi“ [TD12]
PT2 Darbuotojai aktyviai dalyvauja nuolat tobulinant organizacijos procesus	2,35	„Tik pradėdam tai daryti, tai nekorektiška sakyti nuolat dalyvauja tobulinant“ [TD1] „Šiuo metu darbuotojai aktyviai dalyvauja išskiriant ir aprašant procesus, neturime patirties veikti, kuomet jau viskas aprašyta.“ [TD6] „Kai kurie darbuotojai aktyviai įtraukiami į tokias veiklas, bet ne visada yra aišku, kokio rezultato siekiama ir kokia iš to bus nauda. Panašu, kad nėra vieningo supratimo.“ [TD20]
PT3 Atitinkami suinteresuotieji subjektai pakankamai įtraukiami į procesų kūrimą ir tobulinimą	2,30	„Tik pradėdam tai daryti“ [TD1]
PT4 Organizacija taiko procesų tobulinimo metodus ir būdus, tokius kaip <i>Lean, Six Sigma, Teory of Constraints</i>	1,40	„Tik pradėdam tai daryti“ [TD1]

		<p>„Gali būti taikomi atskiri šių metodų elementai, bet tai nėra tiesiogiai įvardinama“ [TD4]</p> <p>„Nežinau“ [TD5]</p> <p>„Nežinau“ [TD16]</p>
PT5 Organizacija siekia nuolat tobulinti procesus ir aktyviai planuoja bei valdo tobulinimo procesą naudodama kiekybinius metodus ir ciklą „ <i>plan-do-check-act</i> “	1,50	<p>„Tik pradedam tai daryti“ [TD1]</p> <p>„Siekiamybė, bet dar iki to reikia susitvarkyti / apsirašyti procesus“ [TD4]</p> <p>„Nežinau“ [TD16]</p> <p>„Neturiu duomenų“ [TD20]</p>
PT6 Vadovybė aktyviai dalyvauja tobulinant procesus	2,90	<p>„Tik pradedam tai daryti“ [TD1]</p> <p>„Manau, kad taip. Palaikymas yra, net jei tiesiogiai į visas užduotis neįsitraukia“ [TD4]</p> <p>„Dar netobulinam, dar tik kuriame, bet palaikymas yra, esant poreikiui įsitraukia į aptarimus“ [TD12]</p> <p>„Iniciatyvų netrūksta, tik kažin ar galima tai pavadinti dalyvavimu“ [TD20]</p>
<p>Resursai ir žinios (RŽ) – Vidurkis: 2,93</p> <p><i>Brandos faktorius paaiškinimas: organizacija turi pakankamai išteklių (pvz., žmonių, turinčių žinių apie procesus), kad sukurtų "į procesą orientuotą kultūrą"</i></p>		
RŽ1 Kad procesas būtų vykdomas ir atitiktų jo tikslus, reikia tinkamų žmonių (skaičiaus, žinių, patirties) ir resursų (pinigų, priemonių, sistemų)	4,15	<p>„Taip, to reikia. Bet tai nebūtinai atitinka realybę, todėl reikia ieškoti būdų, kaip gauti maksimalią naudą su ribotais ištekliais“ [TD4]</p> <p>„Taip, reikia tinkamų žmonių ir resursų, tačiau mūsų organizacijoje to kaip ir nėra“ [TD6]</p> <p>„Taip, būtinai to reikia, ypač šiuo metu, diegiant organizacijoje procesinį valdymą“ [TD12]</p> <p>„Kaip suprantu, dabar yra vienas kuruojantis žmogus, kuriam visi padaliniai ar atskiros pareigybės teikia informaciją.“ [TD20]</p>
RŽ2 procese dalyvaujantys žmonės yra pakankamai apmokyti ir turi procesui vykdyti reikalingą kompetenciją	2,40	<p>„Priklauso nuo situacijos. Dalyviai paprastai gerai žino, ką ir kaip daryti, nors nebūtinai turi teorinių procesų valdymo žinių“ [TD4]</p> <p>„Dalis turi patirties, dalis ne, be to ne visi sugeba skirti tiek laiko, kiek reikia“ [TD7]</p> <p>„Manau reikia papildomų mokymų, nes šiuo metu pastebima, kad užtrunkame diskusijose dėl</p>

		<i>esamų skirtingų požiūrių ir žinių trūkumo“ [TD12]</i>
RŽ3 Darbuotojai žino apie procesą, kuriame dalyvauja, jo tikslus ir savo vaidmenį, taip pat aktyviai bendradarbiauja siekiant nustatytų tikslų	2,95	<p>„Priklauso nuo situacijos. Dalyviai paprastai gerai žino, ką ir kaip daryti, nors nebūtinai turi teorinių procesų valdymo žinių“ [TD4]</p> <p>„Aiškumo norėtusi daugiau, dabar pagrindinis vaidmuo - teikti informaciją, bet pateikus sutartą informaciją, vėliau keičiasi jos apimtys poreikis ir vėl reikia teikti kitokią informaciją, bet apie tą patį. Chaotiškas procesas.“ [TD20]</p>
RŽ4 Organizacijoje yra formalios ir neformalios bendruomenės, kuriose į procesus orientuoti darbuotojai (pvz. procesų savininkai, analitikai) aktyviai dalijasi savo žiniomis ir patirtimi	2,20	<p>„Tokia bendruomenė kuriama“ [TD4]</p> <p>„To nėra dabar“ [TD7]</p> <p>„Neformalios grupės yra suformuotos“ [TD12]</p> <p>„Nieko panašaus negirdėjau. Organizacijoje apskritai trūksta vieningos "proceso" sampratos, nes dabar visur ir viskas patampa "procesu". Ir esamas teisės aktuose nustatytas reglamentavimas turi būti kopijuojamas ir aprašinėjamas vidiniuose "procesuose".“ [TD20]</p>
Informacinės technologijos (IT) – Vidurkis: 1,78		
<i>Brandos faktoriaus paaiškinimas: organizacija naudoja IT procesams projektuoti, modeliuoti ir vykdyti bei realiuoju laiku teikti matavimo informaciją (KPI - pagrindiniai veiklos rodikliai)</i>		
IT1 Programinė įranga naudojama procesams aprašyti ir modeliuoti	2,15	<p>„Yra, tačiau sistema veikia tragiškai, nėra apmokymų, stringa ir t.t., nes nenorima į tai investuoti“ [TD1]</p> <p>„Naudojama procesams atvaizduoti. Ieškoma, kokie kaip įrankiai gali būti plačiau naudojami procesų valdymui organizavimui“ [TD4]</p> <p>„Atrodo kažką naudojame dabar“ [TD5]</p> <p>„Planuojama įsigyti programinę įrangą“ [TD7]</p> <p>„Neturiu informacijos“ [TD11]</p> <p>„Taip, modeliavimui naudojame Bizagi. Planuojama įsigyti Adonis“ [TD12]</p>
IT2 Programinė įranga yra naudojama procesams imituoti	1,75	<p>„Nežinau“ [TD4]</p> <p>„Avilyš“ [TD5]</p> <p>„Neturiu informacijos“ [TD11]</p>

IT3 Procesus koordinuoja informacinės sistemos (pvz. darbo eigos valdymas arba atvejų valdymas, angl. <i>workflow management and case management</i>)	1,60	„Avilyš“ [TD5] „Neturiu informacijos“ [TD11] „Dar ne“ [TD12]
IT4 Kur įmanoma, procesai yra visiškai automatizuoti	1,85	„Dar ne“ [TD12]
IT5 Organizacija naudoja programinę įrangą (automatiškai) nustatyti procesų silpnąsias vietas (angl. <i>bottlenecks</i>)	1,55	„Dar ne“ [TD12]
IT6 Organizacijos IT skyrius aktyviai dalyvauja tobulinant procesus	1,75	„Kiek žinau kol kas nedalyvauja“ [TD12]

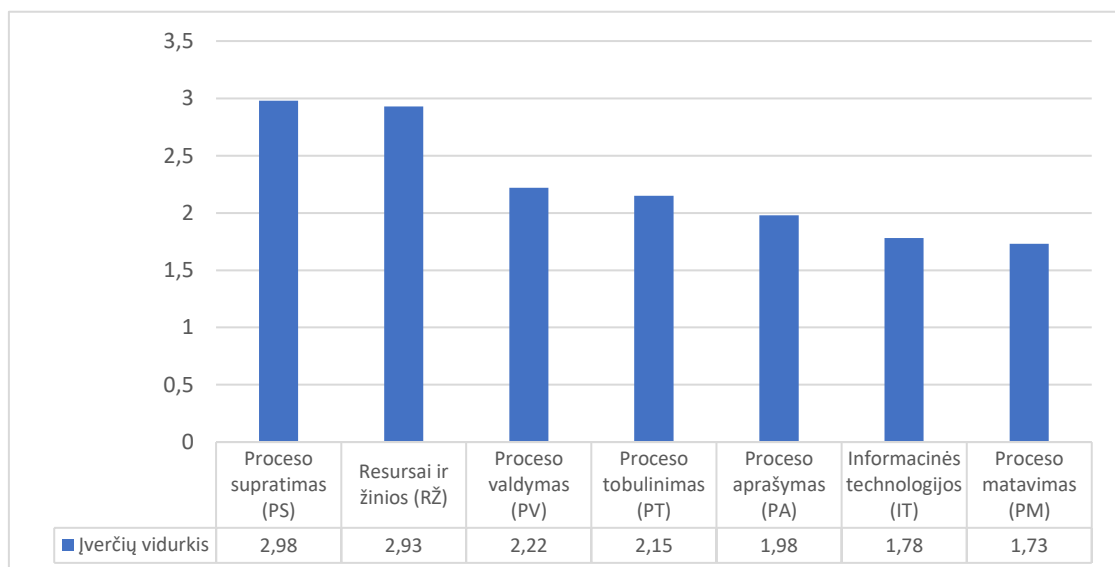
Šaltinis: sudaryta autorės

16 lentelėje pateikti tyrimo dalyvių įverčių vidurkiai atspindi kaip buvo įvertinti procesų brandą sąlygojančius faktorius apibrėžiantys teiginiai Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Aukštesni arba žemesni prie atskirų teiginių priskirti balai atspindi, kiek tyrimo dalyvis sutiko, kad teiginys tinkamai ir teisingai apibrėžia organizacijos veiklą.

Procesų brandą sąlygojančių faktorių įverčių vidurkių palyginimas papildomai yra atvaizduotas 10 paveiksle. Aukščiausi įvertinimai tyrimo dalyvių buvo pažymėti prie procesų brandą sąlygojančių faktorių „Proceso supratimas (PS)“ (įverčių vidurkis – 2,98) ir „Resursai ir žinios (RŽ)“ (įverčių vidurkis – 2,93), o žemiausi įvertinimai - prie faktorių „Proceso matavimas (PV)“ (įverčių vidurkis – 1,73) ir „Informacinės technologijos (IT)“ (įverčių vidurkis – 1,78).

10 paveikslas

Procesų brandą sąlygojančių faktorių įverčių vidurkiai



Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant 16 lentelėje ir 10 paveiksle pateiktą informaciją bei **įvertinus procesų brandą sąlygojančio faktoriaus „Proceso supratimas (PS)“** įverčių vidurkius (bendras vidurkis

–2,98) bei interviu metu surinktus kai kurių tyrimo dalyvių komentarus, darytina išvada, kad pagal įverčius organizacijos procesinio valdymo suvokimas yra šiek tiek aukščiau nei vidutinis, nors tyrimo dalyvių papildomi komentarai atskleidžia, kad organizacijai būtina kelti procesinio valdymo suvokimą, suprasti procesų valdymo tikslus ir tikėtinas naudas. Kai kurių tyrimo dalyvių atsakymuose išryškėjo nenoras dalyvauti procesinio valdymo diegime, pasipriešinimas permainingoms, nesupratimas procesų valdymo naudos, tai atspinti ir pakankamai žemas įverčių vidurkis prie „Procesų supratimo“ faktoriaus nurodyto teiginio „*PS4 Organizacija ir darbuotojai lengvai priima procesų pokyčius*“ (įverčių vidurkis – 2,00). Aukštu įverčių vidurkio balu (net 3,85) buvo įvertintas „Procesų supratimo“ faktoriaus teiginys „*PS2 Vykdomoji vadovybė atkreipia dėmesį į organizacijos procesus ir turi išvalgų apie juos*“, kas rodo organizacijoje vykstančius teigiamus pokyčius, kuomet vadovybė prisideda idėjomis, aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime.

Įvertinus procesų brandą sąlygojančio faktoriaus „Proceso aprašymas (PA)“ įverčių vidurkius (bendras vidurkis – 1,98) bei interviu metu surinktus kai kurių tyrimo dalyvių komentarus, matyti, kad pagal įverčius vienodais balais (įverčių vidurkis – 1,95) buvo įvertinti net 3 teiginiai „*PA2 Kiekvienas procesas aprašytas proceso modelyje ir/ar proceso aprašyme*“, „*PA3 Darbo instrukcijos ir gairės parengtos remiantis procesų modeliais/aprašymais*“, „*PA6 Kiekvieno proceso atveju yra aišku, kaip jis prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo*“, tai rodo, kad organizacijoje nėra aprašytų ir sutvarkytų procesų; tai patvirtino ir tyrimo dalyvių atsakymai, teigiantys, kad procesų aprašymai tik šiuo metu yra rengiami procesų aprašymų projektai. Nors „Proceso aprašymo“ teiginio „*PA1 Svarbūs procesai aprašyti procesų architektūroje/apžvalgoje*“ įverčių vidurkis yra šiek didesnis (2,05) jis atspindi tą pačią situaciją – nepakankamai aprašytus organizacijos procesus.

Įvertinus procesų brandą sąlygojančio faktoriaus „Proceso matavimas (PM)“ įverčių vidurkius (bendras vidurkis – 1,73) bei šio brandos faktoriaus teiginių panašų įvertinimą, taip pat interviu metu surinktus kai kurių tyrimo dalyvių komentarus, darytina išvada, kad ne tik, kad proceso matavimas organizacijoje nevykdomas, nes nėra nustatyti veiklos matavimo rodikliai, tačiau šiuo metu negali būti pamatuotas ir procesų efektyvumas, nes nėra baigtas procesų aprašymo etapas, t. y. nėra aprašyti procesai su numatytais jų efektyvumo vertinimo rodikliais.

Įvertinus procesų brandą sąlygojančio faktoriaus „Proceso valdymas (PV)“ įverčių vidurkius (bendras vidurkis – 2,22) bei interviu metu surinktus kai kurių tyrimo dalyvių komentarus, matyti, kad pagal įverčius pakankamai aukštu balu (įverčių vidurkis – 3,10) buvo įvertintas teiginys „*PV1 Kiekvienam procesui priskiriamas proceso savininkas*“. Tyrimo dalyviai interviu metu taip pat nurodė, kad procesų savininkai ir atsakingi už proceso vykdymą asmenys yra numatyti, artimiausiu metu bus įvardinti oficialiuose dokumentuose. Žemu balu buvo

įvertintas teiginys „PV5 Kontroliuojama, kaip vykdomi procesai (pvz. atliekant auditą); jei nukrypstama nuo proceso dizaino, imamasi veiksmų“, nes organizacijoje nėra oficialių procesų, todėl procesų kontrolė yra nevykdoma.

Įvertinus procesų brandą sąlygojančio faktoriaus „Proceso tobulinimas (PT)“ įverčių vidurkius (bendras vidurkis – 2,15) bei interviu metu surinktus kai kurių tyrimo dalyvių komentarus, matyti, kad pagal įverčius aukštu balu (Įverčių vidurkis – 2,90) buvo įvertintas teiginys „PT6 Vadovybė aktyviai dalyvauja tobulinant procesus“, tai parodo, kad organizacijos vadovybė aktyviai dalyvauja procesinio valdymo diegime ir tai atskleidžia organizacijos turimas puikias galimybes daugiau motyvuoti ir įtraukti darbuotojus.

Įvertinus procesų brandą sąlygojančio faktoriaus „Resursai ir žinios (RŽ)“ įverčių vidurkius (bendras vidurkis – 2,93) bei interviu metu surinktus kai kurių tyrimo dalyvių komentarus, darytina išvada, kad pagal įverčius organizacija turi tinkamus žmogiškuosius resursus įgyvendinant procesinį valdymą. Tai pagrindžia labai aukštas „Resursai ir žinios“ faktoriaus teiginio „RŽ1 Kad procesas būtų vykdomas ir atitiktų jo tikslus, reikia tinkamų žmonių (skaičiaus, žinių, patirties) ir resursų (pinigų, priemonių, sistemų)“ įverčių vidurkio balas (net 4,15), tačiau tyrimo dalyvių komentarai parodo ir gilumines problemas: darbuotojų trūkumas, procesinį valdymą kuruojantis tik vienas žmogus. Žemu balu (įverčių vidurkis – 2,20) buvo įvertintas „Resursai ir žinios“ faktoriaus teiginys „RŽ4 Organizacijoje yra formalios ir neformalios bendruomenės, kuriose į procesus orientuoti darbuotojai (pvz. procesų savininkai, analitikai) aktyviai dalijasi savo žiniomis ir patirtimi“, bei tyrimo dalyvių komentarai parodo, kad būtina organizacijoje tobulinti procesinio valdymo diegimo organizavimą, dalintis žiniomis ir patirtimi, vienodinti procesinio valdymo suvokimą.

Įvertinus procesų brandą sąlygojančio faktoriaus „Informacinės technologijos (IT)“ įverčių vidurkius (bendras vidurkis – 1,73) bei interviu metu surinktus kai kurių tyrimo dalyvių komentarus, matyti, kad pagal žemus teiginiams suteiktus įverčius organizacija turi tobulinti turimas informacines sistemas, suplanuoti lėtas naujoms šiuolaikinėms sistemos įsigyti bei kelti darbuotojų kompetencijas.

Iš visų 7 procesų brandą sąlygojančių faktorių vidurkių buvo išvestas bendras organizacijos procesų brandos vidurkis – 2,25, kuris yra šiek tiek mažesnis nei pirmajame brandos lygio nustatymo etape nustatytas organizacijos brandos lygis (2,49); darytina išvada, kad pritaikius detalesnį tyrimo metodą buvo gautas tikslesnis rezultatas. Šis metodas taip pat parodė, kad organizacija yra tarp 2 ir 3 brandos lygio.

Apskaičiavus bendrą abiejuose brandos lygių nustatymo etapuose vidurkį – ORGANIZACIJOS BRANDA ĮVERTINTA 2,37 brandos lygio rodikliu.

3.3. Duomenų, apibūdinančių organizacijos efektyvumą analizė

Įvertinus organizacijos procesų brandą, buvo vertinamas organizacijos procesų efektyvumas. Buvo išvesti tyrimo dalyvių pateiktų įverčių vidurkiai ir sugrupuoti pateikti papildomi komentarai (žr. 17 lentelę ir 11 paveikslą).

17 lentelė

Procesų efektyvumo faktoriai

Teiginys	Įverčių vidurkis (Likerto skalėje 1-5)	Tyrimo dalyvių komentarai
Sąnaudos PE1 Organizacijoje vykstantys procesai įvykdomi atsižvelgiant į priimtinas sąnaudas	2,50	„Jei procesus vertinti, kaip funkcijas vykdomas, tai būtų 3. Tačiau realiai tai viskas vyksta chaotiškai ir padrikai planuojant.“ [TD1] „Nežinau“ [TD4]
Atsekamumas PE2 Organizacijoje vykstantys procesai yra lengvai atsekami (skaidrūs)	2,65	„Jei vertinti tik funkciškai, tai viskas skaidru ir būtų 5. jei pats procesų rengimas ir dėliojimas, tai ir skaidru, nes nieko neslepama.“ [TD1] „Kiek yra tekę susidurti - labai sunku atsekti“ [TD4] „Kol kas dar reikia aiškumo, kaip kurie procesai turi būti papildomai peržiūrėti“ [TD12]
Veiksmingumas PE3 Organizacijoje vykstantys procesai yra efektyvūs (veiksmingi)	2,85	„Dalis taip, dalis - pertekliniai, neefektyvūs“ [TD4] „Naujiems darbuotojams įneša aiškumo dėl darbų sekos, terminų, siekiamų rezultatų“ [TD12]
Įvykdymo trukmė PE4 Organizacijos procesai vyksta per priimtina laiką tarpą	2,75	„Kai kurie procesai taip vyksta, kai kurie ne“ [TD3] „Bent įprastiniai procesai gali būti pagreitinti“ [TD4]
Dėmesys klientui PE5 Organizacijos procesai yra orientuoti į klientą (vartotoją)	3,10	„Siekama to“ [TD4] „Manau, kad tai vienas iš tikslų diegiant procesų valdymą organizacijoje“ [TD11] „Ne visada, kai kurie procesai skirti tik organizacijos vidaus veiklai (pvz. darbuotojų atlyginimai, komandiruotės, atostogos, darbuotojo įdarbinimas, mokymai ir pan.)“ [TD12]
Nuolatinis tobulinimas	2,80	„Taip pat siekiama to“ [TD4]

<p>PE6 Organizacijoje vykstantys procesai yra nuolat tobulinami</p>		<p>„Tai vienas iš tikslų diegiant procesų valdymą organizacijoje“ [TD11] „Dar tik pradedame, ateityje kai bus peržiūrėti, matuojami, tikėtina tada ir tobulinsime“ [TD12] „Kartais vyksta darbas vardan darbo“ [TD20]</p>
<p>Kokybė PE7 Organizacijoje vykstančių procesų rezultatai yra geros kokybės</p>	<p>2,95</p>	<p>„Jeigu funkcijos vykdomas, tai jis gerai atliekamas ir būtų įvertinimas 5, bet pats procesas kaip ji daroma, su visomis procedūromis, tai blogai todėl tokiu atveju būtų įvertinimas 2“ [TD1] „Vis dar per daug nesklandumų kyla, kad būtų galima sakyti, kad gera kokybė“ [TD4] „Tai vienas iš tikslų diegiant procesų valdymą organizacijoje“ [TD11] „Nebuvo dar matuoti“ [TD12]</p>
<p>Išmatuojamumas PE8 Organizacijoje vykstantys procesai yra lengvai išmatuojami</p>	<p>2,20</p>	<p>„Nenustatyti dar KPI“ [TD12]</p>
<p>Darbuotojų pasitenkinimas PE9 Organizacijoje vykstantys procesai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo</p>	<p>2,60</p>	<p>„Nežinau, kaip yra konkrečiai dabartinėje organizacijoje, tačiau procesų aiškumas bendrai gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui ir pan.“ [TD4] „Tai vienas iš tikslų diegiant procesų valdymą organizacijoje“ [TD11] „Kol kas visi tik piktinasi, kad reikia papildomo laiko skirti, bet vėliau tikėkimės kai susitvarkysime viską, bus paties aiškiau ir lengviau dirbti“ [TD12] „Bet kokios naujovės, susijusios su veikla, darbuotojų nėra teigiamai vertinamos“ [TD14] „Kai trūksta aiškumo, nėra ir pasitenkinimo“ [TD20]</p>
<p>Lankstumas PE10 Organizacijoje vykstantys procesai gali būti lengvai keičiami</p>	<p>2,75</p>	<p>„Priklauso nuo situacijos“ [TD4] „Kol kas, kol esame pradinėje stadijoje gali formuoti kaip norime, vėliau nežinau ar labai bus paprasta. Tikėkimės, nes gali būti tikrai poreikis tobulinimui.“ [TD12] „Priklausomai nuo to, kas aktualu vadovybei“ [TD20]</p>

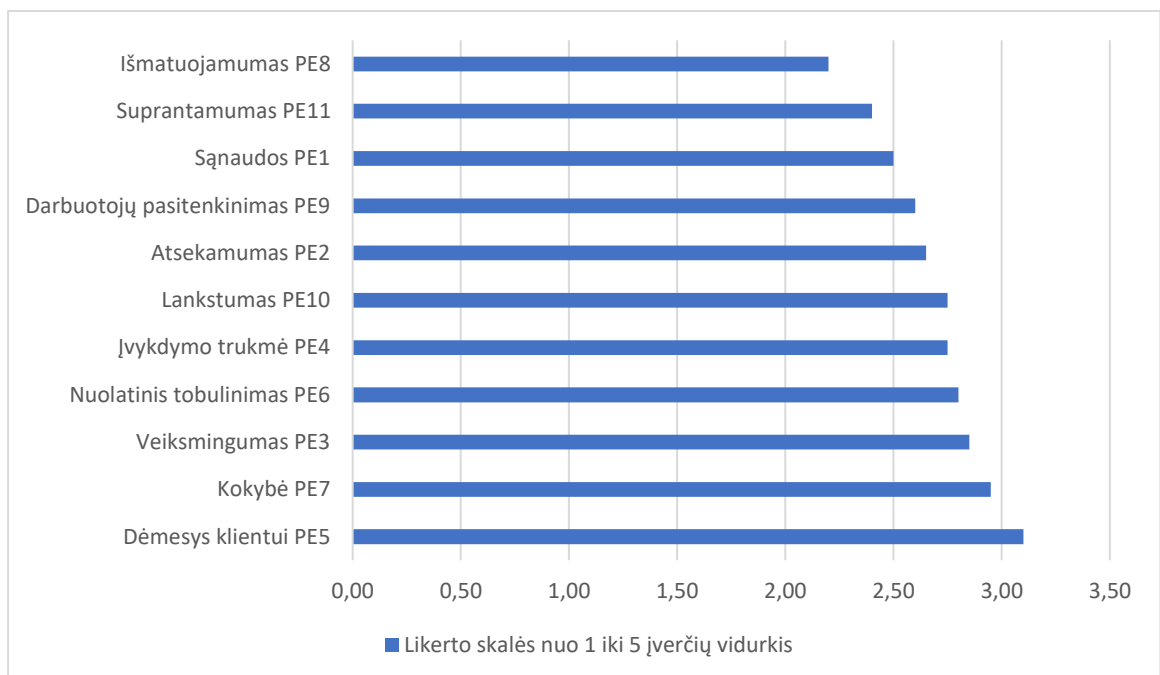
Suprantamumas PE11 Organizacijoje vykstantys procesai yra visiems suprantami	2,40	<i>„Tik tam tikrai kategorijai žmonių jie suprantami“ [TD1] „Stengiamės tokius padaryti. Aš kai aprašinėjau/piešiu stengiuosi, kad būtų taip viskas pateikta, kad naujam darbuotojui pasiėmus aprašą viskas būtų aišku“ [TD12]</i>
--	-------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastebėtina, kad procesų efektyvumo faktorių įverčiai mažai varijuoja, todėl daryti išvada, kad organizacijos skiriamas dėmesys yra panašus visiems procesų efektyvumą sąlygojantiems faktoriams, kas laikytina teigiamu požymiu.

11 paveikslas

Procesų efektyvumo faktorių įverčių vidurkių atvaizdavimas



Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 11 paveikslo matyti, kad aukščiausiu balu (Likerto skalėje nuo 1 iki 5) buvo įvertintas procesų efektyvumo faktorius „Dėmesys klientui“, nes organizacijos pagrindinė veikla yra skirta darbui su vartotojais, rinkos dalyviais, o žemiausiu balu – faktorius „Išmatuojamumas“, kas patvirtina ir organizacijos procesų brandos lygio įvertinimo metu surinktomis tyrimo dalyvių išvalgomis, kad procesai ir veiklos organizacijoje nepakankamai yra pamatuotos (dažniausiai matuojami tik įvykdymo terminai) ir nenustatyti veiklos matavimo rodikliai.

Iš visų 11 procesų efektyvumo faktorių įverčių vidurkių buvo išvestas bendras organizacijos procesų efektyvumo vidurkis – 2,69. Pastebėtina, kad organizacijos procesų

efektyvumo vidurkis (2,69) tik nežymiai skiriasi nuo organizacijos brandos lygio vidurkio (2,37).

Papildomai tyrimo dalyviams buvo paprašyta Likerto skalėje nuo 1 iki 5 įvertinti bendrą organizacijos praėjusių metų veiklą bei savo padalinio praėjusių metų veiklą (žr. 18 lentelę). Pastebėtina, kad tyrimo dalyvių nurodytų įverčių vidurkiai (organizacijos veikla įvertinta 3,47 balu iš 5, o padalinio veikla – 3,67 balu iš 5) skiriasi visai nežymiai (tik 5,4 proc. skirtumas), todėl laikytina, kad organizacijos veikla yra subalansuota.

18 lentelė

Organizacijos ir padalinio praėjusių metų veiklos įvertinimas

Įvertinkite organizacijos veiklą ir efektyvumo rodiklius:	Įverčių vidurkis (Likerto skalėje 1-5)	Tyrimo dalyvių komentarai
Kaip įvertintumėte bendrą savo organizacijos veiklą per praėjusius 2023 metus?	3,47	„Yra daug darbo tobulinantis, tačiau darome pažangą“ [TD4] „Negaliu vertinti, nes dar nedirbu pilnų metų“ [TD7] „Nors teigiami pokyčiai organizacijoje vyksta, ypač susiejus organizacijos strategiją/tikslus su užduotimis, tačiau trūksta didesnio orientavimosi į rezultatus“ [TD12]
Įvertinkite bendrą savo padalinio veiklą per praėjusius 2023 metus	3,67	„Pasiekti ir viršyti visi suplanuoti veiklos rezultatai“ [TD2] „Neturiu padalinio dirbu su visais“ [TD4] „Negaliu vertinti, nes dar nedirbu pilnų metų“ [TD7] „Kartais prioritetai pasikeičia pagal aukščiausios vadovybės norus, taip neturėtų būti, dėl to nemažai darbų nebuvo atlikti arba atlikti buvo vėluojant“ [TD12]
Bendras vidurkis	3,57	

Šaltinis: sudaryta autorės

Siekiant surinkti išvalgas organizacijos tobulinimui, tyrimo dalyvių buvo paprašyta nurodyti, kokie organizacijos veiklos patobulinimai, pokyčiai galėtų padėti pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą (žr. 19 lentelę):

19 lentelė

Tyrimo dalyvių pasiūlymai organizacijos veiklos tobulinimui

<p>Tyrimo klausimas</p>	<p><u>Nurodykite, kokie veiklos pokyčiai/patobulinimai padėtų pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą?</u></p>
<p>Ekspertų teiginiai</p>	<p>„IT brandos lygio kėlimas, nes nėra tinkamos kvalifikacijos IT. Be jų nėra galimybės skaitmenizuoti tam tikrų procesų, automatizuoti tam tikrų techninių darbų, todėl kenčia darbo efektyvumas.“ [TD1]</p> <p>„Siekiant pokyčio reikalinga skirti tam tikslui pakankamus resursus - patyrusius, turinčius reikiamos kompetencijos ir žinių (organizuojami mokymai) ir motyvuotus žmones, reikiamas lėšas ir reikalingus įrankius (priemonės, IT sistemas).“ [TD2]</p> <p>„Vienodas supratimas ir bendravimas, dalinimasis su kolegomis“ [TD3]</p> <p>„Atsakymo neturiu“ [TD4]</p> <p>„Aiškių prioritetų iškėlimas ir jų vykdymas“ [TD5]</p> <p>„Aiškių kiekvienam darbuotojui atsakomybių delegavimas, harmonizuotų darbų aprašymas (procesų aprašymas ir kontrolė)“ [TD6]</p> <p>„Reikalingas nuolatinis darbuotojų švietimas, IT įrankių naudojimas ir mokymai, kaip turimus įrankius išnaudoti. Taip pat reikia daugiau bendradarbiauti ir aiškiai apsibrėžti tikslus bei prioritetus“ [TD7]</p> <p>„Atsakymo neturiu“ [TD8]</p> <p>„Organizacijoje nustatyti aiškūs procesai, paprastoms funkcijoms atlikti jie turėtų būti automatizuoti, o sudėtingesniems darbams turi būti detaliam aprašyti ir nustatytos darbuotojų atsakomybių ribos.“ [TD9]</p> <p>„Atsakymo neturiu“ [TD10]</p> <p>„Atsakymo neturiu“ [TD11]</p> <p>„Manau galutinai įdiegtas procesinis valdymas, KPI nustatymas tikrai turėtų pagerinti organizacijos efektyvumą. Kai kiekvienas darbuotojas žinos tikslus veiksmus, kokius turi atlikti gavęs užduotį ir toks turi būti rezultatas, visiems bus dirbti paprasčiau. Dar labai svarbu KPI - darbuotojai turi žinoti, kaip jo darbas, vykdyta veikla yra išmatuojama, vertinama, tuomet manau ir motyvacija žmonių padidės.“ [TD12]</p> <p>„KPI nustatymas ir matavimas; procesų įforminimas ir nuolatinis tobulinimas; darbuotojų asmeninių tikslų įvedimas“ [TD13]</p> <p>„Atsakymo neturiu“ [TD14]</p> <p>„Aiškūs ir logiški prioritetai. Identifikavimas procesų, kurie gali būti vykdomi nestandartizuotai ir standartizuotai. Dviračio neišradinėjimas ten, kur nereikia.“ [TD15]</p> <p>„Geresnis bendradarbiavimas, resursų ir informacijos keitimasis tarp grupių. Ypatingai vykdant bendrą užduotį.“ [TD16]</p> <p>„Atsakymo neturiu“ [TD17]</p> <p>„Organizacija turėtų užbaigti pradėtą darbą, diegiant ir taikant procesinį valdymą, apmokant ir įtraukiant darbuotojus. Norėtusi, jog procesinis valdymas atlieptų organizacijos strateginius uždavinius, nebūtų perteklinis ir kurtų pridėtinę vertę, efektyvinant organizacijos veiklą.“ [TD18]</p> <p>„Mūsų organizacija yra pakankamai maža, todėl nelabai tikiu didelių procesų valdymo naudojimu. Kiekviena grupė yra labai individuali, ir</p>

	<p><i>procesai turėtų būti apibrėžti būtent grupės lygmenyje. Vienas kurpelis visiems nėra tinkamas.</i>“ [TD19]</p> <p><i>„Kai kurias pokyčių iniciatyvas iš pradžių reikėtų pasverti pradiniu naštos/naudos santykiu, o tada tik priimti sprendimą "darom". Arba nebijoti dar kartą peržiūrėti ir persvarstyti siektino rezultato naudas pokyčių rengimo eigoje, nes numatomas pokyčio rezultatas nebūtinai duos naudos/efektyvumo tiek organizacijai, tiek rinkos dalyviams ateityje.“</i> [TD20]</p>
--	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 19 lentelės, tyrimo dalyvių pasiūlymai apėmė informacinių sistemų tobulinimą, procesinio valdymo sklandų diegimą, veiklos prioritetų nustatymą ir veiklos matavimą. Pastebėtina, kad panašios įžvalgos buvo gautos ir atliekant organizacijos brandos lygio ir procesų efektyvumo vertinimą.

3.4 Kokybinio tyrimo apibendrinimas

Tyrimo metu pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos branda buvo įvertinta 2,37 brandos lygio rodikliu. Tuo tarpu nustatytas bendras organizacijos procesų efektyvumo rodiklis – 2,69. Pastebėtina, kad organizacijos procesų efektyvumo vidurkis (2,69) tik nežymiai skiriasi nuo organizacijos brandos lygio vidurkio (2,37), todėl buvo atliktas palyginimas interpretuojant skaičius. Tyrimo metu surinktų duomenų pagrindu nustatyti procesų brandos ir procesų efektyvumo vidurkiai nurodo vidutinį vertinimą pagal skalę (skalė yra nuo 1 iki 5, kur 5 reiškia aukščiausią lygį).

Procesų brandos vidurkis 2,37 - rodo, kad procesai organizacijoje yra žemiau vidutinės brandos lygio, o tai atskleidžia, kad dauguma procesų organizacijoje yra neišplėtoti, nevisiškai suformuoti, jiems trūksta standartizacijos (tai parodė ir kokybinio tyrimo metu pravestų interviu rezultatai).

Procesų efektyvumo vidurkis 2,69 yra aukštesnis nei procesų brandos vidurkis ir viršija šiek tiek vidurkį, tai sąlygoja, kad net ne itin subrendę procesai organizacijoje veikia gana efektyviai.

Laikytina, kad procesų brandos vidurkis ir procesų efektyvumo vidurkis sąveikauja darydami poveikį viena kitam: procesų brandos vidurkis rodo, kad procesai dar nėra labai gerai išvystyti, nes yra gerokai žemiau vidutinės skalės, tuo tarpu procesų efektyvumo vidurkis yra vos aukštesnis už vidutinę skalę, kas gali reikšti, kad procesai organizacijoje nors ir nėra visiškai subrendę, tačiau veikia gerokai efektyviau nei būtų galima tikėtis pagal jų brandos lygį.

Procesų brandos ir procesų efektyvumo gautų įvertinimų palyginimas rodo, kad yra nedidelė disproporcija tarp procesų brandos ir procesų efektyvumo, vadinasi tai sąlygoja

organizacijai galimybę tobulinti procesų brandą, tokiu būdu dar labiau padidinant procesų efektyvumą. Tai galima vertinti kaip požymį, kad organizacija turi investuoti į procesinio valdymo vystymą (apmokyti darbuotojus, įsigyti šiuolaikiškus procesinio valdymo IT įrankius ir pan.), tam kad būtų padidinta procesų branda ir pasiektas ilgalaikis pastovus veiklos efektyvumas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados

1. Iš atliktos mokslinės literatūros analizės ir rastų mokslinių tyrimų, kurie nagrinėjo procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveiką, darytina išvada, kad egzistuoja priklausomybė tarp organizacijos procesų efektyvumo ir organizacijos procesų brandos, ir tai sąlygoja išvadą, kad didinant organizacijos procesų brandą galima pagerinti procesų efektyvumą. Pastebėta, kad mokslinių tyrimų, kurie nagrinėjo viešojo sektoriaus organizacijas, jų procesų brandą ir procesų efektyvumą mokslinėje literatūroje nėra arba jie nebuvo surasti. Taip pat buvo pastebėta, kad anksčiau atlikti susiję moksliniai tyrimai stokojo detalesnės procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos analizės, juose trūko detalesnių tokios sąveikos paaiškinimų ir priežasčių nustatymo. Todėl mokslinio darbo tyrimui buvo pasirinktas konceptualus tyrimo modelis, kuris pritaikytas atliekant kokybinį tyrimą viešojo sektoriaus organizacijoje, taip siekiant išsiaiškinti gilumines procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos priežastis.
2. Buvo sukurtas konceptualus tyrimo modelis ankstesniuose susijusiuose tyrimuose naudoto modelio (mokslininkų (Ravesteyn et al., 2014) sukurtas ir mokslininkų (Waal et al., 2017) patobulintas CMMI (*angl. Capability Maturity Model Integration*) procesų brandos integruotas modelis) pagrindu. Buvo pasirinkti ir pritaikyti konstruktai, remiantis mokslininkų (Ravesteyn et al., 2014), (Dijkman et al., 2016b), (Ongena & Ravesteyn, 2019). Konceptualus tyrimo modelis buvo naudojamas viešojo sektoriaus organizacijos procesų brandos lygiui bei procesų efektyvumo lygiui nustatyti, tai pat įvertinti, kokia yra procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveika.
3. Kokybinio tyrimo metu apklausus 20 pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojus, procesų branda buvo įvertinta 2,37 brandos lygio rodikliu. Tuo tarpu nustatytas bendras organizacijos procesų efektyvumo rodiklis – 2,69. Procesų efektyvumo vidurkis yra aukštesnis nei procesų brandos vidurkis, bet abu vidurkiai rodo, kad yra pakankamai erdvės organizacijos tobulėjimui. Efektyvumas šiek tiek lenkia procesų brandą, kas reiškia, kad procesai organizacijoje nėra visiškai subrendę, tačiau veikia gerokai efektyviau nei būtų galima tikėtis pagal jų brandos lygį.
4. Nustatytas organizacijos procesų brandos vidurkis ir procesų efektyvumo vidurkis sąveikauja darydami poveikį viena kitam: procesų brandos vidurkis rodo, kad procesai dar nėra labai gerai išvystyti, nes yra gerokai žemiau vidutinės skalės, tuo tarpu procesų efektyvumo vidurkis yra vos aukštesnis už vidutinę skalę, kas reiškia, kad procesai

organizacijoje nors ir nėra visiškai subrendę, tačiau veikia gerokai efektyviau nei būtų galima tikėtis pagal jų brandos lygį.

5. Procesų brandos ir procesų efektyvumo gautų įvertinimų palyginimas rodo, kad yra nedidelė disproporcija tarp procesų brandos ir procesų efektyvumo, vadinasi tai sąlygoja organizacijai galimybę tobulinti procesų brandą, tokiu būdu dar labiau padidinant procesų efektyvumą. Tai galima vertinti kaip požymį, kad organizacija turi investuoti į procesinio valdymo vystymą (apmokėti darbuotojus, įsigyti šiuolaikiškus procesinio valdymo IT įrankius ir pan.), tam kad būtų padidinta procesų branda ir pasiektas ilgalaikis pastovus veiklos efektyvumas.
6. Įvertinus kokybinio tyrimo metu gautus įverčių vidurkius bei tyrimo dalyvių komentarus, darytina išvada, kad organizacijoje nėra veiklos standartizavimo, nėra nustatytų aiškių veiklos valdymo procedūrų, tam tikriems darbams atlikti reikia papildomai ieškoti jų atlikimo metodų. Organizacija yra pradinėje procesinio diegimo stadijoje, šiuo metu yra identifikuojami procesai, bandoma juos aprašyti; atskiri padaliniai darbus atlieka pagal savo nusistatytus metodus, pavieniai naudojami planavimo ir valdymo įrankiai; nėra aiškų veiklos matavimo rodiklių, rezultatas dažniausiai matuojamas nustatytų terminų laikymusi; nėra darbų nuoseklumo, keičiasi prioritetai.
7. Tyrimo modelį pritaikius kokybiniame tyrime buvo atskleista giluminės organizacijos problemos (procesinių žinių trūkumas, nes neorganizuoti mokymai visiems darbuotojams, komunikacijos trūkumas apie procesinio valdymo diegimo poreikį ir laukiamas naudas ir pan.), sąlygojančios šiuo metu ne pagal planą diegiamą procesų valdymą organizacijoje.
8. Iš tyrimo dalyvių buvo surinkti pasiūlymai organizacijos veiklos tobulinimui, kurie apėmė informacinių sistemų tobulinimą, procesinio valdymo sklandų diegimą, veiklos prioritetų nustatymą ir veiklos matavimą. Pastebėtina, kad panašios įžvalgos buvo gautos ir atliekant organizacijos brandos lygio ir procesų efektyvumo vertinimą.
9. Nors moksliniame darbe pritaikytas tyrimas laikytinas įdomus tiek iš mokslinės, tiek ir iš praktinės pusės, identifikuoti atlikto tyrimo apribojimai: vienos konkrečios viešojo sektoriaus organizacijos atvejo analizė neatskleidė pakankamai aiškios sąveikos tarp procesų brandos ir procesų efektyvumo.
10. Procesų valdymas viešajame sektoriuje yra labai svarbus kaip ir bet kuriai kitai šiuolaikinio valdymo principus taikančiai įmonei ar organizacijai, nes verslo procesų valdymas padeda viešosioms institucijoms teikti aukštos kokybės paslaugas, užtikrina efektyvumą, skaidrumą ir padeda prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Atliktas tyrimas neatskleidė priežasčių, kodėl procesinio valdymo diegimas ir nauda galėtų skirtis viešojo sektoriaus organizacijoje ir privačiame sektoriuje.

Rekomendacijos

1. Taikytas modelis gali būti pakartotinai panaudotas tiek toje pačioje organizacijoje, tiek ir bet kurioje kitoje įmonėje, siekiančioje įvertinti esamą procesų brandą ir procesų efektyvumo lygį bei jų sąveiką.
2. **Procesinio valdymo organizacijoje tobulinimui rekomenduojama:**
 - įsigyti informacinę sistemą procesams modeliuoti ir valdyti;
 - apsvarstyti konsultacijų iš išorės naudą;
 - organizuoti papildomus procesinio valdymo mokymus visiems organizacijos darbuotojams;
 - sudaryti aktyvios komunikacijos veiksmų planą, siekiant darbuotojus supažindinti su organizacijoje vykdomu procesinio valdymo diegimu (tikslu ir nauda), periodiškai teikti informaciją apie nuveiktus ir planuojamus darbus, problemas ir pan.
3. **Rekomendacijos ateičiai organizacijos veiklai:**

Šiame moksliniame darbe panaudoto tyrimo periodiškas (pvz. kasmet) atlikimas organizacijoje:

- Siekiant įvertinti organizacijos procesų brandos lygį ir procesų efektyvumą bei jų sąveiką, analizuoti pokyčius ir pokyčių priežastis;
- siekiant matuoti darbuotojų procesinio valdymo žinių lygį ir poreikius;
- Tyrimą tikslinga būtų atlikti elektroniniu formatu, siekiant anonimiškai apklausti visus organizacijos darbuotojus, paliekant galimybę anketoje nurodytus įverčius pakomentuoti, nes kaip parodė atliktas kokybinis tyrimas, pateiktos išvalgos yra svarbios giluminiam situacijos įvertinimui. Apklausos anonimiškumas būtinas surinkti realią, nepagrąžintą informaciją. Apklausos elektroniniu formatu atlikimas padėtų sutaupyti daug laiko, kuris mokslinio darbo tyrimo metu buvo skirtas organizuojant kokybinio tyrimo dalyvių interviu, pravedant interviu (kai kuriems tyrimo dalyviams turėjo būti išsamiai paaiškinta procesinio valdymo tikslas ir nauda), surinktą informaciją paverčiant elektronine forma, apibendrinant įverčius.

LITERATŪROS ŠARĀŠAS:

- Antony, J., Rodgers, B., & Cudney, E. A. (2017). Lean Six Sigma for public sector organizations: Is it a myth or reality? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1402–1411. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2016-0127>
- Cardoso, A., Silva, T. F. B. da, Takagi, N., Silva, C., & Micelli, A. (2022). A value chain development model for the public sector. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1229–1250. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2021-0619>
- Chaghooshi, A. J., Moghadam, M. M., & Etezadi, S. (2016). Ranking business processes maturity by modified rembrandt technique with considering CMMI dimensions: رتبه بندی بلوغ در نظر گرفتن ابعاد CMMI فرایندهای کسب و کار به وسیله تکنیک رمبرانت اصلاح شده با *Iranian Journal of Management Studies*, 9(3), 559–578.
- de Bruin, T., & Rosemann, M. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems*, 521–532.
- Dharmawan, Y. S., Divinagracia, G. G., Woods, E., & Kwong, B. (2019). Inter-dependencies on BPM Maturity Model Capability Factors in Deriving BPM Roadmap. *Procedia Computer Science*, 161, 1089–1097. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.220>
- Dijkman, R., Lammers, S. V., & de Jong, A. (2016a). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 18(4), 717–734. <https://doi.org/10.1007/s10796-015-9554-5>
- Flieger, M. (2017). Innovative Consistency in Organisations – Business Process Management Perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 125–138. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.025.7545>
- Florina, P. (2017). *Elements on the Efficiency and Effectiveness of the Public Sector*. 2.
- Forliano, C., De Bernardi, P., Bertello, A., & Temperini, V. (2020). Innovating business processes in public administrations: Towards a systemic approach. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1203–1224. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2019-0498>

- Gazova, A., Papulova, Z., & Papula, J. (2016). The Application of Concepts and Methods Based on Process Approach to Increase Business Process Efficiency. *Procedia Economics and Finance*, 39, 197–205. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30284-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30284-2)
- Gimzauskiene, E. (2006). *Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu*.
- Janssen, K. J., & Revesteyn, P. (2015). Business Processes Management in the Netherlands and Portugal: The Effect of BPM Maturity on BPM Performance. *Journal of International Technology and Information Management*, 24(1). <https://doi.org/10.58729/1941-6679.1034>
- Kaziliūnas, A. (2004). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. In *Viešoji politika ir administravimas* (Issue 8, pp. 37–47). <https://www.lituanistika.lt/content/12180>
- Keller, A., & Moormann, J. (2017). The challenge to determine a company's process maturity: A case study from the financial services industry. *European Journal of Management Issues*, 25(2), Article 2. <https://doi.org/10.15421/191712>
- Kjurchiski, N. (2014). *Public Administration Efficiency in Resource Economies* (SSRN Scholarly Paper 2440725). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2440725>
- Klein, L. L., de Pádua, S. I. D., Gera, R., Vieira, K. M., & Dorion, E. C. H. (2022). Business process management effectiveness and maturity through lean management practices: The Brazilian federal police experience. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(2), 368–396. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2021-0125>
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process ownership, process performance measurement and firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 709–720. <https://doi.org/10.1108/17410401111167799>
- Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business Process Management Journal*, 19(2), 245–262. <https://doi.org/10.1108/14637151311308303>

- Kruml, L., Novotný, J., & Sejkora, F. (2015a). Process Management in Interconnection to Business Controlling. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, 843–850. <https://doi.org/10.5593/sgemsocial2015/b22/s7.108>
- Lalienė, R. (2015). *Mokslinių tyrimų organizacijų veiklos efektyvumo vertinimas*.
- Loggen, T. (2021). *How Does BPM Maturity Affect Process Performance?*
- McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., Trkman, P., Bronzo Ladeira, M., Paulo Valadares de Oliveira, M., Bosilj Vuksic, V., & Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792–815. <https://doi.org/10.1108/14637150910987946>
- Mihaiu, D., Opreana, A., & Cristescu, M. (2010a). Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector. *Journal for Economic Forecasting*, 13, 132–147.
- Ongena, G., & Ravesteyn, P. (2019). Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 26(1), 132–149. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2018-0224>
- Ravesteyn, P., Zoet, M., Spekschoor, J., & Loggen, R. (2014). Is there Dependence Between Process Maturity and Process Performance? *Communications of the IIMA*, 12(2). <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1188>
- Rinaldi, M., Montanari, R., & Bottani, E. (2015). Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study. *Business Process Management Journal*, 21(2), 419–462. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2014-0054>
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328–346. <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>

- Santana, A., Alves, C., Santos, H., & Felix, A. (2011). *BPM Governance: An Exploratory Study in Public Organizations*. 81, 46–60. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21759-3_4
- Saravia-Vergara, E., Sanchís-Pedregosa, C., & Albort-Morant, G. (2023). Organizational Culture, Process Management and Maturity of the Process: An Empirical Study of the Process Status in Peru. *Global Business Review*, 24(2), 258–280. <https://doi.org/10.1177/0972150920916036>
- Škėlaitė, B., & Mačiulytė-Šniukienė, A. (2019). *Gamybinių įmonių veiklos efektyvumo vertinimo teoriniai aspektai ir modelis*.
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2015). *Do Mature Business Processes lead to improved Performance? - A Review of the empirical Evidence*.
- Ulbinaitė, A., & Gribovskis, J. (2020). Evaluation Model of the Integrational Relationship between Knowledge Management Processes and Business Processes. *Information & Media*, 88, 142–166. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.46>
- Uriona, M. M., Leusin, M. E., Bernardes, T. C. de A., & Vaz, C. R. (2020). Similarities and differences between business process management and lean management. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1807–1831. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2019-0368>
- Van Looy, A., & Van den Bergh, J. (2018). The Effect of Organization Size and Sector on Adopting Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering*, 60(6), 479–491. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0491-3>
- Waal, B. D., Valladares, R., & Ravesteyn, P. (2017). *BPM Maturity and Process Performance: The case of the Peruvian Air force*.

PROCESŲ BRANDOS IR EFEKTYVUMO SĄVEIKA: VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS ATVEJO ANALIZĖ

Žydrūnė Zabulionienė

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymo studijų programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – doc. dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

75 puslapiai, 19 lentelių, 11 paveikslų, 35 literatūros šaltiniai

Magistro baigiamojo darbo tikslas: nustatyti organizacijos procesų brandos lygį, įvertinti organizacijos procesų efektyvumą bei patikrinti, kokia yra procesų brandos procesų efektyvumo sąveika.

Magistro baigiamasis darbas yra sudarytas iš įvado, trijų skyrių su poskyriais, išvadomis ir rekomendacijomis. Pirmoje darbo dalyje yra apžvelgiama susijusi mokslinė literatūra, antroje dalyje aprašoma tyrimo metodologija bei pristatomas konceptualus tyrimo modelis, trečioje dalyje aprašoma kokybinio tyrimo metu surinkta informacija ir rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Magistro darbo tikslui pasiekti buvo naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; konceptualaus tyrimo modelio sukūrimas; pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos procesų būklės analizė; kokybinis tyrimas, apklausiant pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojus.

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad mokslinių tyrimų, kurie nagrinėjo viešojo sektoriaus organizacijas, jų procesų brandą ir procesų efektyvumą mokslinėje literatūroje nėra arba jie nebuvo surasti. Taip pat buvo pastebėta, kad anksčiau atlikti susiję moksliniai tyrimai stokojo detalesnės procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveikos analizės, juose trūko detalesnių tokios sąveikos paaiškinimų ir priežasčių nustatymo.

Mokslinio darbo tyrimui buvo sukurtas konceptualus tyrimo modelis, kuris pritaikytas atliekant kokybinį tyrimą viešojo sektoriaus organizacijoje procesų brandos lygiui bei procesų efektyvumo lygiui nustatyti, tai pat įvertinti, kokia yra procesų brandos ir procesų efektyvumo sąveika.

Kokybinio tyrimo metu apklausus 20 pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojus, procesų branda buvo įvertinta 2,37 brandos lygio rodikliu. Tuo tarpu nustatytas bendras organizacijos procesų efektyvumo rodiklis – 2,69. Procesų efektyvumo vidurkis yra aukštesnis nei procesų brandos vidurkis, bet abu vidurkiai rodo, kad yra pakankamai erdvės organizacijos tobulėjimui. Efektyvumas šiek tiek lenkia procesų brandą, kas reiškia, kad procesai organizacijoje nėra visiškai subrendę, tačiau veikia gerokai efektyviau nei būtų galima tikėtis pagal jų brandos lygi.

Procesų brandos ir procesų efektyvumo gautų įvertinimų palyginimas rodo, kad yra nedidelė disproporcija tarp procesų brandos ir procesų efektyvumo, vadinasi tai sąlygoja organizacijai galimybę tobulinti procesų brandą, tokiu būdu dar labiau padidinant procesų efektyvumą. Tai galima vertinti kaip požymį, kad organizacija turi investuoti į procesinio valdymo vystymą (apmokyti darbuotojus, įsigyti šiuolaikiškus procesinio valdymo IT įrankius ir pan.), tam kad būtų padidinta procesų branda ir pasiektas ilgalaikis pastovus veiklos efektyvumas.

Nustatyta, kad organizacijoje nėra veiklos standartizavimo, nėra nustatytų aiškių veiklos valdymo procedūrų, tam tikriems darbams atlikti reikia papildomai ieškoti jų atlikimo metodų. Organizacija yra pradinėje procesinio diegimo stadijoje, šiuo metu yra identifikuojami procesai, bandoma juos aprašyti; atskiri padaliniai darbus atlieka pagal savo nusistatytus metodus, pavieniai naudojami planavimo ir valdymo įrankiai; nėra aiškų veiklos matavimo rodiklių, rezultatas dažniausiai matuojamas nustatytų terminų laikymūsi; nėra darbų nuoseklumo, keičiasi prioritetai.

Procesų valdymas viešajame sektoriuje yra labai svarbus kaip ir bet kuriai kitai šiuolaikinio valdymo principus taikančiai įmonei ar organizacijai, nes verslo procesų valdymas padeda viešosioms institucijoms teikti aukštos kokybės paslaugas, užtikrina efektyvumą, skaidrumą ir padeda prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Atliktas tyrimas neatskleidė priežasčių, kodėl procesinio valdymo diegimas ir nauda galėtų skirtis viešojo sektoriaus organizacijoje ir privačiame sektoriuje.

Raktiniai žodžiai: procesų valdymas, procesinis požiūris, procesų branda, procesų brandos lygiai, procesų brandos modeliai, procesų efektyvumas.

THE INTERACTION BETWEEN PROCESS MATURITY AND PERFORMANCE: A PUBLIC SECTOR ORGANISATION CASE STUDY

Žydrūnė Zabulionienė

Master thesis

Business Process Management Master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - doc. dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2024

SUMMARY

75 pages, 19 charts, 11 pictures, 35 references

The aim of the Master thesis is to determine the level of maturity of the organization's processes, to assess the effectiveness of the organization's processes and to verify the interaction between the maturity of the processes and the effectiveness of the processes.

The Master thesis consists of an introduction, three chapters with sub-sections, conclusions and recommendations. The first part of the thesis reviews the relevant scientific literature, the second part describes the research methodology and presents the conceptual model of the study, and the third part describes the information and the results of the qualitative research. The paper concludes with conclusions and recommendations.

The following research methods were used to achieve the aim of the Master thesis: analysis of scientific literature;
conceptual research model development; analysis of the state of processes in the selected public sector organization; qualitative research by interviewing employees of the selected public sector organization.

The analysis of the scientific literature revealed that research studies on public sector organizations, their process maturity and process effectiveness are not available or not found in the scientific literature. It was also noted that previous related research studies lacked a more detailed analysis of the interaction between process maturity and process effectiveness and lacked more detailed explanations and identification of the causes of this interaction.

A conceptual research model was developed for the study, which was applied to a qualitative study in a public sector organization to determine the level of process maturity and the level of process effectiveness, and to assess the interaction between process maturity and process effectiveness.

The qualitative study interviewed 20 employees of a selected public sector organization and assessed process maturity with a maturity level of 2.37. In contrast, the overall process effectiveness of the organization was found to be 2.69. The average for process efficiency is higher than the average for process maturity, but both averages indicate that there is sufficient room for improvement in the organization. Efficiency is slightly ahead of process maturity, which means that the processes in the organization are not fully mature but are operating much more efficiently than would be expected from their maturity level.

A comparison of the scores obtained for process maturity and process effectiveness shows that there is a small disproportion between process maturity and process effectiveness, which means that there is an opportunity for the organization to improve process maturity, thereby further increasing process effectiveness. This can be seen as an indication that the organization needs to invest in the development of process management (training of staff, acquisition of modern IT tools for process management, etc.) in order to increase process maturity and achieve long-term sustainable performance.

It was found that there is no standardization of activities in the organization, no clear procedures for performance management, and that some activities require additional research to find methods to perform them. The organization is in the early stages of process implementation, processes are being identified and attempted to be described; individual departments are carrying out work according to their own methods, planning and management tools are used sporadically; there are no clear performance measurement indicators, the result is mostly measured by meeting deadlines; there is no consistency of work, priorities are changing.

Process management in the public sector is as important as for any other company or organization applying modern management principles, as business process management helps public institutions to deliver high quality services, ensure efficiency, transparency and adapt to a constantly changing environment. The study did not reveal any reasons why the implementation and benefits of process management might differ between a public sector organization and the private sector.

Keywords: process management, process approach, process maturity, process maturity levels, process maturity models, process effectiveness.

PRIEDAI

1 priedas. Kokybinio tyrimo interviu anketa

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis (Ravesteyn et al., 2014)Dijkman et al., 2016; (Ongena & Ravesteyn, 2019).

Gerbiamas Tyrimo dalyvi,

Pirmiausia norėčiau Jums padėkoti, kad sutikote dalyvauti šiame interviu.

Esu Žydrūnė Zabulionienė, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto magistrantė. Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą tema „Procesų brandos ir efektyvumo sąveika: viešojo sektoriaus organizacijos atvejo analizė“ ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti sąveiką tarp procesų brandos ir viešojo sektoriaus organizacijos procesų efektyvumo.

Interviu yra suskirstytas į tris dalis:

- **Procesų valdymo ir procesinio požiūrio suvokimo vertinimas**
Pirmoje interviu dalyje bus siekiama įvertinti kaip organizacijoje yra suvokiamas procesų valdymas bei Jūsų turima praktinė patirtis;
- **Dabartinio organizacijos procesų brandos lygio įvertinimas**
Antroje interviu dalyje Jūsų bus prašoma nuo 1 iki 5 įvertinti kiek sutinkate su suformuluotais teiginiais (procesų valdymo brandos faktoriais) bei pateikti papildomus komentarus (jei turėsite); procesų valdymo brandos faktoriai padės nustatyti, kokiam procesų brandos lygyje yra šiuo metu organizacija;
- **Duomenų, apibūdinančių organizacijos efektyvumą, rinkimas**
Trečioje interviu dalyje Jūsų bus prašoma nuo 1 iki 5 įvertinti kiek sutinkate su suformuluotais teiginiais (procesų efektyvumo faktoriais) bei pateikti papildomus komentarus (jei turėsite); taip pat bus siekiama surinkti papildomą informaciją, apibūdinančią Jūsų organizacijos efektyvumą.

Atkreipiu dėmesį, kad organizacijos pavadinimas ir Jūsų pateikti atsakymai bus nuasmeninti, todėl tikiuosi Jūsų atvirumo. Iš anksto dėkoju.

1. Procesų valdymo ir procesinio požiūrio suvokimo vertinimas

Pirmoje interviu dalyje siekiama įvertinti kaip organizacijoje yra suvokiamas procesų valdymas bei Jūsų turima praktinė patirtis.

Prašau kiek įmanoma išsamiau atsakykite į šiuos klausimus:

Klausimas	Atsakymas	Konstrukto šaltinis
1.1. Ar turite teorinių žinių apie procesų valdymą?		(Ravesteyn et al., 2014)
1.2. Kaip suprantate organizacijoje procesų valdymą? Apibrėžkite trumpai.		Ravesteyn et al., 2014)
1.3. Ar turite praktinės patirties, susijusios su procesų valdymo projektais ar iniciatyvomis? Jei taip, kokia tai konkrečiai patirtis?		Ravesteyn et al., 2014)

2. Dabartinio organizacijos procesų brandos lygio įvertinimas

Antroje dalyje siekiama įvertinti, koks yra dabartinis organizacijos procesų brandos lygis.

2.1. Procesų brandos lygių faktoriai

Pažymėkite kiek sutinkate su šiuo teiginiu: Į klausimus atsakoma 1-5 Likerto skalėje (1- Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 - Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku)	Įvertinimas ir komentaras	Konstrukto šaltinis
1 brandos lygis (Pradinis, angl. Initial)		
B11 Mūsų organizacijoje nėra oficialių procesų vykdymo procedūrų		(Dijkman et al., 2016a)
B12 Jei procesų valdymo procedūros nustatytos, jų retai laikomasi		Dijkman et al., 2016)
B13 Kiekvienas užduotis atlieka savaip, kitaip tariant, kiekvienas turi savo metodus		Dijkman et al., 2016)
2 brandos lygis (Valdomas, angl. Managed)		
B21 Darbo (užduoties) pradžioje susitariame, kokius metodus ir technologijas naudosime		Dijkman et al., 2016)
B22 Jei susitarsime dėl darbo metodų, jie bus užfiksuoti taip, kad juos būtų galima vykdyti tokiu pat būdu ir kitu metu		Dijkman et al., 2016)
B23 Atskiriems projektams kontroliuoti naudojame planavimo ir valdymo procedūras		Dijkman et al., 2016)
3 brandos lygis (Standartizuotas, angl. Standardized)		
B31 Procedūros standartizuotos visoje organizacijoje		Dijkman et al., 2016)
B32 Darbo procedūros ir tikslai yra gerai dokumentuoti visoje mūsų organizacijoje		Dijkman et al., 2016)
B33 Procesai apibrėžiami taip, kad skirtingos darbo grupės juos vykdytų vienodai		Dijkman et al., 2016)
4 brandos lygis (Nuspėjamas, angl. Predictable)		
B41 Veiklos rezultatai valdomi statistiškai (pvz., matuojant KPI), kad būtų galima suprasti veiklos rezultatus ir kontroliuoti svyravimus		Dijkman et al., 2016)
B42 Procesai ir (arba) užduotys valdomi taip, kad jie atitiktų sutartus veiklos ir kokybės tikslus		Dijkman et al., 2016)
B43 Jei procesai neatitinka iš anksto nustatytų standartų, jie koreguojami, kad būtų pasiekti kiekybiniai tikslai		Dijkman et al., 2016)
5 brandos lygis (Inovatyvus, angl. Innovating)		
B51 Mūsų organizacija supranta savo svarbiausias verslo problemas ir problemines sritis, naudodama grįžtamąjį ryšį iš veiklos matavimų		Dijkman et al., 2016)
B52 Mūsų organizacija nusistato kiekybinius tobulinimo tikslus, kad nuolat pertvarkytų procesus, kai mano, kad tai būtina		Dijkman et al., 2016)
B53 Nuolat bandome naujas idėjas ir technologijas savo procesams tobulinti		Dijkman et al., 2016)

2.2. Kiti procesų brandą sąlygojantys faktoriai

<p>Pažymėkite kiek sutinkate su teiginiu: <i>Į klausimus atsakoma 1-5 Likerto skalėje (1- Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 - Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku)</i></p>	<p>Įvertinimas ir komentaras</p>	<p>Konstrukto šaltinis</p>
<p>Proceso supratimas (PS) <i>Brandos faktorius paaiškinimas: vadovybė supranta į procesus orientuotos organizacijos svarbą ir įtraukia tai savo strategijoje</i></p>		
<p>PS1 Organizacija supranta į procesus orientuoto požiūrio naudą organizuojant darbą</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PS2 Vykdomoji vadovybė atkreipia dėmesį į organizacijos procesus ir turi įžvalgų apie juos</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PS3 Yra aiškus ryšys tarp organizacijos strategijos, tikslų bei procesų</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PS4 Organizacija ir darbuotojai lengvai priima procesų pokyčius</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>Proceso aprašymas (PA) <i>Brandos faktorius paaiškinimas: procesai ir susijusi informacija organizacijos yra identifikuojama ir fiksuojama procesų aprašymuose</i></p>		
<p>PA1 Svarbūs procesai aprašyti procesų architektūroje/apžvalgoje</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PA2 Kiekvienas procesas aprašytas proceso modelyje ir/ar proceso aprašyme</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PA3 Darbo instrukcijos ir gairės parengtos remiantis procesų modeliais/aprašymais</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PA4 Kiekvienam procesui apibrėžti vaidmenys, užduotys ir atsakomybė</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PA5 Kiekvienam procesui organizacija nustatė suinteresuotąsias šalis (klientus, tiekėjus, darbuotojus, vadovybę ir pan.)</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PA6 Kiekvieno proceso atveju yra aišku, kaip jis prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>Proceso matavimas (PM) <i>Brandos faktorius paaiškinimas: procesų matavimo ir kontrolės sistema yra sukurta, kad padėtų tobulinti procesus</i></p>		
<p>PM1 Apibrėžti kiekvieno proceso rezultatai</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PM2 Kiekvienam procesui nustatyti pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI) ir aktyviai vertinamas proceso našumas</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PM3 Apibrėžti konkretūs kiekybiniai tikslai, susiję su klientų poreikiais ir organizacijos strategija</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PM4 Aišku, kas yra atsakingas už proceso KPI matavimą, rinkimą ir ataskaitų teikimą</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>PM5 Reguliariai vertinamas proceso našumas; jei veiklos rezultatai nukrypsta nuo iš anksto nustatytų normų, imamasi priemonių jiems koreguoti</p>		<p>(Ongena & Ravesteyn, 2019)</p>
<p>Proceso valdymas (PV) <i>Brandos faktorius paaiškinimas: paskirti procesų savininkai ir organizacijoje "horizontaliai" yra atsakingi už procesų valdymą</i></p>		

PV1 Kiekvienam procesui priskiriamas proceso savininkas		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PV2 Kiekvienam procesui sudaromas planas, pagal kurį nustatomas biudžetas, darbuotojų skaičius ir reikalingi ištekliai, atsižvelgiant į prognozuojamą paklausą, tikslus ir rezultatus		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PV3 Apibrėžti aiškūs vaidmenys, kurie atsakingi už valdymą įvairių proceso aspektų (pvz. proceso dizaino, analizės, įgyvendinimo, vykdymo ir tobulinimo)		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PV4 Nustatytas ir naudojamas standartinis požiūris į procesų valdymą (priežiūra, tobulinimas)		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PV5 Kontroluojama, kaip vykdomi procesai (pvz. atliekant auditą); jei nukrypstama nuo proceso dizaino, imamasi veiksmų		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
Proceso tobulinimas (PT)		
<i>Brandos faktorius paaiškinimas: organizacija stengiasi nuolat tobulinti procesus ir yra įdiegta sistema, įgalinti tai atlikti</i>		
PT1 Jei procesą reikia pakoreguoti (pakeisti, patobulinti), aišku, kas yra už tai atsakingas		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PT2 Darbuotojai aktyviai dalyvauja nuolat tobulinant organizacijos procesus		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PT3 Atitinkami suinteresuotieji subjektai pakankamai įtraukiami į procesų kūrimą ir tobulinimą		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PT4 Organizacija taiko procesų tobulinimo metodus ir būdus, tokius kaip <i>Lean, Six Sigma, Teory of Constraints</i>		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PT5 Organizacija siekia nuolat tobulinti procesus ir aktyviai planuoja bei valdo tobulinimo procesą naudodama kiekybinius metodus ir ciklą „ <i>plan-do-check-act</i> “		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
PT6 Vadovybė aktyviai dalyvauja tobulinant procesus		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
Resursai ir žinios (RŽ)		
<i>Brandos faktorius paaiškinimas: organizacija turi pakankamai išteklių (pvz., žmonių, turinčių žinių apie procesus), kad sukurtų "į procesą orientuotą kultūrą"</i>		
RŽ1 Kad procesas būtų vykdomas ir atitiktų jo tikslus, reikia tinkamų žmonių (skaičiaus, žinių, patirties) ir resursų (pinigų, priemonių, sistemų)		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
RŽ2 procese dalyvaujantys žmonės yra pakankamai apmokyti ir turi procesui vykdyti reikalingą kompetenciją		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
RŽ3 Darbuotojai žino apie procesą, kuriame dalyvauja, jo tikslus ir savo vaidmenį, taip pat aktyviai bendradarbiauja siekiant nustatytų tikslų		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
RŽ4 Organizacijoje yra formalios ir neformalios bendruomenės, kuriose į procesus orientuoti darbuotojai (pvz. procesų savininkai, analitikai) aktyviai dalijasi savo žiniomis ir patirtimi		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
Informacinės technologijos (IT)		
<i>Brandos faktorius paaiškinimas: organizacija naudoja IT procesams projektuoti, modeliuoti ir vykdyti bei realiuoju laiku teikti matavimo informaciją (KPI - pagrindiniai veiklos rodikliai)</i>		
IT1 Programinė įranga naudojama procesams aprašyti ir modeliuoti		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
IT2 Programinė įranga yra naudojama procesams imituoti		(Ongena & Ravesteyn, 2019)

IT3 Procesus koordinuoja informacinės sistemos (pvz. darbo eigos valdymas arba atvejų valdymas, angl. <i>workflow management and case management</i>)		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
IT4 Kur įmanoma, procesai yra visiškai automatizuoti		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
IT5 Organizacija naudoja programinę įrangą (automatiškai) nustatyti procesų silpnąsias vietas (angl. <i>bottlenecks</i>)		(Ongena & Ravesteyn, 2019)
IT6 Organizacijos IT skyrius aktyviai dalyvauja tobulinant procesus		(Ongena & Ravesteyn, 2019)

3. Duomenų, apibūdinančių organizacijos procesų efektyvumą, rinkimas

Trečioje dalyje siekiama surinkti informaciją, apibūdinančią pagrindinius organizacijos efektyvumo kintamuosius bei papildyti juos Jūsų išvalgomis.

Procesų efektyvumo faktoriai

Įvertinkite 1-5 balais (1- labai blogai, 5- labai gerai):	Įvertinimas ir komentaras	Konstrukto šaltinis
Sąnaudos PE1 Organizacijoje vykstantys procesai įvykdomi atsižvelgiant į priimtinas sąnaudas		(Janssen & Revesteyn, 2015; Ongena & Ravesteyn, 2019)
Atsekamumas PE2 Organizacijoje vykstantys procesai yra lengvai atsekami (skaidrūs)		(Janssen & Revesteyn, 2015)
Veiksmingumas PE3 Organizacijoje vykstantys procesai yra efektyvūs (veiksmingi)		(Janssen & Revesteyn, 2015; Ongena & Ravesteyn, 2019)
Įvykdymo trukmė PE4 Organizacijos procesai vyksta per priimtina laiką tarpą		(Janssen & Revesteyn, 2015; Ongena & Ravesteyn, 2019)
Dėmesys klientui PE5 Organizacijos procesai yra orientuoti į klientą (vartotoją)		(Janssen & Revesteyn, 2015; Ongena & Ravesteyn, 2019)
Nuolatinis tobulinimas PE6 Organizacijoje vykstantys procesai yra nuolat tobulinami		(Janssen & Revesteyn, 2015)
Kokybė PE7 Organizacijoje vykstančių procesų rezultatai yra geros kokybės		(Janssen & Revesteyn, 2015; Ongena & Ravesteyn, 2019)
Išmatuojamumas PE8 Organizacijoje vykstantys procesai yra lengvai išmatuojami		(Janssen & Revesteyn, 2015)
Darbuotojų pasitenkinimas PE9 Organizacijoje vykstantys procesai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo		(Janssen & Revesteyn, 2015; Ongena & Ravesteyn, 2019)

Lankstumas PE10 Organizacijoje vykstantys procesai gali būti lengvai keičiami		(Janssen & Revesteyn, 2015; Ongena & Ravesteyn, 2019)
Suprantamumas PE11 Organizacijoje vykstantys procesai yra visiems suprantami		(Janssen & Revesteyn, 2015)

Įvertinkite organizacijos veiklą ir efektyvumo rodiklius: <i>Įvertinkite 1-5 balais (1- labai blogai, 5- labai gerai)</i>	Įvertinimas ir komentaras	Konstrukto šaltinis
Kaip įvertintumėte bendrą savo organizacijos veiklą per praėjusius 2023 metus?		Dijkman et al., 2016)
Įvertinkite bendrą savo padalinio veiklą per praėjusius 2023 metus		Dijkman et al., 2016)

Papildomos įžvalgos:	Atsakymas	Konstrukto šaltinis
Nurodykite, kokie veiklos pokyčiai/patobulinimai padėtų pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą?		Sudaryta autorės

Dėkoju už Jūsų atsakymus.

2 priedas. Tyrimo rezultatų atvaizdavimas konceptualiaame modelyje

